

ÖRGÜTSEL BAĞLILIKTA PARADİGMATİK UYUMUN YERİ

Hasan İBİCİOĞLU^(*)

ÖZET

Örgütsel bağlılık, bir işgörenin çalıştığı organizasyona sadakatinin derecesini ifade eder. Örgütle özdeşleşme, içselleştirme, örgütsel amaçları benimseme, örgütsel amaçlar için fedakarlıkta bulunabilme şeklinde kendini gösteren örgütsel bağlılığın sağlanmasında işgörenlerle organizasyon arasındaki paradigmatik uyumun önemli bir rolü vardır. Paradigmatik uyum, işgörenlerle organizasyon arasında amaç birliğinin de ötesinde tüm doğru ve yanlışlarda uyumlaşmaları tanımlar. Bu makalede, örgütsel bağlılığın sağlanmasında işgörenler ve organizasyon arasındaki paradigmatik uyumun rolü incelenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Özdeşleşme, Paradigmatik Uyum.

1. Giriş

Organizasyon çalışanları diğer üretim faktörlerinden farklı olarak aktif bir özellik gösterir ve kendi amaçlarına ulaşabildikleri oranda örgütsel amaçlar için çalışırlar ve çalıştıkları organizasyona bağlanırlar (Angle, 1981:1-14). Bu nedenle işgörenin verimli çalıştırılabilmesi açısından işletme amaçlarını benimsemesi ve örgütsel bağlılığının artırılması, günümüzde yönetim ve davranış bilimlerinin popüler konuları arasına girmiştir. Özellikle son yıllarda gerek krizlerin artması dolayısıyla işletmelerin downsizing'e gitmek zorunda kalmaları, gerekse teknolojik gelişmelerin ve reengineering faaliyetlerinin işgücüne olan ihtiyacı azaltmasından dolayı çalışanlar doğal olarak işletme nezdindeki değerlerini sorgulamaya başlamışlardır. Sonuçta Brockner'in de belirttiği gibi, reorganizasyona ve downsizing'e giden organizasyonlarda işgören çıkarılmasından dolayı azalan örgütsel bağlılığın (Brokner vd., 1987: 51-83) nasıl sağlanacağı konuları gündeme gelmiştir.

2. Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Bireyin organizasyona bağlılık derecesini ifade eden (Grusky, 1966: 489) örgütsel bağlılık kavramı konusunda net bir tanımlama yapılamamıştır (Morrow,1982: 201). Örgütsel bağlılık; bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde efor sarfetme isteği veya organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç / kabulü belirtir (Rafaeli ve Suttan, 1987: 23). Başka bir ifade ile örgütsel bağlılık, organizasyonun tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenmedir. Örgütsel bağlılık, çalışanın gelecekte firmada kalma arzusunun bir ölçüsüdür (Newstrom,1995: 198).

^(*)Yrd.Doç.Dr., S.Demirel Üni., İ. İ. B. F., İşletme Bölümü, ISPARTA

Örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, işgücü devir hızı azalmakta, işgören istikrar kazanmakta, moral ve motivasyon yükselmekte, örgüte sadakat artmakta ve makro düzeyde daha yüksek milli produktivite yaratılarak çarpan etkisiyle toplumun tümüne menfaat sağlamaktadır. Geliştirilmiş performans, düşük işgören devri, örgütsel bağlılığın bir getirisi olarak düşünülür. Konunun öncüleri, örgütsel bağlılığın organizasyon tarafından aranan, işte kalmak için niyet, devam ve iş performansı gibi birtakım davranışsal sonuçları da beraberinde getirdiğini ifade etmişlerdir. Daha sonra yapılan birçok araştırmalarda spesifik hipotezler test edilmiş ve örgütsel bağlılığın işgörenlerin işe devamlarını artırdığı, işgücü devir hızını düşürdüğü sonucuna varılmıştır.

2. 1. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık kriterleri homojen olmamakla(Bar, 1992: 380) birlikte kişilerin bağlılıklarını değerlendirmede genel bir fikir vermektedir. İşgörenlerin örgütsel bağlılıklarını değerlendirmede kullanabileceğimiz göstergeler aşağıdaki gibi gruplanabilir;

2. 1. 1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma

İşgörenin çalıştığı organizasyona bağlılığının en büyük göstergelerinden birisi, onun amaç ve değerlerini kabul etme derecesidir. Çünkü amaçlarını kabul etmediği organizasyona işgörenin bağlılık göstermesi düşünülemez. Bunun içinde organizasyonla bireyin amacının örtüşmesi gerekir. Bir bireyin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerini kabul etmesi ve inanması onun organizasyona bağlılık duymasının önkoşulunu oluşturur.

2. 1. 2. Örgüt İçin Fedakarlıklarda Bulunabilme

İşletmede çalışan bireylerin organizasyonun başarılı olması için normal olarak kabul edilenin ötesinde efor sarfetme dereceleri organizasyona bağlılıklarını gösteren ayrı bir kriterdir. Çünkü örgüt çalışanlarının kendilerinden formel anlamda beklenenin ötesinde örgüt için fedakarlıkta bulunmaları sadece ilgili organizasyona bağlılıklarıyla açıklanabilir.

2. 1. 3. Örgütsel Üyeliği Devam Ettirmeyle İlgili Güçlü Bir İstek

Konuyla ilgili iki varsayımda bulunabiliriz. Birincisi, organizasyonun işgörene bağlanması, işgöreninin organizasyona bağlanmasının .bir sonucudur. İkincisi, işgörenin organizasyona bağlanmasının azalmasına paralel olarak organizasyonunda işgörene bağlanması azalacaktır. Bundan dolayı, işgörenlerin örgütsel bağlılığının sağlanması, organizasyonun birey sorunlarıyla ilgilenme derecesine bağlıdır (Eisenberger vd., 1990: 51-59). Organizasyonun işgörene bağlılığı ve itaati “algılanmış örgütsel destek” olarak ifade edilir. Çalışmalar algılanmış örgütsel desteğin örgüt üyelerinin organizasyon amaç ve ihtiyaçlarını gidermede bireylerin örgütsel bağlılığını arttıracığı sonucunu doğuracağını ortaya koymuştur.

2. 1. 4. Örgüt Kimliği ile Kimliklenme

Bireyler organizasyonla kendilerini ne derece kimliklendirmektedirler? İşgören, organizasyonun yaptığı veya yapmadığı işleri ne kadar onaylamaktadır? Bu sorulara verilecek cevaplar işgörenin organizasyonla özdeşleşme ve organizasyonun bir parçası olma derecesini ortaya koyacaktır.

2. 1. 5. İçselleştirme

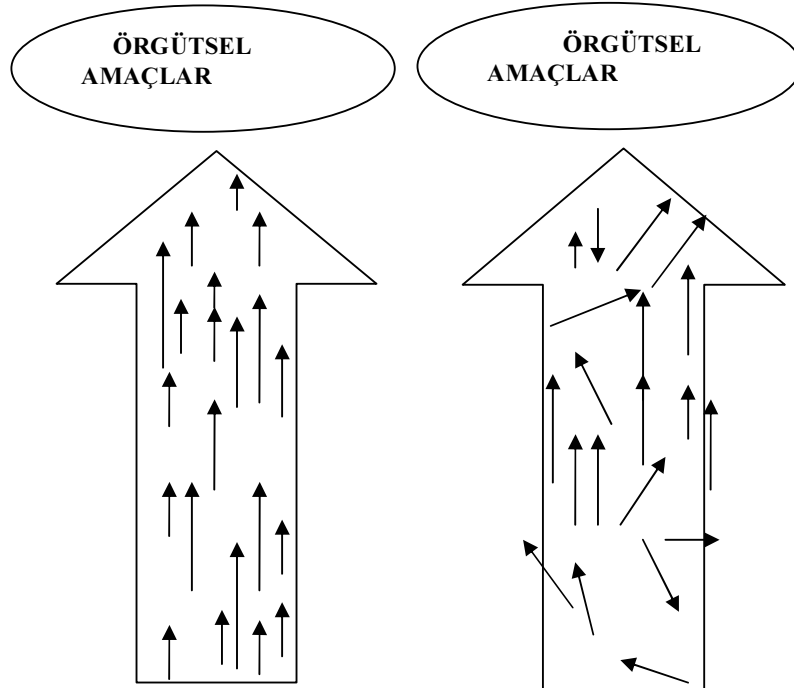
Organizasyon üyesi bireyler organizasyonun faaliyetlerini ne derece kendi amaçları açısından uygun görmekte, içselleştirmekte ve benimsemektedirler? Çalışanlar, işletmenin amaç ve politikalarını içselleştirebildikleri ölçüde ona bağlılık duyarlar. Bireyler, kendi amaç ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirirler.

3. Örgütsel Bağlılık - Paradigmatik Uyum İlişkisi

Algılama, yorumlama ve bilme süreçleriyle ilgili tüm etkenlerin yarattığı örgütlü ve dinamik düşünsel sisteme algı düzeneği ya da paradigma adı verilir. Paradigma, bireyin iç ve dış dünyasını algılayıp yorumlamasında etkili olan tüm faktörleri kapsar. Paradigma dinamiktir ve kişi çoğu zaman kullandığı paradigmanın farkında değildir (Cüceloğlu, 1997: 71). Haritalar nasıl ki arazinin tamamen aynısı olmayıp sadece belirli özelliklerinin bir açıklamasıysa, paradigma da, bir kuram, açıklama yada başka bir şeyin modeli olup davranış ve tutumlarımızın kaynağıdır (Covey, 1989: 25) Bireyin paradigmasını, gördüğü eğitim, yetiştiği ortam, içinde yaşadığı çevre ve aldığı kültür, doğuştan gelen karakter yapısı, o an içinde bulunduğu ruh hali gibi pek çok olay etkiler (Dökmen, 1994: 75). Çalışanların paradigmalarının bilinmesi onların özelliklerine göre istihdam edilebilmeleri açısından önemlidir.

Paradigmatik uyumla kastettiğimiz, işletmede çalışan bireylerin amaçları, dünya görüşleri, doğru ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakışlarının aynı olmasıdır. Organizasyonla işgörenler arasındaki paradigmatik uyum ne kadar fazla olursa uyumdan kaynaklanan sinerjik etki o kadar fazla olacaktır. İşletme ile işgören arasındaki karşılıklı kazanca dayalı ilişkiler kurulabilmenin yolu paradigmatik uyumdan geçer. Tarafların paradigmaları ile ilgili kriterler, gözlemlenebilir ve anlaşılabilir olmalıdır. İnsanın karmaşık bir kişiliğe sahip olmasından dolayı paradigmasını anlamak zordur. Buna karşın örgüt, formel ve kurumsal bir yapı arzemesinden dolayı doğası gereği paradigmasını vizyon, misyon, politika vs.lerle ortaya koymuş olacaktır. Bu nedenle örgütün paradigmasının bilinmesi daha kolaydır. Örgütle bireyin paradigmaları çelişmediği ve organizasyon ile işgörenler arasındaki paradigmatik yakınlık arttığı oranda işgören işletme amaçlarına daha fazla motive olabilir ve verimli çalışır. İşletme ile işgörenlerin paradigmaları arasındaki uyumsuzluk işgörenlerin iş tatminin ve motivasyonunun azalmasına

neden olacaktır. Dolayısıyla işletmedeki politikaların belirlenmesinde işgörenlerinde paylaştığı değerlere göre hareket edilmesi büyük önem taşır. Ancak işletme yöneticilerinin, çalışanların verimliliğini arttırmak için kullanılacak politikaların analizini yapma konusunda gerekli olan çalışmaları gerçekleştirmeleri için, çalışanlarla işbirliği içerisine girmeleri gerekmektedir (Sibson, 1991: 23). İşletme ile işgören paradigmasının uyumlaşmadığı durumlarda çalışanlar arasında dağınıklık, başıboşluk ve aynı organizasyonda olmalarına rağmen herkesin farklı yönde hareket etmeleri sözkonusudur. İşgörenlerle organizasyon arasında paradigmatik uyumun olmadığı durumlarda bireylerin organizasyona bağlanmaları ve onun için gayret sarfetmeleri sadece dışsal motivatörlere bağlı olacağından örgütün amaçlarına ulaşması zor olacaktır. Şekil 1: Paradigmatik uyumun olduğu organizasyonlar, Şekil:2' de paradigmatik uyumun olmadığı organizasyonlar görülmektedir. Şekildeki kalın büyük oklar organizasyonları ve organizasyonun amaçlarının yönünü, küçük oklar ise, çalışanları ve çalışanların amaçlarının yönlerini göstermektedir.



Şekil 1: Paradigmatik uyumu organizasyon

Şekil 2: Paradigmatik uyumu olmayan organizasyon

Şekil 1-2:Paradigmatik uyumu olan ve olmayan organizasyonlar

4. Paradigmatik Uyumun Sağlanmasında Gerekli İlkeler

4. 1. Örgütte Çalışanların Beklentileri Belirlenmelidir

İstediğimiz sonuçları belirlerken örgütün gereksinimleri ile çalışanların gereksinim ve yeteneklerini sıralayıp şirketin misyon anlayışına göre her bireyin beklentilerini sıralamak misyon paylaşımı sağlar. Böylece bireyler ve organizasyon aynı misyon adına görevlerini ortaklaşa yürüteceklerdir (Covey, 1989: 23). İnsanların bireysel amaçları onların yaptığı işlerdeki tercihlerini de ortaya koyar. Çünkü bireylerin nihai amaçları diğer alt amaç ve hedeflerini de şekillendirir. İşgörenlerin beklentilerinin bilinmesi ve değer yargılarının tanımlanması işletme yöneticilerinin bireylerle uyum içinde bir örgütsel paradigma ortaya koymalarını sağlar. Dolayısıyla çalışanların belirli konulardaki beklentileri bilinmeden belirlenen örgütsel politika ve paradigmalar işgörenin örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyecektir.

4. 2. İşletme ve İşgören Amaçları Uyumlaştırılmalıdır

İşletmede çalışan amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlaştırılması onların motive olmaları açısından son derece önemlidir. İnsanların işbirliği içinde bir arada çalışmalarının kendilerinin de parçası oldukları sistemin amaçlarını benimsemelerine bağlıdır (Senge, 1997: 3). Bireysel amaçların örgütsel amaçlarla çatışması oranında işletmede bireylerin motivasyonları azalacaktır (Eren, 1998: 440). Locke'e göre işgörenlerin işteki başarılarının belirleyicisi olarak onların kişisel amaçları büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, işyerinde örgütsel amaçları geliştirmeye yönelik davranışlar ve tepkiler, kişilerin burada amaçlarına uygun algılama ve yargılama süreçlerine bağlı olmaktadır (Eren, 1998: 441). Amaç uyumlaştırması için;

- İşgörenlerin terminal ve alt değerlerinin analiz edilerek sözkonusu değerlere uygun işlerde istihdam edilmeleri sağlanmalıdır."Çünkü değerler genellikle davranış ve tutumları etkilerler"(Cannor ve Becker, 1994:68).

- İşgörelere işletmenin yapmak istedikleriyle ilgili brifing ve eğitim verilmesi,

-İşgörelenlerle işletme sahip ve yöneticileri arasında sosyal organizasyonlar, geziler düzenlenmeli,

- İşletmede işgörelenlerin her düzeyde kararlara katılımı sağlanmalıdır. İşletmenin faaliyetleriyle ilgili çeşitli kararlara alınmasında işgörelenlerinde katılımı sağlandığı takdirde çalışanlar bu kararlara uygulamada daha istekli davranacaklar ve işletmede toplam verimlilik artacaktır. Bir şirket çalışanlarınca vizyon, misyon ve değer yargılarının paylaşılması o şirkette çalışan herkesin kazançlı çıktığı performans anlaşmalarını oluştururlar (Covey, 1997: 3). İşletmede çalışan işgörelenlerin amaçlarının işletme amaçlarıyla uyumlaştırılması

onların motive olmaları açısından son derece önemli olması nedeniyle insanların işbirliği içinde bir arada çalışmaları kendilerinin bir parçası oldukları sistem düşüncesini paylaşmalarına bağlıdır(Senge, 1997: 3).İşletme ve İşgören amaçlarının uyumlaştırılması, örgütlemeye de dikkat edilmesi gereken hususlardandır.

4. 3. İşletme Vizyonu alışanların Paradigmasına Uygun olmalıdır

Vizyon önemli olmalı, insanları kenarda bırakmayıp olayların merkezinde toplamalıdır. Eğer işletmeler çalışanları için anlamlı vizyonlar geliştirebilirlerse, hibirsey onları başarılı olmaktan alıkoyamaz. Çalışanlara ufuk ve heyecan vermeyen bir vizyon işe yaramaz, Vizyon anlamlı olmalı ve çalışanlarca paylaşılmalıdır. Paylaşılmasının tek yolu da vizyonun çalışanlar için bir anlam taşımasıdır. Liderler davranışları açısından vizyonun yaşama geçirilmesini sağlayacak adımların neler olduğunu saptamalı ve bu adımları geerleştirenleri düllendirmelidirler. Anlamsız ve şirket genelinde yankı bulmayan vizyonlar, işe yaramaz bir geeklik olmaktan öteye gidemez (Bennis, 1998: 4). Ortak vizyon ve misyon duygusu yaratmak için herkesin kazanması amaçlanmalıdır (Covey, 1989: 5). Bir kuruluşun gücü, ortak amaca sahip olma duygusundan gelir (Bennis, 1998:5). Bir şirket çalışanlarınca vizyon, misyon ve değer yargılarının paylaşılması, o şirkette çalışan herkesin kazançlı çıktığı performans anlaşmalarını oluştururlar. Bu anlaşmalar hukuki akitler değil, psikolojik ve sosyal anlaşmalardır ve karşılıklı kazancı öngördüğü için sinerji yaratır (Covey, 1997:3).

4. 4. İşgören Ve İşletmenin Bütünleşmesini Sağlayacak rgüt Kültürü Oluşturulmalıdır

Örgüt kültürü, belirli bir grubun örgüt içi bütünleşme ve dışarıya karşı ortak refleksler göstermekle ilgili sorunlarını çözümlerken yarattığı, keşfettiği, geliştirdiği ve organizasyona yeni katılan işgörenlere aktardığı inançlar, değerler ve anlayışlar bütünüdür'(Schein, 1984: 4). Örgütsel kültür örgüt üyelerinin hepsi tarafından paylaşılan değerler bütünü olmasından dolayı organizasyon üyesi bireyler ne kadar farklı kültürlerden veya farklı eğitim düzeyinde olsalar dahi olaylara bakış açıları benzerlik gösterecektir (Meyerson ve Martin, 1987: 623-647).İşletmelerin rgütsel kültürleri çalışanların kendi çıkarları dışındaki bazı değerlere bağlılığını arttırır, sosyal sistemin istikrarını sağlar, organizasyon üyesi bireylerin yapması ve söylemesi gerekenlerle ilgili uygun standartlar temin ederek hem bir sosyal tutkal görevi görür hem de bireylerin hareketlerini kontrol etmek suretiyle onların tutumlarını şekillendirir (O'reily ve Chatman, 1996: 157-200). İşletmelerde oluşturulan örgüt kültürü, çalışanların işletme ile bütünleşmelerini sağlayıcı yönde olursa, özellikle kaos ve kriz dönemlerinde biçimsel örgüt kurallarıyla sağlanamayacak olan örgütsel bağlılığı yaratabilir. Bunun içinde biz havası oluşturulmalı ve kazan/kazan ilkesi işletmede kurumsallaştırılmalıdır.

4. 5.Çalışanlar Terminal ve Alt Değerlerine Uygun İşlerde İstihdam Edilmelidirler

İşgörenlerin istihdam edildikleri görevlerin “bireylerin yaşamlarının gayesi olarak ifade edebileceğimiz terminal ve alt değerleriyle (terminal ve intrumental values)”(Robbins, 1998:135) çatışmaması gerekir. Aksi takdirde bireylerin iş tatmini ve verimlilikleriyle beraber örgütsel bağlılıkları da azalacaktır. Örneğin, radikal bir hayvan hakları savunucusunun bir et işletmesinin hayvan kesimi bölümünde istihdam edilmesi, bireyin verimlilik ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle organizasyon üyelerinin terminal ve alt değerlerinin analiz edilerek işgören secim sürecinde sözkonusu değerlere uygun bireylerin istihdam edilmesi paradigmatik uyum açısından önemlidir.

5. Sonuç

Örgütsel bağlılık; bir organizasyonun üyesi kalma yolunda şiddetli bir arzu, organizasyon adına yüksek düzeylerde çaba sarfetme isteği ya da organizasyonun amaç ve değerlerine kesin bir inanç ve kabulü ifade eder. Bir işgörenin çalıştığı organizasyonun amaç ve değerlerine inancını ve mevcut çalışmakta olduğu organizasyonda çalışmaya devam etme isteğini belirtmek için de kullanılan örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütle özdeşleşme ve örgütte faal olarak yer almayı devam ettirme isteğinin derecesi olarakta tanımlanır. Organizasyonlarda, bireylerin organizasyona bağlılık duyabilmeleri için organizasyondaki uygulamaların , değerler hiyerarşisinin ve organizasyonun faaliyetlerinin felsefik altyapısının birey paradigmatlarıyla uyumlu olması gerekir. Bireylerin çalıştıkları organizasyona duydukları bağlılığı açıklamada kullanılan kriterler ise; organizasyonun amaç ve değerlerini kabul ve inanma, organizasyon için önemli eforlar sarfedebilme, organizasyonel üyeliği devam ettirmeyle ilgili güçlü bir istek, organizasyon kimliği ile kimliklenme ve içselleştirmedir.

Paradigmatik uyum; işletmede çalışan bireylerin amaçları, dünya görüşleri, doğru ve yanlışları ile organizasyonun benzer konulara bakışlarının aynı olmasıdır. Organizasyonla işgörenler arasındaki paradigmatik uyum ne kadar fazla olursa uyumdan kaynaklanan sinerjik etki o kadar fazla olacaktır. Örgütle bireyin amaçları çelişmediği ve organizasyon ve işgörenler arasındaki paradigmatik yakınlık arttığı oranda işgören işletme amaçlarına daha fazla motive olabilir ve verimli çalışır. Organizasyon ile çalışanlar arasında paradigmatik uyumun sağlanması için; organizasyon üyelerinin beklentilerinin belirlenmesi, amaçların uyumlaştırılması, organizasyon vizyonunun üyelerinin paradigmatına uygun olması, üyelerle organizasyonun bütünleşmesini sağlayacak organizasyon kültürünün oluşturulması gereklidir. Bu amaçla; Organizasyon üyelerinin terminal ve alt değerlerinin analiz edilerek sözkonusu değerlere uygun işlerde istihdam edilmeleri, üyelere organizasyonun yapmak

istedikleriyle ilgili brifing ve eğitim verilmesi, örgüt yöneticileriyle üyelerin birlikte informal ortamlarda sosyal aktiviteler düzenlemeleri, ve örgüt üyelerin her düzeyde kararlara katılımı vs. sağlanmalıdır.

ABSTRACT

Organizational commitment is the strength of a person's attachment to an organization. The nature and notion of the organizational commitment concept is that a person has a sense of commitment to the organization he/she works for. This may involve identification with, tendency to stay in, and willingness to exert efforts for the organization. In making employees feel committed to an organization and plan a long tenure with the organization, paradigmatic accordance has a very important role. Paradigmatic accordance requires an accordance between employees and organization to exceed the organizational goals. In this article, we'll try to explain the role of paradigmatic accordance between employees and organization in providing organizational commitment.

KAYNAKÇA

- ANGLE H., (1981); "Organizational Commitment: Individual and Organizational Influences," *Sociology of Work and Occupations* 10 (1983): 123-146; H. Angle, & J. Perry, "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness," *Administrative Science Quarterly* 261-14.
- BAR-Hayim A. and BERMAN G. S., (1992); The Dimensions of Organizational commitment, *Journal of Organizational Behavior* 13, 379-387.
- BENNIS Warren, (1998); Liderlerin Liderleri, *Executive Excellence*, Yıl. 2, s. 13, Nisan.
- BROKNER J., GROVER S., READ T., DEWITT R. and M. O'Malley, (1987); Survivors' Reactions To Layoffs: We Get By a Little Help From Our Friends, *Administrative Science Quarterly* 38, 51-73.
- COVEY Stephen R., (1997); *Performans Anlaşmaları*, Executive Excellence, Yıl:1, Sayı:4, Temmuz, ss 3-7.
- COVEY, Stephen R.,(1989); *Etkili İnsanın Yedi Alışkanlığı*, (Çev. Gönül Suveren-Osman Deniztekin), Varlık Yayınları, İstanbul.
- CÜCELOğLU Doğan, (1997); *İyi Düşün Doğru Karar Ver*, Sistem yay, 16. Baskı, İstanbul.

- DÖKMEN Üstün,(1994); *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayınları, 3. Baskı, Ankara.
- EISENBERGER R, FASOLO P. and DAVIS-LaMastro V., (1990); Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation, *Journal of Applied Psychology* 75(1), 51-59.
- EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHISON S. and SOWA, D., (1986); Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology* 71(3), 500-507.
- EMSHOFF J.R., (1994); How Increase Employee Loyalty While You Downsize, *Business Horizons* 37(2), 49-57.
- GRUSKY, O. (1966). Career Mobility and Organizational Commitment, *Administrative Science Quarterly*, 10, 488-503.
- HAMMER M., and CHAMPY J.,(1993); Reengineering the Corporation, *Harper Business*, NY.
- LARKEY, Linda; MORRIL, Calvin; Organizational Commitment as Symbolic Process, *Western Journal of Communication*, Summer95, Vol.59, Issue 3, s193.
- MEYER J. P. and ALLEN N. J., (1990); The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology* 63, 1-18.
- MEYERSON D., and MARTIN J.,(1987); "Cultural Change: An Integration of Three Different Views", *Journal of Management Studies*, November, ss.623-647.
- MORROW, P.C., (1983); "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment," *Academy of Management Review*, 8, 486-491.
- MOWDAY, R.T.,(1982); *Employee-Organization Linkages*, New York: Academic Press.
- NEWSTROM, J. W., and DAVIS K.,(1995); *Organizational Behavior*, ninth edition, p.198
- NOER, DM.,(1993); *Healing the Wounds: Overcoming the Trauma of Layoffs and Revitalizing Downsizing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco,.

- O'REILLY, C. A., and CHATMAN, J.A.,(1996); "Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment," *Research in Organizational Behaviour*, vol.18, (Greenwich C.T.: JAI Press), ss.157-200.
- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., and BOULAIN, P. V., (1979); Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover, *Journal of Applied Psychology* p. 59, 603-609.
- R.H. WATERMAN, Jr, J.A. Waterman and B.A. Collard,(1994); Toward a Career-Resilient Workforce, *Harvard Business Review* 72(4) (Jul/Aug.), 87-95.
- RAFAELI, Anat and SUTTON, Robert I.,(1987); " Expression of Emotion as Part of Work Role", *Academy of Management Review*, January, s.23.
- RANDALL, D.M.,(1990); The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation, *Journal of Organizational Behaviour* 11, 361-378.
- RANDALL, Donna M., and O'DRİSCOLL, Mike P. Affective versus calculative commitment, *Journal of Social Psychology*, Oct 97, Vol. 137 Issue 5, ss. 606-612.
- SABUNCUOğLU, Zeyyat,(1992); *Endüstriyel Davranışlar*, Bursa.
- SCHEİN, Edgar H.,(1984); "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", *Sloan Management Review*, Winter.
- SENGE, Peter, (1997); Öğrenen Altyapılar, *Executive Excellence*, Yıl:1,Sayı:4, Temmuz, ss.3-7.
- SIBSON, E. B, (Çev.: Sinan ARTAN – İnci ARTAN),(1991); "İşletmelerde İşgücü Verimliliğinin Arttırılması", İstanbul.