

ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE CEZBOLMASI

Emel ESEN¹

Özet

Pozitif psikoloji yaklaşımı, çalışanların olumlu duygu ve davranışlarına odaklanma konusunda araştırmacıların dikkatini çekmiştir. Bu araştırmalar da, daha fazla güdülenmiş insan kaynaklarına, güçlü örgüt kültürüne ve olumlu yönetim politikalarına katkı sağlamıştır. Örgüte cezbolma, İngilizce'deki "engagement" kavramından yola çıkılarak dilimize uyarlanmış, bireyin çalıştığı kuruma kendini adanmasını, yoğunlaşmasını, tutkunluğunu, heyecanını, enerjisini, bağlılığını ve dinamikliğini ifade eden pozitif bir düşünce yapısını karşılamaktadır. Bu çalışmanın amacı, örgüte cezbolma kavramına ilişkin operasyonel tanımın yapılması ve kavramla ilgili kapsamlı bilginin verilmesidir.

***Anahtar Kelimeler:** Örgüte cezbolma, örgüte bağlılık, işe cezbolma*

EMPLOYEES ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT

Abstract

Positive psychology perspective attracts researchers' attention about focusing on employees' positive emotions and behaviors. These researches also contribute more motivated human resources, strong organizational culture and positive management policies. Organizational engagement is adapted to Turkish literature based on "engagement" concept that is a positive thinking about high commitment, concentration, energy and being dynamic to the organization. The purpose of the study is to give the operational definition and detailed information about organizational engagement.

***Key Words:** Organizational engagement, Organizational commitment, Job engagement*

¹ Araştırma Görevlisi, Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Besiktas, 34349, emeloz@yildiz.edu.tr

1. Giriş

Son yıllarda pozitif psikolojiye olan ilginin artması ve bu alanda yapılan çalışmaların fazlalaşması, olumsuz olan duyguların ve davranışların bir kenara bırakılıp, pozitif yaklaşımları içerisinde barındıran kavramların gündeme gelmesine yol açmış ve bu durum, hem yapılan araştırmaların hem de ilginin yönünü olumlu tarafa çekmiştir². Özellikle çalışma hayatında, çalışanların sergilemiş oldukları davranışların sadece olumsuz yanlarına odaklanılması ve ortaya çıkan her sonucun negatif yanının vurgulanması, iş hayatının sorunlar yumağı olarak algılanması ve çalışanların da bu yumağın içerisinde kaybolan ve olayları daha karmaşık hale getiren bireyler olarak değerlendirilmesi sonucunu doğurmuştur. Hayatın sadece olumsuz yanları olmadığı gibi, çalışma hayatında bir işin ortaya konmasında da, bir sorumluluğun yerine getirilmesinde de, elde edilen sonuçlarda da mutlaka olumsuz olarak değerlendirilebilecek durumlar yoktur. Çalışanlar da, artık 1980'lerden önceki gibi uzun dönemli istihdam edilmeyi bekleyen, azla yetinen, işverenlerin işten çıkarmaları konusundaki esnekliklerine boyun eğen, temel ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde ücret almayı kabullenen çalışanlar değildir³. Çalışanlar, üretkendir, niteliklidir, değişim yaratma ve değişimin parçası olma isteğindedir, çalıştıkları kuruma ve yaptıkları işlere dair olumlu hislere sahiptir, ataktır, çok daha fazla sorumluluk sahibidir, kurumlarına bağlıdır, sadakat sahibidir ve kurumlarını anlamlı kılan bireylerdir⁴. Anlaşılabileceği üzere çalışanlar olumlu durumların yaratıcısı olabilmekte, mutlu ve sağlıklı bireyler olma yolunda ilerleyebilmektedirler⁵. Pozitif psikoloji yaklaşımıyla, araştırmacılar dikkatlerini ve çalışmalarını insanların olumlu davranışlarına çevirmiştir. Bu konuda elde edilen bulgular, döngüsel bir sürece işaret etmektedir. Şöyle ki; çalışanların bu tip pozitif eylemleri, güçlü ve olumlu bir kültüre sahip yönetim uygulamalarını⁶ ortaya çıkarmakta, bu uygulamalar da çalışanların özellikle iç kaynaklı güdülenmelerine katkı yapmaktadır. Bu tip

² Klusman ve diğ., "Engagement and Emotional Exhaustion in Teachers: Does The School Context Make a Difference?", **Applied Psychology: An International Review**, 57, 129; Schimazu ve diğ., "Work Engagement in Japan: Validation of Japanese Version of The Utrecht Work Engagement Scale", **Applied Psychology: An International Review**, 57, 3, 2008, 511.

³ T. M. Welbourne, "Employee Engagement: Beyond The Fad and into The Executive Suite", **Executive Forum**, 2007, 46; Koyuncu M., R. J. Burke, ve L. Fiskensbaum, "Work Engagement Among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank", 2006, **Equal Opportunities**, 300.

⁴ S. Cartwright ve N. Holmes, "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism", **Human Resource Management Review**, 16, 2006, 201; D. Xanthopoulou ve diğ., "Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on The Role of Job and Personal Resources", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82, 2009, 184.

⁵ F. Luthans ve S. J. Peterson, "Employee Engagement and Manager Self-efficacy", **Journal of Management Development**, 2002, 21, 5, 377; Bakker A.B. ve W.B. Schaufeli, "Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, 29, 2008, 148.

⁶ J. Kesken ve N. A. Ayyıldız, "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler", **Ege Akademik Bakış**, 8, 2, 2008, 735.

güdülenmenin yarattığı atmosfer ise daha gelişmiş insan kaynaklarının oluşturulmasına vesile olmaktadır. Elde edilen bu bilgiler, yöneticilerin ve çalışanların da ilgisini bu gibi davranışlara çekmiştir ⁷.

2. Örgüte Cezbolma

Olumlu bakış açısının varlığından bu kadar bahsetmişken, acaba bu olumlu duygular nelerdir ve araştırmacı olarak biz hangi olumluluğu ele aldık ve nasıl bir sonuca vardık sorusu akla gelmektedir. İslamoğlu (2010)' nun kitabının "Önsöz"ünde aktarmış olduğu gibi, aslında olumlu olan duygu ve davranışlarımızı ifade ederken, olumsuz olanlar kadar çok sayıda maddeden oluşan listeler yapamıyoruz. Bu durum iyi olan yönlerimizi görmezden gelmemizin bir sonucu olsa da, aslında çok sayıda iyi ve güçlü deneyimlerimizin, duygularımızın ve davranışlarımızın varlığından bahsedebiliyoruz. Özellikle çalışma hayatı açısından düşündüğümüzde artık stres (stress), tükenmişlik (burnout), çatışma (conflict), iş tatminsizliği (job dissatisfaction), işten ayrılma niyeti (intention to quit), sapkın davranışlar (misbehavior), psikolojik yıldırma (mobbing) gibi birtakım olumsuz duygu, davranış ve tutumların yerini, özyeterlilik (self-efficacy), mutluluk (happiness), umut (hope), esenlik (well-being), diğerkâmlık (altruism), örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior), örgüte bağlılık (organization commitment) ve işe cezbolma (job engagement) gibi kavramların yer aldığını görmekteyiz. Çalışmada "örgüte cezbolma"yı inceleme konusu olarak ele alırken, belli başlı iki kavram esin kaynağı olmuştur. Bunların biri "örgüte bağlılık" (organizational commitment), diğeri de "işe cezbolma"dır (job engagement).

Olumlu davranışlar içerisinde en fazla üzerinde durulan ve birçok ülkede yapılan çalışmalarda da araştırma konusu olarak ele alınan kavramlardan biri, "örgüte bağlılık"tır. Mowday, Steers ve Porter'a (1979) göre örgüte bağlılık, bireyin davranışları aracılığıyla örgüte olan ilgisini güçlendiren inançları iken Allen ve Mayer'e (1990) göre bireyin örgütte kalma isteğini, gerekliliğini ve zorunluluğunu yansıtan psikolojik bir kavramdır⁸. Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgüte bağlılık çalışanın örgütle arasında olan, özellikle de duygusal olan bağdan ötürü aidiyet hissinin yüksek olması, onu benimsemesi ve örgütle uyumlu hareket edebilmesidir ⁹. Kuşkusuz bu bağın ortaya çıkmasında çok sayıda nedenin

⁷ A. B. Bakker ve W. B. Schaufeli (2008), **A.g.m.**, 148.

⁸ H. Koç, "Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 28, 2009, 202; N.J. Allen ve J.P. Meyer, "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment", **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, 3-4; R. D. Iverson ve Buttigieg, D., "Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment Be Managed?", **Journal of Management Studies**, 36, 3, 1999, 308.

⁹ D. Van Knippenberg ve E. Sleebos, "Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-definition, Social Exchange and Job Attitudes", **Journal of Organizational Behavior**, 27, 2006, 572-573; T. Gautam, R.Van Dick ve U. Wagner, "Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts". **Asian Journal of Social Psychology**, 7, 2004, 302; A. Yüceler, "Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22, 2009, 448.

varlığından bahsedilebilmektedir. Çalışanların katılımını sağlayan, onları cesaretlendiren insan kaynakları uygulamaları¹⁰ yöneticilerin ve diğer çalışma arkadaşlarının desteği, güven duygusu¹¹ içerisinde adalet duygusunun varlığı gibi¹², örgütün çalışanlarına sunmuş olduğu imkan ve olanaklar, vaad edilen sözlerin yerine getirilip getirilmediği gibi¹³ örgüt kültürünün birer parçası olan tüm değerler, örgüte bağlılığı yaratmaktadır¹⁴. Her ne kadar, “örgütün olumlu ve özellikle de çalışana dönük uygulamaları var ise, çalışanlar örgüte bağlı kalacaktır” düşüncesi ortaya çıksa da, çalışanlar sadakatlerini ve aynı ölçüde bağlılıklarını ortaya koydukları ölçüde, örgütler de çalışanların bu davranışlarını şekillendiren uygulamalarını gerçekleştirmekten sakınmayacaktır, çünkü bağlılık söz konusu olduğunda “karşılıklılık” durumunun varlığından söz etmemek mümkün olamaz.

Pozitif örgütsel davranışın ortaya koymuş olduğu kavramlardan bir diğeri de “işe cezbolma” (job engagement) dır. Kelime anlamı olarak bakıldığında “engagement”, uzun dönemli bağlılık, nişanlılık anlamlarını taşımaktadır¹⁵. Türk Dil Kurumu’nun “Yabancı Sözlere Karşılıklar Klavuzu”nda ise, bağlantı, yapılacak işle ilgili sözlü veya yazılı anlaşma olarak ifade edilmektedir¹⁶. Kelime anlamıyla, cezbolma’nın (engagement) bağlılık kavramına dayandığı ancak bu bağlılığın uzun süreli bir bağlılık olduğu ve hatta bir anlaşma olarak nitelendirilebileceği sonucu ortaya çıkmaktadır. Turgut (2010), “tutkunluk” terimiyle ifade ettiği cezbolma (engagement) ve bağlılığa ilişkin yapmış olduğu karşılaştırmada, cezbolma (tutkunluk) ve bağlılığın birbirlerine benzer tarafları bulunmasına rağmen, birbirinden farklılık gösteren hususlarının da bulunduğunu ifade etmiştir. Her iki kavram da özdeşleşmeye dayansa da, “cezbolmanın boyutları” bölümünde açıklanacağı üzere, özellikle cezbolmanın boyutlarından adanmışlığın, özdeşleşmenin çok daha ötesinde, güçlü bir bağlılığı ifade ettiği ve cezbolmanın, cezbolunan varlığın özüne vurgu yaptığını ifade etmiştir¹⁷.

Yönetim literatüründe cezbolma (engagement) kavramının sıklıkla işe cezbolma (job engagement) olarak kullanıldığı görülmektedir. “Job engagement”

¹⁰ M. Mohapatra ve B. R. Sharma, “Drivers of Organizational Commitment among Managers of Industrial Organizations”, **Global Business Review**, 9, 1, 2008, 60.

¹¹ A. J. McMurray, D. R. Scott ve R. W. Pace, “The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing”, **Human Resource Development Quarterly**, 15, 4, 2004, 475.

¹² Lavelle ve diğ., “Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: a Multifoci Analysis”, **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009, 351.

¹³ F. Karcioğlu ve E. Türker, “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 24, Sayı: 2, 2010, 129.

¹⁴ H. Yıldırım ve Y. Demirel, “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Eskişehir, 2009, 585.

¹⁵ Welbourne, **A.g.m**, 45.

¹⁶ www.tdk.gov.tr, Erişim Tarihi (10.02.2009).

¹⁷ T. Turgut, **Çalışmaya Tutkunluk**, (Ed: Güler İslamoğlu), 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2010.

karşılığı olarak işe cezbolma kavramını ilk defa Ercüment Doğan (2002) doktora tez çalışmasında kullanmıştır¹⁸. Ancak, Türkçe’de nasıl ifade edilmesi gerektiği konusunda henüz fikir birliğine varılamamıştır. Bu kavram; çoğu zaman işle bütünleşme, işe angaje olma, işe gönülden adanma¹⁹, işe tutkunluk²⁰ ve işe kapılma²¹ şekillerinde de kullanılmaktadır. Peki işe cezbolma ne ifade etmektedir?

İşe cezbolma, kişinin işine sadece bir bağlılığın neticesi olarak kendisini ne kadar adadığı ya da kişinin işine ne kadar bağlı olduğunun ötesinde, işini yaparken kendisinin tüm özüyle ne kadar orada olduğu, kendisini ne kadar işe kattığını ifade etmektedir²². Tanımdan da anlaşılacağı üzere, kavramın içerisinde, kişinin işe bağlılığının ötesine geçerek, işine kendisini tüm benliğiyle vermesi söz konusudur. Kahn ilk defa 1990 yılında kişisel cezbolmayı (personal engagement) tanımlamıştır. Kahn’ın (1990) tanımlamasına göre cezbolma, işle ilgili gerçekleştirilecek performansta, kişilerin kendilerini rollerine adanmalarıdır²³. Aslında Kahn’ın (1990) yapmış olduğu tanımda, cezbolma, yegane ve önemli bir güdüsel kavram olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda çalışanların işle ilgili performanslarında fiziksel, bilişsel ve duygusal enerjilerini tam olarak kullanmaları vurgulanmıştır²⁴. Kahn’a (1990) göre çalışanın cezbolması, işe bağlılık, örgüte bağlılık veya iç kaynaklı güdülenme gibi diğer olumlu kavramlardan farklı bir anlam taşımaktadır²⁵. Çalışanlar, duygusal, bilişsel veya fiziksel olarak cezbolabilmektedirler. Bu boyutlar içerisinde ise duygusal ve bilişsel cezbolma ön plana çıkmaktadır. Duygusal olarak cezbolma, başkaları ile (çalışma arkadaşları, yöneticiler) anlamlı ilişkiler kurmak, başkalarının duyguları ile ilgilenmek ve empati kurabilmektir. Buna karşın bilişsel cezbolma, kişilerin iş çevrelerinde kendi misyon ve rollerinin gerçekten farkında olmasıdır. Kahn’a göre, kendinden ne beklendiğini bilen, çalışma arkadaşları ve

¹⁸ Ercüment Doğan, “Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Negatif/Pozitif Duygulanımın Etkileri”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2002, 3.

¹⁹ E. Bal, İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: “İşe Gönülden, Adanma (Engagement)” ve Türkiye’de Durum, 12. Lojistik Yönetimi Zirvesi, <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=1435>; 2010; E. A. Bal, “Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul, 2008.

²⁰ T. Turgut (2010). **A.g.k.** 64.

²¹ K. Ardıç ve S. Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32, 2009, 36.

²² Ercüment, Doğan (2002). **A.g.e.**, 3.

²³ A. M. Saks , “The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy Is the Water?”, **Industrial and Organizational Psychology**, 1, 2008, 40-43; A. Wefald ve R. G. Downey, “Construct Dimensionality of Engagement and its Relation with Satisfaction”, **The Journal of Psychology**, 143, 1, 2009a, 91-111.

²⁴ B. L. Rich ve diğ., “Job Engagement: Antecedents And Effects On Job Performance”, **Academy of Management Journal**, 53, 3, 2010, 617-635.

²⁵ F. Luthans ve S. J. Peterson (2002). **A.g.m.**, 377.

yöneticileri ile güçlü ilişkiler kuran, işinde anlamlı deneyimler içinde olan çalışanlar, cezbolmuş çalışanlar olarak tanımlanmaktadır²⁶.

Aslına bakılırsa, işe cezbolmanın (job engagement) incelenmeye başlanması, tükenmişlik (burnout) kavramının ortaya konması ile olmuştur²⁷. İlk zamanlarda cezbolma, tükenmişlikle ilgili çalışmalar içerisinde yer almakta ve tükenmişliğin tersi olduğu ifade edilmekte idi²⁸. Peki tükenmişlik ne anlama geliyordu ki, bunun zıttı olarak cezbolma kullanılmaya başlandı? Tükenmişlik, ilk kez 1974 yılında Herbert Freudenberger tarafından başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu şeklinde tanımlanmıştır²⁹. Maslach ve Jackson (1986) ise tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda düşmeden oluşan, üç bileşenli bir psikolojik sendrom şeklinde ifade etmişlerdir³⁰. Maslach ve Leiter (1997), pozitif psikoloji yaklaşımının etkisiyle tükenmişliğin boyutlarını yeniden ele alırken cezbolmanın, tükenmişliğin karşıt ucu olduğunu ileri sürerler. Böylece tükenmişlik düşük enerji-duyarsızlaşma-düşük kişisel başarı olarak tanımlanırken, cezbolma, yüksek enerji-yüksek bağlılık-yüksek kişisel başarı olarak tanımlanır³¹.

Akademik çalışmalarda işe cezbolma ile ilgili en bilinen tanım, Schaufeli ve arkadaşları tarafından yapılan tanımdır³². Schaufeli ve diğ (2002)'ye göre cezbolma; dinçlik (vigor), adanma (dedication) ve yoğunlaşma (absorbtion) ile ifade edilen işle ilgili, pozitif ve tatmin edici bir düşünce yapısıdır.

Örgüte bağlılık ve işe cezbolma hakkında verilen bu kısa bilgiden sonra ulaşılmak istenen nokta, pozitif örgütsel davranışın ortaya koymuş olduğu olumlu davranışlar paralelinde, üzerinde bu güne değin fazlasıyla durulmamış, açıklanmamış, belki de çoğu zaman “örgüte bağlılık” ve “işe cezbolma” ekseninde değerlendirilerek, adı bizim çalışmamızda kullandığımız şekliyle tanımlanmamış olan “örgüte cezbolma (organizational engagement)” kavramıdır. Özüne bakıldığı zaman örgüte cezbolma kavramı, iş tatmini, örgüte bağlılık, psikolojik güçlenme, işe bağlılık ve işe cezbolma gibi kavramların bileşiminden oluşabilen psikolojik bir

²⁶ F. Luthans ve S. J. Peterson (2002). **A.g.m.**, 378.

²⁷ W. Schaufeli, T. W. Taris, W. Van Rhenen, “Workaholism, Burnout, And Work Engagement: Three Of A Kind Or Three Different Kinds Of Employee Well-Being?”, **Applied Psychology: An International Review**, 57, 2, 2008, 176.

²⁸ U. E., Hallberg, G. Johansson ve W. Schaufeli, “Type A Behavior and Work Situation: Associations with Burnout and Work Engagement”, **Scandinavian Journal of Psychology**, 48, 2007, 135-142.

²⁹ K. Ardiç ve S. Polatçı, “Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32, 2009, 22.

³⁰ K. Ardiç ve S. Polatçı (2009). **A.g.m.**, 23.

³¹ A. Wefald ve R. G. Downey (2009a). **A.g.m.**, 94; V. Gonzalez ve diğ., “Burnout and Work Engagement: Independent factors or Opposite Poles?”, **Journal of Vocational Behavior**, 68, 2006, 172; Schimazu ve diğ (2008), **A.g.m.**, 512.

³² A. Wefald ve R. G. Downey, “Job Engagement in Organizations: Fad, Fashion, or Foldorel?”, **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009b, 143.

durumdur. Neden bir bileşimdir diye düşündüğümüzde öncelikle örgütün ortaya koymuş olduğu uygulamalar neticesinde çalışanlarda örgüte duygusal bir bağlılık söz konusudur, çalışanların kapasitelerinin üstünde isteğe bağlı olarak çabalamaları neticesinde (işe cezbolmalarından ötürü) psikolojik olarak güçlenmeleri mevcut olabilmektedir (www.workforce.com/section/09/article/23/53/40.html,4). Ayrıca, hem yöneticinin, hem de çalışanların işle ilgili eylemlerinde iyi bir performans gösterebilme olanağından ötürü, çalışanların tatmini söz konusudur. Dolayısıyla örgüte cezbolmanın tüm bu kavramları bünyesinde barındırması kaçınılmaz olmaktadır. Wellins ve Concelmana'ya göre, cezbolma; bağlılık, sadakat, üretkenlik ve sahipliğin bir bileşimidir, yüksek performans için çalışanı güdüleyen hayali bir güçtür³³. Cezbolma, coşku ve tutku, yüksek derecede konsantrasyon ve dayanılmaz bir biçimde enerjiye dönüşen devamlı bir durumdur³⁴. Örgüte cezbolmuş çalışanlar, örgüt dışına da bu enerjiyi taşırlar. Bu doğrultuda aile tatminleri ve yaşam tatminleri de yüksektir³⁵. İşten ziyade örgüte cezbolma vurgusuna dair tanımlamayı dikkate alan Towers Perrin İnsan Kaynakları Firması (2003) raporuna göre örgüte cezbolma, örgütün başarısı için kişinin enerjisini, beyin gücünü, zamanını ortaya koyarak, isteklilikle örgüte katkıda bulunmaktır. Thomas'a (2007) göre örgüte cezbolmuş çalışanlar, tatminin ve bağlılığın ötesine geçerek, kişisel gerçekleşmeyi sağlayarak örgütün başarısına katkıyı da beraberlerinde getirmekte ve gönüllülükle enerjilerini örgüte yöneltmektedirler³⁶. Buradan anlaşılması gereken husus, aslında örgüte cezbolan çalışanların nihayetinde işlerine de cezbolduklarıdır. Çünkü çalışanlar, tüm benliklerini ortaya koyarak, heyecan duyarak, yoğunlaşarak, adeta kendilerini kaptırarak, zamanı unutarak işlerini yaparken, içinde buldukları, nefes aldıkları ve tüm bu duygularının ortaya çıktığı ortam, örgütleri olmaktadır. Çalışanlar, iş hayatına adım attıklarında ilk tercihleri sadece işle ilgili olmaktadır. Ancak tatmin, bağlılık ve hatta cezbolmanın gerçekleşmesi için işin ötesinde başka unsurların varlığı gerekmektedir. Bu suretle cesaretlendirilen, öğrenme ve gelişme için kendilerine fırsat sağlanan, ödüllendirilen, örgütün yararına en iyisini yapmaları için kendilerine olanak sağlanan çalışanlar, kendilerini kurumlarına adanarak cezbolurlar³⁷.

³³ W. Macey ve B. Schneider, "The Meaning of Employee Engagement", **Industrial and Organizational Psychology**, 1, 1, 2008, 3-7.

³⁴ M. Wildermuth, "10 MS of Employee Engagement", **Training and Development**, 2008, 51.

³⁵ A. Schimazu ve Schaufeli, W. B., "Is Workaholism Good or Bad for Employee Well-being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement Among Japanese Employees", **Industrial Health**, 2009, 47, 497.

³⁶ M. Pitt-Catsouphes, ve C. Matz-Costa, "The Multi-generational Workforce: Workplace Flexibility and Engagement", **Community, Work & Family**, 11, 2, 2008, 218; C. Thomas, "A New Measurement Scale For Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test and Replication", **Academy of Management**, 2007, 2.

³⁷ A. Wefald ve R. G. Downey (2009b). **A.g.m.**, 30, 142; A. M. Saks, (2008). **A.g.m.**, 41; A. M. Saks, (2006). **A.g.m.**, 601-602; P. Seppala ve diğ., "The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence", **Journal of Happiness Studies**, 2006, 2.

Amerika'daki Gallup Organizasyonu cezbolma üzerine ölçümler yapmaktadır. Bu ölçümlerde cezbolmuş çalışanlar, psikolojik olarak örgütlerine bağlı, hergün örgüt içerisinde heyecan dolu, yeni ve farklı yol arayışına giren çalışanlar olarak tanımlanmıştır³⁸. Cezbolmuş çalışanlar, çalıştıkları kurumun geleceği ile ilgilenirler, beklenenin çok üstünde istekli bir biçimde çaba sarfederler ve organizasyonun başarısına katkıda bulunup, bu başarıyı tatmak isterler³⁹. Cezbolmuş çalışanlar, örgüt içerisinde farklılık yaratacaklarına inanırlar, bilgi ve yeteneklerine güvenirler ve bunların performans için belirleyici bir güç olduğunu düşünürler⁴⁰. Pozitif duygulara sahip oldukları, kendi kaynaklarını kendi yarattıkları, kendi cezbolmuşluklarını başkalarına da yansıttıkları için, cezbolmayan çalışanlara göre performansları yüksektir, diğer çalışanlara göre daha fazla katkı yapmanın yanısıra daha sadıktırlar, örgütten ayrılmaları daha az olasıdır⁴¹. Gostick ve Elton (2007) ise, cezbolmanın iş yerinde güdülenmede önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Cezbolmuş çalışanlar, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için her şeylerini verirler, performanslarının üstünde performans gösterirler, örgütün başarısına sıkı sıkıya bağlıdırlar, yüksek kalitede performans sahibidirler, sorumluluk alırlar⁴². Çalışanlar, örgütlerine anlam veren çalışanlardır, isteğe bağlı çaba gösterip, zaman harcarlar, daha düşük strese sahiptirler, yaşam tatminleri yüksektir, sağlık yardımlarını az kullanırlar, hastalık izinlerini az alırlar, üretkendirler, uzun süre o örgütte çalışmaya devam ederler⁴³.

Kuşkusuz, cezbolmuş çalışanların olduğu örgütlerde olumlu işletme çıktıları da gözlenmektedir⁴⁴. Gallup Organizasyonu tarafından ortaya konan ve altı ayda bir yapılan Employee Engagement Index'in verilerine göre, çalışanın cezbolması, müşteri tatmini, üretkenlik ve kârlılık gibi arzu edilen örgütsel sonuçların önemli bir belirleyicisidir⁴⁵. Örgüte cezbolmanın mevcut olduğu kurumlar başarılı kurumlar olarak değerlendirilebilir. Bu gibi kurumlarda müşteri memnuniyeti, kurumların itibarı ve paydaş değeri de yüksektir⁴⁶. İnsan kaynakları danışmanlık firması Hewitt Associates LLC, cezbolma ile kârlılık, üretkenlik,

³⁸ Workplace Improvement Through Employee Engagement: A Guide For Australian Employers in The Resources www.workforce.com/section/09/article/23/53/40.html., **Workforce Management Online**, 2003, Erişim Tarihi (12.6.2010).

³⁹ G. H. Seijts ve D. Crim, "What Engages Employees The most or, The Ten C's of Employee Engagement", **Ivey Business Journal**, 2006, 1-2.

⁴⁰ G. H. Seijts ve D. Crim (2006). **A.g.m.**, 2.

⁴¹ Schimazu, A. ve Schaufeli, W.B. (2009). **A.g.m.**, 47, 497.

⁴² S. Gable ve diğ (2010). "How Should Organizational Leaders Use Employee Engagement Survey Data?", **Performance Improvement**, 49, 4, 17.

⁴³ M. Pitt-Catsoupes ve C. Matz-Costa (2008). **A.g.m.**, 216.

⁴⁴ M. Pitt-Catsoupes ve C. Matz-Costa (2008). **A.g.m.**, 219; J. Hermsen ve V. Rosser, "Examining Work Engagement and Job Satisfaction of Staff Members in Higher Education", Fall/Winter, 2008, 11.

⁴⁵ F. Luthans ve S. J. Peterson (2002). **A.g.m.**, 376.

⁴⁶ N. R. Lockwood, "Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role", **SHRM Research**, 2007, 2.

satışlar, müşteri tatmini ve çalışanı elde tutma arasında yüksek bir ilişki olduğunu ifade etmektedir.

Daha önce belirtildiği gibi, örgüte cezbolma, “işe cezbolma” ve “örgüte bağlılık” ekseninde sıkışıp kaldığı için, ölçümü konusunda da çok fazla araştırma yapılamamıştır. “Engagement” (cezbolma) söz konusu olduğunda odak noktası da hep işe cezbolma olduğu için, ölçümler de hep işe cezbolmaya dair olmuştur. Bu amaçla burada, işe cezbolma ile ilgili yapılan ölçümlerden kısaca bahsetmek faydalı olacaktır. Örneğin, Hollanda’da Utrecht Üniversitesinde 2001 yılında Wilmar Schaufeli tarafından işe cezbolma ölçülmeye çalışılmıştır, bundan sonra yazılan 93 akademik makale de, işe cezbolmanın ölçülmesi ve olası nedenleri ve sonuçları üzerine odaklanmıştır. Utrecht Work Engagement Scale (UWES) (Utrecht İşe Cezbolma Ölçeği), işe cezbolmanın üç boyutunu da içeren bir ölçümdür (6 soru dinçlik, 5 soru adanma ve 6 soru yoğunlaşma ile ilgilidir.)⁴⁷. Ölçeğin orijinali, 24 ifade içerirken, analiz sonrası ifade sayısı 17’ye düşmüştür⁴⁸. UWES, birçok dile çevrilmiş ve beyaz-yakalı çalışanlar, dışçiler, sağlık personeli, yöneticiler, polisler ve öğretmenler gibi birçok meslek grubuna uygulanmıştır⁴⁹. Maslach Burnout Inventory (Maslach Tükenmişlik Envanteri) ile ölçülen, üç tükenmişlik boyutu ise, işe cezbolmanın üç boyutu ile negatif ilişkili olarak ifade edilmiştir⁵⁰. İşe cezbolmaya ilişkin olarak alternatif bir ölçek de, Oldenburg Burnout Inventory (OLBI) (Oldenburg Tükenmişlik Envanteri)’dir. Bu ölçek asıl olarak, tükenmişliği değerlendiren bir ölçek olsa da, ölçek içerisinde yer alan olumlu ifadeler, işe cezbolma için kullanılmıştır. Bu ölçekte de üç boyut yer almaktadır. Fiziksel boyut (işte çok fazla enerji harcıyorum), duygusal boyut (bu işe gerçekten yüreğimi koyuyorum) ve bilişsel boyut (işim benim için öyle ilgi uyandırıcı ki işimdeyken her şeyi unutuyorum)⁵¹. Örgüte cezbolmayı bire bir ortaya koymasa da “çalışanın cezbolması” (employee engagement) olarak ifade edilen ölçümler de mevcuttur.

3. Sonuç

Çalışanların örgüte cezbolmasının teorik açıdan ele alındığı bu çalışmada, örgüte cezbolma kavramının örgüte bağlılığın, örgütle özdeşleşmenin ve hatta örgütsel vatandaşlığın çok daha ötesinde bir kavram olduğu; bu açıdan cezbolmanın, çalışanların çalıştıkları kuruma kendilerini adamalarını, bütün enerjilerini ve çabalarını kurumlarına yöneltmelerini ifade ettiği ortaya konmuştur. Bu açıdan kavram olarak örgüte cezbolmanın diğer kavramlara nazaran üzerinde çok fazla durulmayan, ele alınmayan, çoğu zaman örgüte bağlılık ve işe cezbolma kavramları arasında değerlendirilen bir konu olduğu göze çarpmıştır.

⁴⁷ Schimazu ve diğ (2008), **A.g.m.**, 513.

⁴⁸ P. Seppala ve diğ (2006). **A.g.m.**, 3.

⁴⁹ P. Seppala ve diğ (2006). **A.g.m.**, 2.

⁵⁰ W. B Schaufeli, A. B. Bakker, M. Salanova, “The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire”, **Educational and Psychological Measurement**, 66, 4, 2006, 703.

⁵¹ A. B. Bakker ve E. Demerouti (2008). **A.g.m.**, 211.

Çalışanların örgüte cezbolması söz konusu olduğunda, örgütlerin çalışanların hem beynini hem kalbini, yani tüm benliklerini ele geçirmesi, hem de bu durumu uzun süreli sağlaması ve koruması kolay olmamaktadır. Çünkü örgüte cezbolmanın sağlanmasında en önemli unsurlardan biri örgüt amaçları ile çalışan amaçlarının uyumlu olmasıdır. Bu sayede çalışan, örgüte bir anlam yükleyebilmekte ve bu örgütte olmak benim için ne ifade ediyor sorusuna yanıt bulabilmektedir⁵². Aksi taktirde örgütle uyumlu olmadığını düşünen çalışanların, kendilerini ve enerjilerini ortaya koymaları mümkün olamamaktadır. Bu açıdan, örgüt-birey uyumunun da çalışanların örgüte cezbolmasında önemli bir husus olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Çalışan, kurumunun kültürüne ne kadar uyum sağlarsa, o kadar kendini kurumuna ait hissedecek ve daha fazla sorumluluk alabilecektir. Bununla birlikte kurum kültürü de, sorumluluk alan, kendisinden beklenenin ötesine kurumuna bağlılık gösteren çalışanları ödüllendirmeyi, onları değerli kılmayı destekliyorsa, çalışanlar daha da cezbolabileceklerdir.

Bu çerçevede yönetimle birlikte, yönetimin temsilcisi olan yöneticilere de çok fazla iş düşmektedir⁵³. Öncelikle, yönetici çalışanlarına onların değerli olduğunu hissettirmelidir, bunu ise büyük ölçüde geri bildirim, takdir ile sağlamalıdır, ayrıca kariyer yollarında ilerlemeleri için çalışanlara fırsat yaratmalıdır, örgüte nasıl katkıda bulunacağını göstermelidir, açık bir vizyon ortaya koyarak, örgütün amaçlarının ne olduğu konusunda farkındalık yaratmalı ve bu amaçlara nasıl katkıda bulunacağını aleni bir biçimde (açıkça) ifade etmelidir. Aksi taktirde çalışanların kendilerini tümüyle örgüte adanmaları mümkün olamamaktadır⁵⁴.

Tartışıldığı üzere, örgüte cezbolma, işe cezbolma ve örgüte bağlılık ekseninde kaldığı için, hem kavramın operasyonel tanımının yapılmasında hem de ölçümler konusunda yeterince araştırma yapılmamıştır. İleride yapılacak teorik çalışmalarda, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütle özdeşleşme ve örgüte cezbolma gibi birbirine yakın tanımlarla değerlendirilen kavramların net olarak ayrımlarının yapılması gerekmektedir. Ayrıca, teorik çalışmalardan ziyade, kavramın ampirik çalışmalarla ele alınması ve örgüte cezbolmaya ilişkin ölçümlerin geliştirilmesi önerilmektedir. Cezbolma ile ilgili yapılan ölçümlerin birçoğu işe cezbolmaya dair iken, gelecekte yapılacak çalışmalarda işe cezbolmadan farklı olarak örgüte cezbolma için ayrı bir ölçüm aracı geliştirilmelidir.

⁵² B. L Rich ve diğ (2010). **A.g.m.**, 620-622.

⁵³ G. H. Seijts ve D. Crim (2006). **A.g.m.**, 3-5.

⁵⁴ R. J. Vance, ‘‘Employee Engagement and Commitment’’, **SHRM Foundation’s Effective Practice Guidelines**, 2006, 2.

Kaynakça

- ALLEN, N. J. & MEYER, J. P. , ‘The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment’, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 1990, 1-18.
- ARDIÇ, K. & POLATÇI, S. , ‘Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme’, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32, 2009, 21-46.
- BAKKER, A. B. & SCHAUFELI, W. B. , ‘Positive Organizational Behavior: Engaged Employees in Flourishing Organizations’, **Journal of Organizational Behavior**, 29, 2008, 147-154.
- BAKKER, A. B. & DEMEROUTI, E., ‘Towards a Model of Work Engagement’, **Career Development International**, 13, 3, 2008, 209-223.
- BAL, E., İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: “İşe Gönülden Adanma (Engagement)” ve Türkiye’de Durum, 12. Lojistik Yönetimi Zirvesi, 2010, <http://www.lojistikzirvesi.com/tr/article.asp?ID=1435>, (15.12.2010).
- BAL, E. A., ‘Self-Efficacy, Contextual Factors & Well-Being: The Impact of Work Engagement’, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, (Yayınlanmış Doktora Tezi).
- CARTWRIGHT, S. & HOLMES, N. , ‘The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism’, **Human Resource Management Review**, 16, 2006, 199–208.
- DOĞAN, E., ‘Çalışanın İşine Cezbolması: Dönüştürücü Liderlik Tarzının, Lidere Olan Güvenin, Güçlenmenin ve Negatif/Pozitif Duygulanımın Etkileri’, İstanbul, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, (Yayınlanmamış Doktora Tezi).
- GABLE, S., & Diğ., ‘How Should Organizational Leaders Use Employee Engagement Survey Data?’, **Performance Improvement**, 49, 4, 2010, 17-25.
- GAUTAM, T. & Diğ., ‘Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts’, **Asian Journal of Social Psychology**, 7, 2004, 301-315.
- GONZALEZ, V., & Diğ., ‘Burnout and Work Engagement: Independent factors or Opposite Poles?’, **Journal of Vocational Behavior**, 68, 2006, 165-174.
- HALLBERG, U. E. & Diğ., ‘Type A Behavior and Work Situation: Associations with Burnout and Work Engagement’. **Scandinavian Journal of Psychology**, 48, 2007, 135-142.
- HERMSEN, J. & ROSSER, V. ‘Examining Work Engagement and Job Satisfaction of Staff Members in Higher Education’, 59, 2, 2008, Fall/Winter,12-18.

- IVERSON, R.D. & BUTTIGIEG, D. “Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed?”, **Journal of Management Studies**, 36 (3), 1999, 307-333.
- İSLAMOĞLU, G. , **Kurumlarda İyilik De Var**, 1. Baskı, Ankara, Nobel Yayın, 2010.
- KAHN, W. A., “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement At Work”, **Academy of Management Journal**, 33, 4, 1990, 692-734.
- KARCIOĐLU, F. & TÜRKER, E., “Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 24, 2, 2010, 121-140.
- KESKEN, J. & AYYILDIZ, N. A., “Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler”, **Ege Akademik Bakış**. 8, 2, 2008, 729-754.
- KLUSMAN, U., & Diğ., “Engagement And Emotional Exhaustion in Teachers: Does The School Context Make A Difference?”, **Applied Psychology: An International Review**, 57, 2008, 127–151.
- KOÇ, H., “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 8, 28, 2009, 200-211.
- KOYUNCU, M., & Diğ., “Work Engagement Among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank”, **Equal Opportunities International**, 25, 4, 2006, 299-310.
- LAVELLE, J. L., & Diğ., “Commitment, Procedural Fairness, and Organizational Citizenship Behavior: a Multifoci Analysis”, **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009, 337–357.
- LOCKWOOD, N. R. “Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR’s Strategic Role”, **SHRM Research**, 2007, 1-12.
- LUTHANS, F. & PETERSON, S. J. “Employee Engagement and Manager Self-efficacy”, **Journal of Management Development**, 21, 5, 2002, 376-387.
- MACEY, W. & SCHNEIDER, B. “The Meaning of Employee Engagement”, **Industrial and Organizational Psychology**, 1, 1, 2008, 3–30.
- MCMURRAY, A. J., & Diğ., “The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Climate in Manufacturing”, **Human Resource Development Quarterly**, 15, 4, 2004, 473-488.
- MOHAPATRA, M. & SHARMA, B. R. “Drivers of Organizational Commitment Among Managers of Industrial Organizations”, **Global Business Review**, 9, 1, 2008, 51-63.
- MOWDAY, R. T., & Diğ., “The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, 14, 1979, 223-247.

-
- PITT-CATSOPHES, M. & MATZ-COSTA, C., “The Multi-Generational Workforce: Workplace Flexibility and Engagement”, **Community, Work & Family**, 11, 2, 2008, 215-229.
- RICH, B. L., & Diğ., “Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance”, **Academy of Management Journal**, 53, 3, 2010, 617-635.
- SAKS, A. M., “Antecedents and Consequences of Employee Engagement”, **Journal of Managerial Psychology**, 21, 7, 2006, 600-619.
- SAKS, A. M., The Meaning and Bleeding of Employee Engagement: How Muddy Is the Water?, **Industrial and Organizational Psychology**, 1, 40-43, 2008, 600-619.
- SCHAUFELI, W., & Diğ., “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach”, **Journal of Happiness Studies**, 3, 2002, 71-92.
- SCHAUFELI, W., & Diğ., “Workaholism, Burnout, And Work Engagement: Three of a Kind or Three Different Kinds Of Employee Well-Being?”, **Applied Psychology: An International Review**, 57, 2, 2008, 173-203.
- SCHAUFELI, W., & Diğ., “The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire”, **Educational and Psychological Measurement**, 66, 4, 2006, 701-716.
- SCHIMAZU, A. & Diğ., “Work Engagement in Japan: Validation Of The Japanese Version Of The Utrecht Work Engagement Scale”, **Applied Psychology: An International Review**, 57, 3, 2008, 510-523.
- [SCHIMAZU, A. & SCHAUFELI, W. B., ‘Is Workaholism Good or Bad For Employee Well-being? The Distinctiveness of Workaholism and Work Engagement Among Japanese Employees’, **Industrial Health**, 47, 2009, 495-502.](#)
- SEIJTS, G. H. & CRIM, D. “What Engages Employees The Most or, The Ten C’s of Employee Engagement”, **Ivey Business Journal**, March/April, 2006
- SEPPALA, P., & Diğ., “The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence”, **Journal of Happiness Studies**, 70, 2006, 1-5.
- THOMAS, C., “A New Measurement Scale For Employee Engagement: Scale Development, Pilot Test, and Replication”, **Academy of Management Annual Meeting**, 2007, 1-6.
- TURGUT, T., **Çalışmaya Tutkunluk**, (Ed: Güler İslamoğlu), 1.Baskı, Ankara, Nobel Yayıncılık, 2010.
- VANCE, R. J. “Employee Engagement and Commitment”, **SHRM Foundation’s Effective Practice Guidelines**, 2006, 1-45.

- VAN KNIPPENBER, G. D. & SLEEBOS, E., Organizational Identification versus Organizational Commitment: Self-definition, Social Exchange and Job Attitudes, **Journal of Organizational Behavior**, 27, 2006, 571-584.
- WELBOURNE, T. M., ‘‘Employee Engagement: Beyond The Fad And Into The Executive Suite’’, **Executive Forum**, 2007, 45-51.
- WEFALD, A. & DOWNEY, R. G. , ‘‘Job Engagement in Organizations: Fad, Fashion, or Folderol?’’, **Journal of Organizational Behavior**, 30, 2009b, 141-145.
- WEFALD, A. & DOWNEY, R. G. , ‘‘Construct Dimensionality of Engagement and its Relation with Satisfaction’’, **The Journal of Psychology**, 143, 1, 2009a, 91-111.
- WILDERMUTH, M., ‘‘10 MS of Employee Engagement’’, **Training and Development**, 2008, 50-53.
- Workplace Improvement Through Employee Engagement: A Guide For Australian Employers In The Resources, www.workforce.com/section/09/article/23/53/40.html, **Workforce Management Online**, 2003, Erişim Tarihi (12.6.2010).
- XANTHOPOULOU, D., & Diğ., ‘‘Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on The Role of Job and Personal Resources’’, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82, 2009, 183–200.
- YILDIRIM H. & Y. DEMİREL, Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, **17.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 2009, Eskişehir.
- YÜCELER, A., ‘‘Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma’’, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 22, 2009, 445-458.
- www.tdk.org.tr, Erişim Tarihi (10.02.2009).