

# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN OLUŞUMUNDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA



**Sabahat Bayrak KÖK**

Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi  
İİBF, İşletme Bölümü  
sbayrak@pau.edu.tr

**Betül ÖZCAN**

Doktora Öğrencisi, Pamukkale Üniversitesi  
SBE, İşletme Anabilim Dalı  
betozcan@gmail.com

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin daha önce birçok akademik çalışma tarafından ortaya koyulan varlığının saptanmasının ötesinde, yoğun istihdam kaynağı olan bankacılık sektöründeki etkilerinin belirlenmesidir. Özellikle kamu bankası ve özel banka çalışanlarına yönelik yapılan bu araştırma, işgücü sirkülasyonu yüksek olan bu sektördeki algılamaları açıklamaya çalışmıştır. Gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda elde edilen bulgular, örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Güçlü bir örgüt kültürüne sahip örgütlerde, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık

## ABSTRACT

The purpose of this study, beyond showing the existence of the relationship between the organizational culture and the organizational commitment which had been proven before by many academical researchs, to identify the impacts on the banking sector which is an intense source of employment. This study, run for especially employees of government and private sector based banks, tries to explain the different perceptions in these highly circulated sectors. The findings obtained after statistical analyses and test made on field study, reveal the measure of influence of organisational culture levels over organisational commitment. It has been determined that, in the organisations having powerful organisational culture, the employees' organisational commitment has been affected in a positive way.

**Keywords:** Organizational culture, Organizational commitment

## GİRİŞ

Tüm örgütlerin, hedeflerine ulaşmalarının ön koşulu insan faktörünün gücünü fark etmeleridir. Bu konudaki farkındalığın artması örgütlerin çalışanlarına yoğunlaşmaları yönündeki çabaları arttırmıştır. Örgüt kültürü, bireysel kültür öğelerini taşıyan işgörenlerin örgüt çatısı altında ortak değerler, normlar ve gelenekler etrafında birleşerek, örgütsel bağlılık tutumu sergilemesine neden olmaktadır. Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde insan faktörünün önemini anlaşılması, örgüt ve işgören uyumu ile güçlü kültürel değerlerle desteklenmiş sadakate dayanan bağlılığa duyulan gereksinimi arttırmıştır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgütün hedef ve değerleriyle örgüt üyelerinin hedef ve değerlerinin bütünleşmesi; örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba gösterme ve örgüt üyeliğini sürdürme olarak tanımlanarak örgütün sağlanmasına destek vermektedir.

Bu çalışmada işgörenin örgütsel davranışları üzerinde etkisi bulunan örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramları değişik yönleriyle ele alınmaktadır. Temel amaç, araştırma yapılan bankalar içindeki örgütsel yaşamın temel karakterini anlamada örgüt kültürünün rolünü ve bu kültürel boyutların çalışanların örgütsel bağlılıklarını belirleyici etkilerini göstermek, ayrıca kamu sektörü ve özel sektör bankaları arasında bu anlamda farklılığın olup olmadığını tespit etmektir. İşletmeler açısından çok fazla önem ifade eden bu iki unsurun, birbiriyle de etkileşim içinde oldukları düşüncesi çalışmanın temelini oluşturmaktadır.

### 1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI

Örgüt, işbölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk hiyerarşisi içinde, ortak ve açık bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın faaliyetlerinin mantıklı bir şekilde organize olması (Schein 1978:11) olarak tanımlanmış, kültür ise bir grup insan veya toplum içinde öğrenilmiş ve paylaşılmış hareket biçimi olarak ifade edilmiştir. Aynı zamanda kültür, insanlar tarafından paylaşılan bir olgu olmakla beraber, farklı gruplar arasındaki sınırı çizen bir özelliğe de sahiptir (Schermerhorn, Osborn ve Hunt 2000:44). Kültür örgüt açısından bakıldığında ise; kuruluşun çalışma şeklini ve faaliyetlerinin sonucunu etkileyen, öngörülen amaçlara ulaşma yolunda ortak bir zemin hazırlayan, belirli insan topluluklarınca oluşturulan inançlar, değerler ve kişiler arası etkileşimlerin tamamıdır. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt üyelerine sahip oldukları toplumsal kültürün yanı sıra farklı bir kimlik vererek örgüt üyeleri tarafından paylaşılan iç değişkenleri sunmaktadır (Köse ve diğerleri 2001:219-222). Örgüt kültürü kavram

olarak yeni bir kökene sahip olmakla beraber, son yıllarda organizasyonlardaki değişime ve gelişime belirleyici katkıda bulunmuştur. Bu katkının en belirgin nedeni, örgüt içinde yaşayan ve onun üyesi olan kimselerin, örgütün kültürel özelliklerini benliklerine sindirerek oluşturdukları köklü davranış, ahlaksal tavır ve alışkanlıklarla o topluluğun özelliklerini yansıtmalarıdır (Eren 2006:136).

Örgüt kültürünün önemini anlaşılması, işletmelerde insana önem verilmesinin gelişim aşaması olmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün misyon ve stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, örgütsel etkinliğin ve değişimin başarılmasında önemli bir öge haline almıştır. Bunun sebebi derinden inanılan ve bağlanılan inançlara dayanıyor olmasıdır. Örgütte yönetimin değişimi ve performansın artırılmasına neden olan bir çevre yaratma işlevi görmektedir. Örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine engel olan değişime direnç veya örgüte bağlı olmama gibi engelleri kaldırmak gibi misyonlar üstlenmekle birlikte örgütsel davranışta da tutarlılığı arttırmaktadır (Akıncı 1998:50-54).

Schein (1990) örgüt kültürünün oluşumunu örgüt kültürünü 3 katmana ayırarak açıklamaktadır. En üst katmanda beş duyuya hissedebileceğimiz gözlemlenebilir nesnelere vardır ve en çok erişime açık kısmı oluşturmaktadır. İkinci katmanda normlar ve değerler yer almaktadır. Genel olarak örgütün temel taşı olarak nitelenen bu kısım, örgütün felsefesini, işleyişini, genel amaç ve ideallerini yansıtan, dolayısıyla üyelerin davranış biçimleriyle bunu dile getiren bir unsurdur (Gizir 2008:188). Son katmanda ise varsayımlar yer alır. Schein'e (1990) göre, varsayımlar örgütsel kültürün özünü oluşturur. Örgüt kültürünün en soyut ve gözlenmesi zor olan bu ögesi, örgüt üyelerinin işlevsel sorunlar ve çözümlerine yönelik algılarının nedenlerini oluşturmaktadır (Gizir 2008:189; Schein 1990:111-112).

Schein'e (1983) göre, örgüt kültürü, örgütün kuruluş aşamasındaki kurucuların, içinde yetiştikleri toplumsal kültür, yaşadıkları deneyimler ve sahip oldukları görüşlere dayanan bir takım inanç, düşünce ve varsayımları ile örgüt içindeki bireylerin karşılıklı etkileşimlerinin sentezinden oluşmaktadır. Örgütsel bütünleşmenin düzeyi ise, örgüt üyelerinin istikrarlılık seviyesine, örgütün var olma süresine, öğrenme ve kaynaşma mekanizmaları ile kurucu veya liderlerin sahip olduğu varsayımlara bağlı olacaktır (Doğan 2007:111-112). Oluşumunun ardından örgüt için yol gösterici, moral ve motivasyon kaynağı, davranış kalıplarını şekillendirici, örgütsel iklim belirleyicisi ve aidiyet hissi kaynağı olma gibi işlevleriyle ön plana çıkan örgüt kültürü (Hasanoğlu 2004:53) seremoniler ve törenler,

adetler (ritüeller), hikayeler, mitler, semboller, sloganlar, dil, lider ve kahramanlar gibi gözle görülebilen ifade biçimleriyle de kültür öğelerini barındırmaktadır (Güçlü 2003:150). Ortak inanç ve varsayımların örgüt açısından görünmeyen fakat örgütün kalbinde yatan bir boyutu; örgüt içinde kullanılan semboller, yer alan kahramanlar, kullanılan dil, sembol gibi öğelerin ise görünen yani somut bir boyutu ifade ettiği düşünülmektedir (Schermerhorn, Osborn ve Hunt 2000:269-271). Farklı çevrelerdeki örgütlerin farklı özellikler gösterdiği görüldüğünde, çevresel oluşumların ve içinde bulunulan konjonktürün de örgütün değişmesi ve gelişmesi bakımından değişik etkiler yarattığı sonucuna varılmıştır.

## 2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütlerin değişim, uyum ve var olma çabalarında önemli bir yeri olan insanların, örgüte olan katkılarının en üst düzeye çıkarılmaya çalışılması, günümüz yönetim anlayışının temel çalışma konularından biri olan 'örgütsel bağlılık' kavramının önemini ortaya çıkarmaktadır.

Bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde vardır ve genellikle toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimi olarak görülür (Doğan ve Kılıç 2007:38). Örgütsel bağlılık, işgörenlerin, örgütsel amaç ve hedefleri benimseyerek, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için emek vermeleri ve aidiyet hissi ile örgütün sürekli elemanı olmak istemeleri biçiminde ifade edilebilir (Halıcı ve Karatepe 1998:35-45). Mowday ve diğerleri (1979) örgütsel bağlılığı, "çalışanların örgüt amaç ve değerlerine yüksek düzeyde inanması ve kabul etmesi, örgüt amaçları için yoğun gayret sarfetme isteği ve örgütte kalmak ve örgüt üyeliğini sürdürmek için duydukları güçlü bir arzu" şeklinde tanımlamışlardır (Mowday ve diğerleri 1979:311).

1980'lerin sonu ve 1990'ların başlarında yönetim politikalarındaki kontrolden bağlılığa doğru olan felsefi değişim örgütsel bağlılığın temellerinin atılmasına zemin hazırlamıştır. İnsanı makinenin bir parçası gibi gören geleneksel Taylorist yönetim düşüncesinin baskın olduğu dönemlerde, çalışanların hakları ile ilgili yasal ve sendikal faaliyetlerin yoğunlaşması, yeni teknolojilerin çalışma hayatına dahil edilmesi, uluslararası rekabetin artması ile çalışanların becerilerinin gelişmesine olanak tanıyan bir ortamın oluşması ve Japonların rekabetçi ortamda yüksek kalite standartlarına örgütsel bağlılıkla ulaştıkları tartışılmaya başlanması ile örgütsel bağlılığa olan ilgi artmaya başlamıştır (İnce ve Gül 2005:12).

Örgütsel bağlılığın tanımında yer alan tüm farklılıklara rağmen, her tanımda görülen belli başlı bağlılık göstergeleri de vardır. Örgütün

amaç ve değerlerini benimsemiş, örgüt için fedakarlıklarda bulunabilen, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyan, örgütle özdeşleşme ve içselleştirme olarak tanımlanan bu göstergeler örgütsel bağlılığın 'olmazsa olmaz'larından (İbicioğlu 2000:14). Örgütsel bağlılığı kendi içinde yeni bir yaklaşım geliştirerek ayıran Allen ve Meyer (1990), örgütsel bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır. Duygusal bağlılık, bireyler istedikleri için, devamlılık bağlılığı ihtiyaçları için, normatif bağlılık ise zorunluluk hissettikleri için ortaya çıkmakta ve üç farklı bakış açısı ile aynı sonuca yani örgütte kalmaya yol açmaktadır (Allen ve Meyer 1990:3). Çalışanların örgüte bağlılıkları kişisel özelliklere, psikolojik duruma, örgüt dışı faktörlere, iş ile ilgili özelliklere göre değişkenlik gösterdiği gibi örgüt kültürünün yarattığı iklime göre de farklılık içermektedir.

### 3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Örgüt kültürü, şüphesiz örgütsel bağlılığı oluşturacak tek unsur değildir; ancak örgüt üyelerini birbirine bağlayan ve bir arada tutan bir ruh aşladığı için aidiyet duygusunun oluşmasında büyük bir öneme sahiptir. Kültürü taklit etmenin zorluğu, içinde bulunduğu topluluğun ayırt edilebilirliğini arttırdığı gibi örgütler için de ciddi bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Günümüzde örgüt kültürüne verilen önemin artması buradan kaynaklanmaktadır. Bu nedenle de örgütlerin faaliyetlerini devam ettirmek ve performanslarını arttırmak için sahip olunan örgüt kültürünün bir araç olarak kullanılmaya başlanması, yöneticilerce örgüt kültürüne verilen önemi artırmış, anlaşılması, değişmesi ve gelişmesi yönünde gereken çalışmaların yapılması bilincini aşılamıştır (Kaya 2008:136).

Örgütsel davranış literatüründe, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konuları ayrı ayrı birçok araştırmacı tarafından incelenmiş ve pek çok çalışma yapılmıştır. Ancak bu iki kavramı birlikte inceleyen sınırlı sayıda araştırma ulaşılmıştır.

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kavramlarını birlikte ele alarak yurtdışında gerçekleştirilen çalışmalardan bir tanesi Lahiry (1994) tarafından Hindistan'da yapılan bir araştırmadır. Hindistan'ın kamu sektöründe faaliyet gösteren büyük bir sanayi kuruluşunun, 188 yöneticisinin (toplam yöneticilerin %25'nin) katılımıyla gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, "yapıcı kültür - duygusal bağlılık"; "pasif/savunmacı kültür - devam bağlılığı" ve "agresif/savunmacı kültür - normatif bağlılık" şeklinde kurulan ikili ilişkilendirme varsayımları net olarak doğrulanamamıştır. Her ne kadar o dönemde yapılan literatür

çalışmaları kültür-bağlılık arasında belirgin bir ilişkinin var olması gerektiğini gösterse de, iş tatmini, üretkenlik veya liderlik davranışı gibi farklı değişkenlerin de ilave edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Jones'un (2003) gerçekleştirdiği bir diğer çalışmada ise, bir sağlık kurumunda gerçekleşen kurumsal birleşme sonrası hemşirelerin örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiği araştırılmıştır. Çalışmada, 1998 yılında New York eyaletinde, 5 sağlık kurumu ve evde sağlık hizmeti veren bir firmanın, birleşmesinden sonra gerçekleşen kültürel değişimin, personelin bağlılıklarına olan etkisi incelenmiştir. Bulgular ise, örgütlerin bu kültür değişiminde aldıkları role göre farklılık göstermiştir. Genel olarak tüm hastanelerdeki katılımcı hemşirelerde kendi hastanelerine karşı hissettikleri aidiyet kurumsal sisteme nazaran daha yüksek olarak saptanmıştır.

Hindistan'da Singh (2007) tarafından yapılan bir diğer araştırmada beş otomobil firmasının toplam 382 yöneticisi örneklem olarak belirlenmiş ve çalışma amaç, yapı, liderlik, ilişkiler, ödüller ve yardımcı mekanizmalar olarak altı değişken kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı, örgütün hedef ve değerleriyle, birey rolünün partizanca ve duygusal bir yakınlaşması paralelinde değerlendiren çalışma sonucunda örgüt kültürü boyutlarının çoğunluğunun, örgütsel bağlılık faktörlerini doğrudan, pozitif ve önemli derecede etkilediği ortaya çıkmıştır.

Taylor ve diğerleri (2008) tarafından yapılan bir diğer araştırmada da çok uluslu şirketlerde örgüt kültürü, insan kaynakları yönetimi ve üst yönetim yönelimlerinin işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. 10 çok uluslu şirkette yapılan araştırma sonucunda 'yüksek uygunluk' ile tanımlanan örgüt kültürü ve 'yüksek performans' ile tanımlanan insan kaynakları yönetimi çalışmalarının işgören bağlılığı üzerinde önemli ve direk etkilerinin olduğu saptanmıştır.

Meyer ve diğerleri (2010), kişi-çevre uyumu olarak bilinen, algılanan ve tercih edilen örgütsel kültür olarak ifade edilen durumun örgütsel değişim sürecinde kişilerin örgüte bağlılıkları ve örgütte kalma isteklerini hangi yönde etkilediğine yönelik bir çalışma yapmışlardır. Büyük bir enerji firmasında yapılan araştırmada bireylere değişim öncesi ve sonrasında anket uygulanmıştır. Örgüt kültürünün dört değişkeni (insan ilişkileri-açık sistem-iç işleyiş-rasyonel hedef) çerçevesinde yapılan ölçüm sonucunda hem algılanan kültür hem de kültürel uygunluğun ölçütleri ile pozitif ilişki içinde olduğuna ulaşılmıştır. Özellikle bağlılığı yüksek olan çalışanların bağlılığı düşük olanlara göre değişimi daha çok destekledikleri görülmüştür.

Türkiye'de yapılan araştırmalardan biri Erdem'in (2007) Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde yaptığı örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılmasına yönelik çalışmadır. Elazığ il merkezindeki altı hastaneden doktor, hemşire, idari personel ve diğer sağlık personeli olmak üzere 256 kişinin katılımıyla yapılan çalışmada örgüt kültürü klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürü çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırmanın sonucunda ise, hastane çalışanlarının kurumlarını en çok hiyerarşi kültürüyle ilişkilendirdikleri, örgütsel bağlılık açısından değerlendirildiğinde ise hastane çalışanlarının daha çok klan kültürünü tercih ettikleri ortaya çıkmıştır.

Kaya'nın (2008) yapmış olduğu kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgüt kültürünün analizi ve örgütsel bağlılığa etkisine yönelik bir diğer çalışmada değişik örgüt kültürü ortamının duygusal, normatif, devam bağlılığı gibi farklı bağlılıklara neden olacağı ortaya koyulmuştur. 45 kamu kuruluşu ve 112 özel sektör kuruluşu üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda ise özel sektör kuruluşları kamu sektörü kuruluşlarına göre daha çok gelişme eğilimli, daha profesyonel, buna karşılık kamu kuruluşları özel sektör kuruluşlarına göre daha fazla bürokratik kültüre sahip bulunmuştur. Bürokrasi eğilimiyle örgütsel bağlılık arasında negatif bir ilişki olmasına karşın diğer bütün kültür faktörleriyle örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki görülmüştür.

Sezgin'in (2010) Ankara'da düzenlenen bir hizmet içi eğitim etkinliğine katılan 270 ilköğretim okulu öğretmeninin örgütsel bağlılığı ile okul kültürü arasındaki ilişkiyi araştırdığı çalışmada da öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık biçimlerinin okul kültürünün destek, başarı ve görev boyutları ile pozitif ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Okul kültürünün öğretmenlerin örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir değişken olmasının yanı sıra, güçlü bir örgütsel bağlılığın örgüt kültürünün önemli bir ögesi olan ortak değerlerin farkına varılması ile oluşacağına değinilmiştir.

Kültür ve bağlılık kavramları ile bu kavramlar çerçevesinde yapılan çalışmalar ele alındığında, örgüt kültürü unsurlarının çoğunluğunun, örgütsel bağlılık bileşenlerini doğrudan, pozitif ve kayda değer biçimde etkilediği görülmektedir. Diğer yandan, bu boyutlardan bazılarının, örgütsel bağlılık hakkında öngörülerde bulunmaya da önemli katkılar sağladığı kabul edilmektedir. Genel olarak literatürdeki en büyük yansıma ise, örgütsel bağlılığı anlamada örgüt kültürünün öneminin azımsanamaz veya göz ardı edilemez olduğudur.

### ***Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Oluşturmasında Gerekli Koşullar***

Organizasyonlarda örgüt kültürü, örgüt üyelerinde örgütsel bağlılık tutumu oluşturulmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Çalışanlarına etkin ve bireyle özdeşleşmiş bir örgütsel kültür ortamı yaratarak, sağlıklı ve sürekli bir örgütsel bağlılık tutumu kazandırabilmiş işletmeler hem hedeflerine ulaşma yolunda aşama kaydetmiş hem de rakipleri karşısında daha güçlü bir konuma geçmiş durumdadırlar. Bu bağlamda örgüt içindeki örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılık yaratabilmesinde gerekli olan bir takım koşullar vardır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür; personel güçlendirme (Argyris 1998), örgütsel adalet algısı (İnce ve Gül 2005), algılanan örgütsel destek (Özdevecioğlu 2003), işe ilişkin faktörler (Çetin 2004), psikolojik sözleşme (Schein 1978), liderlik ve yönetim tarzı (Yiing ve Ahmad 2009), örgütsel güven duygusu (Asunakutlu 2002), takdir edilme duygusu (Erdil ve diğerleri 2004), örgütsel bağdaşım algısı (İşcan ve Naktiyok 2004), role ilişkin unsurlar ve ücret düzeyi (İnce ve Gül 2005), kararlara katılma olanağı (Baruch 1998), örgütün insan kaynakları politikası (Can ve diğerleri 2001), örgütün çalışanlara bakış açısı (Turan ve diğerleri 2005) ve örgütsel ödüller (İnce ve Gül 2005). Çalışmanın araştırma kısmında örgüt kültürüne ilişkin bu faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri irdelenecektir.

## **4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### ***Araştırmanın Amacı***

Bu araştırmanın amacı, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin varlığını ve yönünü belirlemek, aralarındaki etkileşimi tespit etmeye çalışmaktır. Örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerinde ne tarz bir etki oluşturduğu incelenmeye çalışılmıştır. Temel amaç, banka çalışanlarının örgüt kültürü algıları ve örgütsel bağlılık durumları arasındaki etkileşimi görmenin yanı sıra, özel sektör ve kamu sektöründe faaliyet gösteren banka çalışanları arasındaki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık durumlarının analiz edilerek farklılıklarının ortaya çıkarılması ve önerilere yer verilmesidir. Bu kapsamda araştırmadaki hipotezlerimiz aşağıdaki gibidir:

H: Örgüt kültürü algısı örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir.

H1: Kamu bankaları ile özel banka çalışanlarının örgüt kültürü algıları birbirinden farklıdır.



H2: Kamu bankası ve özel banka çalışanlarının duygusal bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H3: Kamu bankası ve özel banka çalışanlarının normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

H4: Kamu bankası ve özel banka çalışanlarının devam bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark vardır.

### ***Araştırmanın Yöntemi***

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği uygulanmış, ilgili literatür taraması sonucu hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Anket, anketi yanıtlayan kişilerin profili ve işletmedeki örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin toplam 44 adet soru içermektedir. Anketin birinci bölümünde, işgörenlerin demografik özellikleri sorulmuştur. İkinci bölümünde ise, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığa ilişkin toplam 36 soruya yer verilmiş, 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Örgüt kültürü ile ilgili sorular, literatürdeki diğer çalışmalarda farklı ölçek türlerinin kullanıldığından hareketle, Çakır ve Örucü (1999) ve Tiryaki'nin (2005) yapmış oldukları çalışmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. İlgili sorularda; örgüt bireyleri açısından örgütün algılanma düzeyi, çalışma ortamı ve örgüt içi ilişkilerinin irdelenmesi amaçlanmıştır.

Örgütsel bağlılık konusunda ise, Meyer ve Allen'in (1990) geliştirdiği örgüte bağlılık ölçeği esas alınmıştır. Bu ölçek paralelinde hazırlanan kısım, duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olmak üzere 3 alt bölüm ve her bölüme ilişkin 6 olmak üzere toplam 18 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular söz konusu çalışmadaki ifadeler Türkçeleştirilerek hazırlanmıştır. Örgütsel bağlılık ile ilgili sorularda da örgütün mevcut kültürel değerlerine ait özelliklerinin örgütsel düzeyde ne tür bir bağlılık yarattığı saptanmaya çalışılmıştır.

Ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi için Alpha katsayısı (Coefficient Alpha) değerinden yararlanılmıştır. Test sonucunda Alpha değeri 0.8446 olarak bulunmuştur. Güvenilirlik katsayısının 0.70'in üzerinde olması durumunda elde edilen güvenirlığın yeterli olmasından hareketle ölçek güvenilir kabul edilmiştir (Boermans and Kattenberg 2011:2; Tayran ve Ulupınar 2011:96). Ölçeğin örneklemine yeterliliği konusunda Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterlilik testi uygulanmış olup  $p=0.000$  olarak bulgulanmıştır.

### ***Evren ve Örneklem***

Araştırmanın evrenini Denizli'de faaliyet gösteren kamu ve özel statüdeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği'nin resmi web sitesinden alınan verilere göre Denizli ilinde 2009 yılsonu itibarıyla, 106 banka şubesi ve 1529 banka çalışanı bulunmaktadır

([http://www.tbb.org.tr/tr/Banka ve Sektor Bilgileri/igb.aspx](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/igb.aspx)).

Denizli'de faaliyet gösteren banka ve çalışan sayıları göz önüne alındığında araştırmada tam sayıya gidilmesi rasyonel gözükmediği için basit tesadüfi örnekleme yöntemine başvurulması uygun görülmüştür. Denizli'de faaliyet gösteren çeşitli unvanlardaki özel banka ve kamu bankası çalışanlarından 500 kişiye anket formunun ulaşması sağlanmış; toplamda 277 adet geri dönüş alınmıştır. Bunlardan 134 tanesi özel banka çalışanlarından elde edilmişken, 143 tanesi kamu bankası çalışanlarından temin edilmiştir. Araştırmaya katılan özel banka ve kamu bankası çalışanlarının cinsiyetleri bakımından dağılımında %45,5'lik kısmının kadın, %54,5'lik kısmının ise erkek olduğu görülmektedir. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğu 20-40 yaş aralığında olup (244 kişi), toplam katılımcıların % 57,8'i evli, % 41,2'i bekar, % 1,1'lik kısmının ise boşanmış olduğu bulgulanmıştır.

### ***Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Analizi***

Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisi incelendiğinde (0.05 anlamlılık düzeyinde  $p=0.00$  olarak gözlenmiş), örgüt kültürü algısının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye yol açtığı hipotezinin (H) doğrulandığı görülmektedir (Bkz. Tablo 1).

**Tablo 1.**  
**Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Regresyon Tablosu**

Model	R kare	Düzeltilmiş R kare	Değişim İstatistikleri				
			Düz. R kare Değ.	F Değ.	Df1	df2	Anlamlılık F Değişimi
1	.400	.358	.400	9.546	18	258	.000
Anlamlılık testi: $df=18$ , Ortalama= $2,128$ , $f=9546$ , Anlamlılık= $0,000$							

Anket çalışmamız sonucunda, örgüt kültürünün hangi unsurlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğunu tespit etmek için modelde hangi faktörlerin yer aldığına bakmak gerekmektedir. Tablo 2'den de görüleceği üzere, örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılığa

etkilerine yönelik düzenlenen 18 adet sorudan 9 tanesinin istatistiki açıdan anlamlı sonuçlar verdiği ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt kültürüne ilişkin faktörlerin katsayıları incelendiğinde (Bkz: Tablo 3 ) örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan faktörlere ilişkin model ortaya çıkmaktadır. Bu model,  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bulunmuş olup şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$Y = f(c + i + ps + r + ö + t + b + ik + öa + öd)$$

Bu modelde; y: örgütsel bağlılık, c: sabit terim, i: işe ilişkin faktörler, ps: psikolojik sözleşme, r: role ilişkin unsurlar, ö: örgütsel ödüller, t: teknoloji, b: örgütsel bağdaşımılık, ik: insan kaynakları politikaları, öa: örgütsel adalet, öd: örgütsel destek olarak ifade edilmiştir.

**Tablo 2.**  
**Örgüt Kültürü Unsurlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi Tablosu**

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
9	Regresyon	36.207	9	4.023	18.018	.000(i)
	Hata	59.614	267	.223		
	<b>Toplam</b>	<b>95.822</b>	<b>276</b>			

Bundan hareketle, Tablo 3'den de anlaşılacağı üzere, çalışmamız kapsamında örgüt kültürü unsurlarından bağlılık üzerine pozitif etkisi bulunan yani bağlılığı arttıran faktörlerin, bireylerin algıladıkları örgütsel destek, işe ilişkin faktörler, örgütte birey arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme, örgütsel birlik ve beraberliğe dayanan örgütsel bağdaşımılık algısı, işgörenin örgütteki rolüne ilişkin unsurlar, örgüt yönetiminin herkese eşit imkan tanınması yönünde algılanan örgütsel adalet, örgütsel ödüller, yönetimin insan kaynakları politikası ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.**  
**Örgüt Kültürü Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Örgüt Kültürü Faktörlerine Ait Katsayıları**

	Standart Olmayan Katsayı		Standart Katsayı	T	Anlamlılık
	B	Standart Hata	Beta		
Sabit	2.012	.201		10.033	.000
1 İşyerinde herkes yaptığı işe ilişkin karar verme ve kontrol sağlama yetkisine sahiptir.	.014	.024	.035	.589	.556
2. Çalıştığım işyeri yönetimi güvene dayalı, şeffaf ve açık ilişkiler kurulmasını destekler.	-.016	.034	-.036	-.486	.627
<b>3.Yönetim çalışanlar destekleyici çalışmalar yapmaktadır.</b>	<b>-.063</b>	<b>.031</b>	<b>-.135</b>	<b>-2.033</b>	<b>.043</b>
4. Bu kurumda kalmak istememde görevli bulunduğum meslek / pozisyon tanımının önemi büyüktür.	.045	.025	.104	1.792	.074
<b>5. İşyerimin amaçları ile benim amaçlarımdır.</b>	<b>.059</b>	<b>.030</b>	<b>.142</b>	<b>1.993</b>	<b>.047</b>
6. İşyerimde çalışanlar yönetime her zaman kolaylıkla ulaşabilir.	-.013	.024	-.030	-.522	.602
7. İşyerinde üst yönetim iş ve prosedür odaklıdır	.048	.033	.076	1.488	.138
8. İşyerinde karşılıklı güvene dayalı ilişkiler vardır.	.054	.034	.107	1.587	.114
9. İşyerimde başarı ile sonuçlandırdığım bir iş takdir edilir.	.035	.033	.082	1.058	.291
10. Çalıştığım işyerinde ekip çalışmasına ve birlikteliğe önem verilmektedir.	.027	.035	.063	.784	.434
<b>11. İşyerindeki görev tanımım ve yaptığım iş açık ve nettir.</b>	<b>-.100</b>	<b>.028</b>	<b>-.201</b>	<b>-3.615</b>	<b>.000</b>

12. İşyerimde uygulanan ücret belirleme politikası bana göre adildir.	.016	.023	.041	.675	.500
<b>13. İşle ilgili kararlarda herkesin fikri alınır.</b>	<b>.071</b>	<b>.027</b>	<b>.179</b>	<b>2.632</b>	<b>.009</b>
14. İşyerimde insan kaynaklarına ve yönetime önem verilmektedir.	-.032	.028	-.075	-1.131	.259
<b>15. İşyerinde başarılı fikirler, projeler, edimler daima ödüllendirilir.</b>	<b>.072</b>	<b>.030</b>	<b>.184</b>	<b>2.423</b>	<b>.016</b>
16. Çalışma arkadaşlarımla olan ilişkilerimden memnunum.	.056	.041	.082	1.364	.174
17. İşimde terfi olanakları vardır.	.050	.034	.086	1.452	.148
<b>18. İşyerinde tüm teknolojik gelişmelere uyum sağlanır.</b>	<b>.077</b>	<b>.028</b>	<b>.167</b>	<b>2.783</b>	<b>.006</b>

Bankacılık sektörü hızla gelişen ve büyüyen bir sektör olmakla birlikte her geçen gün istihdam kaynağı yaratan bir saha olma özelliğine sahiptir. Bu çerçeveden bakıldığında, Denizli ilinde yapılan bu uygulama ile çalışanların işyerlerine ilişkin belli faktörler çerçevesinde bağlılık duymaları sektörün ve çalışma koşullarının durumu paralelinde yorumlanabileceği gibi kişisel özellikler bazında da değerlendirilebilmektedir. Denizli'deki banka çalışanlarının örgütsel bağlılıklarının pozitif yönde etkilenmesinde, yönetim tarafından desteklenmek ve işe ilişkin kararlara katılabilmek belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu katkının adaletli bir şekilde yapılma gerekliliği ise sektörün ve yapılan işin belli riskleri içermesi yönünde yorumlanabilir. Bu kapsamda gerekli şartlar altında tamamlanan her işin birtakım ödüllerle desteklenmesi de işgörenin motivasyonunu arttıracığından bağlılığını da olumlu etkileyecektir. Diğer taraftan, teknolojik gelişmelerin bağlılığı arttıran faktörlerden birisi olması da bankacılık sektörünün çok yoğun olması ve işlemlerin hız gerektirmesinden; dolayısıyla teknolojik gelişmelerinin takip edilmesinin çalışanların çalışma şartlarını olumlu yönde etkilemesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışmamızda ayrıca, kamu bankası ve özel banka çalışanlarına göre örgüt kültürü ortalamaları karşılaştırılmış olup kamu bankası ve özel banka çalışanlarının örgüt kültürü algılarının ortalaması arasında ( $p= 0.891$ ) %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir fark olmadığı bulgulanmıştır. Dolayısıyla H1 reddedilmiştir.

Tablo 4'den de görüleceği üzere kamu bankalarında örgüt kültürü algısı ortalaması 3.57 iken, özel banka örgüt kültürü algısı ortalaması 3.58 olarak tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ortalamalarının birbirine çok yakın belirlenmesi, Denizli ilindeki bankalar bazındaki uygulamaların benzer olduğunu gösteren bir bulgudur. Bunun diğer nedenlerinden bir tanesi de rekabetin artarak devam ettiği günümüz koşullarında bankaların birbirlerinin faaliyetlerinden haberdar olması ve birbirini izlemesi olarak ifade edilebilmektedir. Diğer yandan kamuda çalışanların özeli, özelde çalışanların kamuyu bilememeleri de bu tarz bir benzerliği yaratan faktör olarak yorumlanabilmektedir. Yine sektörel belli başlı zorunlulukların belirli çalışma koşulunu ve ortamı yarattığı da ilave edilebilecektir.

**Tablo 4.**  
**Kamu Bankası ve Özel Banka Çalışanlarının Örgüt Kültürü Ortalamalarının Karşılaştırılması**

	Bankaların Kamu ve Özel Olma Durumlarına Göre Ayrımı	N	Ortalama	Standart Sapma	Std. Hata
Örgüt Kültürü Ortalaması	Kamu Bankası	143	3.5715	.75427	.06308
	Özel Banka	123	3.5840	.73611	.06637

Bağlılık boyutları açısından kamu bankası ve özel banka ortalamalarına bakıldığında, kamu bankası ve özel bankaların normatif bağlılık düzeyleri ( $p=0.000$ ) ve duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu ( $p=0.000$ ) ancak devam bağlılığı düzeyleri arasında anlamlı bir fark olmadığı ( $p=0.053$ ) bulgulanmıştır (Bkz. Tablo 5). Buna göre H2 ve H3 kabul edilirken H4 reddedilmiştir.

**Tablo 5.**  
**Kamu Bankası ve Özel Bankaların Örgütsel Bağlılık Boyutları Ortalamasının Farkı Testi**

Bağlılık Boyutları	T	Df	Anlamlılık (2-boyutlu)
Normatif Bağlılık Ortalaması	4.861	264	.000
Devam Bağlılığı Ortalaması	-1.944	264	.053
Duygusal Bağlılık Ortalaması	4.921	264	.000

.Tablo 6'ya bakıldığında normatif bağlılık düzeyleri açısından kamu bankalarının normatif bağlılık ortalamalarının (3.57) özel bankalara göre (3.05) daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Duygusal bağlılık düzeyinde ise kamu bankalarının duygusal bağlılık ortalamalarının (3.72) özel bankalara göre (3.10) daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Reddedilen hipotezimizin (H4) ortalama sonuçlarına bakıldığında kamu bankalarının devam bağlılık ortalamalarının (3.14) özel bankalarinki (3.33) ile paralellik gösterdiği görülmektedir. Bulgular sektörler arasında nitelikli bir farkın olmadığını göstermektedir.

**Tablo 6.**  
**Kamu Bankaları ve Özel Bankaların Örgütsel Bağlılık Boyutları**  
**Ortalamalarının Karşılaştırması**

Bağlılık Düzeyi	Bankaların Sektörel Ayrımı	N	Ortalama	Standart Sapma
Normatif Bağlılık Ortalaması	Kamu Bankası	143	3.5711	.83673
	Özel Banka	123	3.0501	.91036
Devam Bağlılığı Ortalaması	Kamu Bankası	143	3.1445	.77121
	Özel Banka	123	3.3388	.85755
Duygusal Bağlılık Ortalaması	Kamu Bankası	143	3.7168	.98761
	Özel Banka	123	3.1030	1.04444

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşmenin etkisiyle işletmeler günümüzde ayakta kalmak ve yeni rakiplerin girmesiyle giderek azalan pazar paylarını aynı seviyelerinde tutmak ya da arttırabilmek için, devamlı yarış içerisindeyler. Hemen hemen her iş, bir rekabetin ortasında yer almaktadır. Yüksek pazar paylarının alındığı fırsatlar neredeyse yok denecek kadar az durumdadır. Örgütlerin başarıyı yönelimli bir vizyona sahip olabilmelerinde örgütün can damarı olan 'insan' faktörünü ve önemini kavraması önem arz etmektedir. Bu anlamda çalışanların verimlilikleri örgütün başarısının bir parçası olacağından örgütsel bağlılık ölçülerini geliştirebilecek güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir. Günümüzde, çok uluslu işletmelerin kurulması ve çok farklı kültürel ortamlarda iş yapma zorunluluğunun doğmasıyla birlikte, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık konuları örgüt yönetimlerinde stratejik bir faktör olarak yerini almıştır.

Bu çalışmanın konusu, finans sektörünün yapıtaşlarından bankalardaki örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin analizini yapmaktır. Bir yandan örgüt kültürü unsurlarının örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkileri analiz edilirken diğer yandan statüsel olarak özel ve kamu şeklinde ifade edilen banka çalışanları arasındaki belli başlı farklılıklar incelenmiştir.

Çalışma kapsamında örgüt kültürü unsurlarından bağlılık üzerine pozitif etkisi bulunan yani bağlılığı arttıran faktörlerin, bireylerin algıladıkları örgütsel destek, işe ilişkin faktörler, örgütle birey arasında gerçekleşen psikolojik sözleşme, örgütsel birlik ve beraberliğe dayanan örgütsel bağdaşımılık algısı, işgörenin örgütteki rolüne ilişkin unsurlar, örgüt yönetiminin herkese eşit imkan tanınması yönünde algılanan örgütsel adalet, örgütsel ödüller, yönetimin insan kaynakları politikası ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla Denizli'deki banka çalışanlarının bu unsurlar ile ilgili örgüt kültürü algı düzeyi yüksek olduğundan örgütsel bağlılıklarının da bu faktörler çerçevesinde pozitif düzeyde etkilendiği ifade edilebilmektedir. Diğer taraftan kamu ve özel sektör banka çalışanlarının örgüt kültürü algıları arasında fark bulunmadığı bulgulanmıştır. Bu sonuç da Denizli'de faaliyet gösteren banka çalışanlarının benzer örgüt kültürü unsurları sonucunda örgütsel bağlılığa sahip olduklarını göstermektedir. Her ne kadar sermaye sahibi açısından farklılık gösterebilir de her iki sektördeki çalışanların örgüt kültürü algılarının aynı olması; her iki grupta da uygulamaların benzer olması, sektörün getirdiği dinamizmin bir şekilde örgütlere yansması, kamu bankalarının da özelleştirilme konularının gündeme geldiği şu günlerde uygulamalarının özel banka yönünde değişebiliyor olması ve sektörün yapısı gereği örgütsel açıdan belli "olmazsa olmaz"larının bulunması olarak yorumlanabilecektir.

Bağlılık boyutları açısından kamu bankası ve özel banka ortalamalarına bakıldığında, kamu bankası ve özel bankaların normatif bağlılık düzeyleri ve duygusal bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu bulgulanmıştır. Her iki bağlılık düzeyinde de kamu bankalarını ortalamalarının özel bankalarına göre yüksek olmasının nedeni, kamu bankalarında kurum kültürünün daha keskin ve yerleşik olması, devlet bankası olarak görülmeleri nedeniyle çalışanlarda güven uyandırması, bürokratik tarafının baskın olması ve kurallarının ve yönetiminin daha net olması olarak ifade edilebilecektir. Özel bankalardaki normatif ve duygusal bağlılık düzeylerinin kamu bankalarına göre daha düşük olmasının en belirgin nedeni işgören sirkülasyonu ve konulan hedeflere ulaşma baskısı olarak yorumlanabilir. Çıtanın daha yüksek olması, örgütün çalışanlarına



daha fazla yüklenmesine ve dolaylı olarak da kendinden uzaklaşmalarına sebebiyet vermektedir. Diğer pencereden bakıldığında da özel bankalar müşteri portföyü sahibi çalışanlara yönelik yaptıkları transferler ile de bu sirkülasyona ve bunun sonucundaki bağlılık tutumuna sebebiyet vermektedirler.

Elde edilen bulgulara göre, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu yönündeki ana hipotezimizin kabul edildiğini, kamu bankası ve özel banka örgüt kültürü algılarının farklı çıkması nedeniyle H1'in reddedildiğini görmekteyiz. Diğer taraftan kamu bankası ve özel banka çalışanlarının duygusal ve normatif bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark çıkması nedeniyle H2 ve H3 hipotezleri kabul edilmiş, devam bağlılık ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulgulanmaması nedeniyle H3 reddedilmiştir.

Bankacılık sektörü, küreselleşmenin ve liberal ekonominin etkilerini diğer sektörler göre daha etkin yaşaması, değişim ve gelişimlere daha açık olması, iş anlamında stresli ve hızlı bir işgücü sirkülasyonu içermesi nedenleriyle örgüt kültürü muhafazasının ve örgütsel bağlılığın sağlanmasının mutlak olduğu alanlardandır. Bu nedenle sektöre ilişkin işgücü sirkülasyonun azalması ve örgütsel bağlılığın artması yönünde gereken önlemlerin alınması gerekmektedir. Böylece güçlü bir bağlılık hissedilen çalışanların yine güçlü bir banka yaratma yolunda ilerlemeleri sağlanacaktır.

## KAYNAKÇA

- AKINCI, B. Z. (1998). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, İstanbul.
- ALLEN, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, *The British Psychological Society*, Vol: 63, 1-18.
- ARGYRIS, C. (1998). Empowerment: The Emperor's New Clothes, *Harvard Business Review*, 98-105.
- ASUNAKUTLU, T. (2002). Örgütsel Güvenin Oluşturulmasına İlişkin Unsurlar ve Bir Değerlendirme, *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 1-13.
- BARUCH, Y. (1998). The Rise and Fall of Organizational Commitment, *Human Systems Management*, 17, 2, 135-142.
- BOERMANS, M. A., Kattenberg, M. A. C. (2011). Estimating Reliability Coefficients with Heterogenous Item Weightings Using Stata: A Factor Based Approach, *Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute Discussion Paper Series* 11-19.
- ÇAKIR, M., Örucü, E. (1999). Üretim İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Tespitine Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 13 (1), 19-40.

- CAN, H, Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- ÇETİN, M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- DOĞAN, B. (2007). *Örgüt Kültürü*, Beta Basım Yayın Dağıtım. 1.Baskı, İstanbul.
- DOĞAN, S., Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Yeri ve Önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, 37-61.
- ERDİL, O. vd. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 17-26.
- EREN, E. (2006). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Yayın Dağıtım. 9.Baskı, İstanbul.
- ERDEM, R. (2007). Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2(2), 63-79.
- GİZİR, S. (2008). Örgütsel Değişim Sürecinde Örgüt Kültürü ve Örgütsel Öğrenme, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 182- 196.
- GÜÇLÜ, N. (2003), *Örgüt Kültürü*, Kırgızistan- Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (Elektronik Versiyon), Sayı 6, 147-159.  
[http://www.tbb.org.tr/tr/Banka\\_ve\\_Sektor\\_Bilgileri/igb.aspx-20.06.2010](http://www.tbb.org.tr/tr/Banka_ve_Sektor_Bilgileri/igb.aspx-20.06.2010)
- HALICI, A., Karatepe, O. (1998). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerine Yönelik Ampirik Bir Değerlendirme, *6. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Eskişehir.
- HASANOĞLU, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 52, 43-60.
- İBİCİOĞLU, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 15, Sayı:1, 13-22.
- İNCE, M., Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Çizgi Kitabevi Yayınları, Ankara.
- İŞCAN, Ö., Naktiyok, A. (2004). Çalışanların Örgütsel Bağdaşımalarının Belirleyicileri Olarak Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Adalet Algıları, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Sayı 59, No:1, 182-201.
- JONES, J., M. (2003). Dual or Dueling Culture and Commitment: The Impact of a Tri-Hospital Merger, *Journal of Nursing Administration*, Vol:33, No:4.
- KAYA, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, *Maliye Dergisi*, Sayı:155, 119-143.
- KÖSE, S., Tetik, S., Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:1, 219-242.

- LAHIRY, S. (1994). Building Commitment Through Organizational Culture, *Training & Development*, Vol: 48, No: 4, 50-52.
- MEYER, A., vd. (2010). Person-Organization (Culture) Fit and Employee Commitment Under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:76, 458-473.
- MOWDAY, R. T., Lyman, W. P. and Richard, M. S. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Organizational Behavior*, Sayı:14, 224-247.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, 113-130.
- SCHEIN, E. H. (1978). *Örgüt Psikolojisi*, (Çev: Mustafa Tosun), Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:173, Ankara.
- SCHEIN, E. H. (1990). Organizational Culture, *American Psychologist*, Vol:45, No:2, 109-119.
- SCHERMERHORN, J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational Behavior*, Lehigh Press, USA.
- SEZGİN, F. (2010). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığının Bir Yordayıcısı Olarak Okul Kültürü, *Eğitim ve Bilim*, Cilt 35, Sayı 156, 142-159.
- SINGH, K. (2007). Predicting Organizational Commitment Through Organization Culture: A Study of Automobile Industry in India, *Journal of Business Economics and Management*, Vol 8, No. 1, 29-37.
- TİRYAKİ, T. (2005). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri*, Basılmış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya, 1-260.
- TURAN, S., vd. (2005). Üniversite Yöneticilerinin Benimsedikleri İdari ve Kültürel Değerler, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 181-202.
- TAYLOR, S., vd. (2008). Employee Commitment in MNCs: Impacts of Organizational Culture, HRM and Top Management Orientations, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol:19, No: 4, 510-527.
- TAYRAN, N., Ulupınar, S. (2011). Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: İzolasyon Önlemlerine Uyum Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenilirliği, *İ.Ü.F.N. Hem. Dergisi*, Cilt:19, Sayı:2, 89-98.
- YIING, L. H., Ahmad, K. Z. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on the Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance, *Leadership & Organizational Development Journal*, Vol:30, No:1, 53-86.

