

**Citation:** Mert G. (2018), Örgüt Kültürünün İş Performansına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın İncelenmesi, BMIJ, (2018), 6(3): 420-436 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i3.367>

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İNCELENMESİ<sup>1</sup>

Gözde MERT<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 01/11/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 15/11/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 30/11/2018

### ÖZ

Örgüt kültürü, örgütün tüm işlem ve süreçlerine etki etmektedir. İş görenlerin örgüte bağlılıklarının sağlanması ve iş performansını artırması bütün örgütler için önemli bir husustur. Bu araştırma bağlamında, örgüt kültürünün iş performansına etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü olduğu ileri sürülmektedir. Bu amaçla, 2018 yılında, Türkiye’de bankacılık sektöründe faaliyet gösteren yönetici ve çalışanlara anket uygulanmıştır. Araştırmada 459 kişiden elde edilen veriler incelenmiştir. Analiz sonucunda örgüt kültürünün iş performansına etkisinde örgütsel bağlılığın kısmi aracı rolü olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Bağlılık, İş Performansı, Kültür, Örgütsel Kültür, Örgütsel Bağlılık, Performans

**JEL Kodları:** M12, M14

## THE ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON BUSINESS PERFORMANCE

### ABSTRACT

Organizational culture influences all processes and procedures. Achieving job loyalties and increasing work performance is an important issue for all organizations. In the context of this research, it is suggested that organizational culture has an intermediary role in the influence of organizational culture on business performance. The survey was administered to managers and employees operating in the banking sector in Turkey in 2018. In this study, data obtained from 459 people were examined. As a result of the analysis, it has been found that organizational commitment has a partial mediator role in the effect of organizational culture on work performance.

**Keywords:** Commitment, Business Performance, Culture, Organizational Culture, Organizational Commitment, Performance

**JEL Codes:** M12, M14

<sup>1</sup> Bu çalışma 4-7 Ekim 2018 tarihlerinde Yalova’da düzenlenen "Uluslararası Veri Bilimi ve Uygulamaları Konferansı"nda bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, [gozde.mert@nisantasi.edu.tr](mailto:gozde.mert@nisantasi.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0002-9314-0242>

## 1. GİRİŞ

Bu çalışmada amaç, örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışmada sırasıyla örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş performansı konularında, literatürdeki mevcut çalışmalar bağlamında kavramsal ve teorik çerçeveye yer verilmiştir. Örgüt kültürü konusunda mevcut literatürün geliştirilmesi için; örgüt kültürünün iş performansındaki rolleri üzerinde savlar geliştirilmiştir. Çalışmada şu sorunun yanıtı aranmıştır: “Örgüt kültürünün, iş performansı üzerindeki etkileri nelerdir?”.

Bu amaçla; örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki neden sonuç ilişkileri yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. İleride yapılacak olan araştırmalar ile firmalar için öneriler sunulmuştur.

## 2. LİTERATÜR İNCELEMESİ

### 2.1. Örgüt Kültürü

Her toplumda belirli ihtiyaçları gidermek amacıyla toplumsal ilişkileri düzenleyen gelenek ve kurallar bulunmaktadır. Organizasyonlar faaliyetlerini sürdürmek için sosyal bir sistemin parçasıdır. Başta kültür olmak üzere, toplumun gelenekleri, inançları, değer yargıları gibi unsurlar organizasyonların faaliyetlerini etkiler (Köse vd., 2001: 220).

Örgüt kültürü, organizasyondaki insanların davranışlarını etkileyen normlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklardır. Örgüt kültürü, bireylerin yapmaları gereken hususların ne olduğunu ve nasıl davranmaları gerektiği hususunda kişilere duygu ve sezgi gücü sağlar (Güçlü, 2003: 148).

Örgüt kültürü, örgütlerin işleyişini, örgüt yapısının arkasındaki gerçekleri görmemize sağlar. Bu durum, çalışanların örgüte nasıl bakacaklarını ve örgütte nasıl davranacaklarını öğretir. Kültür, grup olarak inanılan, doğruluğu sorgulanmadan kabul edilen varsayımlardır. Örgüt kültürü; örgüt üyelerinin birbirleri ve örgütün çevresi ile ilişkilerini düzenleyen, örgütteki iş yapış biçimi, inançlar, gelenekler ve değerler örüntüsüdür (Mert ve Yılmaz, 2018: 1195).

### 2.2. Örgütsel Bağlılık

Mowday, Steers ve Porter (1979) örgütsel bağlılığı, işgörenlerin örgüt hedef ve amaçlarını benimsemesi ve o örgüt içinde varlığını sürdürmeye istekli olması şeklinde ifade etmektedir. Çalışanların örgüte bağlılıklarından bahsedebilmek için; örgütün çıkarını korumak için çaba göstermeye istekli olması, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve örgütte kalmak için istek duyması gerekmektedir. Buna göre örgütsel bağlılığın üç önemli özelliği vardır:

- Örgütün değer ve amaçlarını benimseme ve bunlara karşı güçlü bir inanç duyulması
- Örgütün hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek için çaba gösterme
- Örgütte bulunmaya yönelik güçlü bir istek duyma

Yapılan araştırmalarda yüksek örgüt bağlılığına sahip çalışanlar görevlerini yapmada daha çok çaba sarfettiğini, örgütte daha fazla kaldıklarını ve iletişimlerinin olumlu olduğunu göstermektedir. Buna bağlı olarak eğitimi ve performansı yüksek bir çalışanın örgüte katkısının uzun süre devam etmesi verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığı olan işgören, örgütte uzun süre kaldığından, örgütün hedef ve amaçlarının gerçekleşmesinde önemli bir rol oynar (Northcraft ve Neale, 1990: 464).

Örgütsel bağlılık, beş sebepten dolayı kurumlar için önemlidir. Kurumsal amaçlara bağlı olma, başarı seviyesini yükselterek; devamsızlık ve işgücü devrinin azalmasını sağlamak; aynı zamanda çalışanı, kurumsal başarı için gönüllü eylemlere yöneltir (Balay, 2000). Örgütsel bağlılığın artırılması, iş görenlerin duygusal enerjilerine ve odaklanmanın uyumlu olmasına bağlıdır. Bu husus, iş görenlerin aralarında kurdukları ilişki düzeyini ve kurum hakkındaki duygularını yansıtır (Karahan, 2008).

Araştırmacıların çoğu örgütsel bağlık konusunda farklı sınıflandırmalarda bulunmuştur. Tutumsal olarak; Allen ve Meyer (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık), Etzioni (nötr, yabancılaştırıcı ve moral bağlılığı), Kanter (kenetlenme bağlılığı, devama yönelik bağlılık ve kontrol bağlılığı), Penley ve Gould (ıkarıcı, ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık), O'Reilly ve Chatman (zdeşleşme, uyum ve içselleştirme) araştırmışlardır. Davranışsal olarak; Becker (yan bahis) ve Salancik (davranış ve tutum) incelemiştir (Glova ve Demirsoy, 2012: 57, 58, 59).

#### ***Allen ve Meyer'in Yaklaşımı***

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın, temelde üç esasa dayandığını belirtmektedir. Bu unsurlar; algılanan maliyet, duygusal bağlanma ve zorunluluktur (Gzen, 2007: 45). Allen ve Meyer (1990: 3) örgütsel bağlılığı, çalışanların, örgütün devamlı bir yesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak ifade etmişlerdir (Yazıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6). 1984'te Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı "duygusal" ve "devamlılık" bağlılığı olarak iki boyut şeklinde önermişlerdir. 1990'da ise "normatif bağlılık" ilave edilmiştir (Gzen, 2007: 45).

***Duygusal bağlılık***, işgörenin organizasyonla bütünleşmesi, organizasyona katılımı ve organizasyonla arasında duygusal bir bağın olmasıdır. Duygusal bağlılıkta işgören, kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir (Bergman, 2006: 646).

***Devamlılık bağlılığı***, "algılanan maliyet" veya "rasyonel bağlılık" olarak da ifade edilmektedir. Bu bağlılık, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamındadır (Gündoğan, 2009: 50). Devamlılık bağlılığı, organizasyondan ayrılma maliyetini göze alarak, kabul etmeyi ifade eder. Devam bağlılığı duyan işgören, örgütten ayrıldığında daha az seçeneği olacağını dşnr. Örneğin, işgörenin kıdemi veya örgüte yatırımı, örgütten ayrılmanın maliyetinden ykseke çalışan o örgüte bağlanır. Yani devamlılık bağlılığı; yapılan yatırımların miktarı ve sayısı ile çalışanın algıladığı seçenek azlığı/yokluğuna dayanmaktadır. Bu durum da işgörenlerin örgüte bağlılıklarının duygusal

değil, işten ayrılmanın neden olacağı zarardan kaynaklı olduğunu göstermektedir (Balay, 2000: 22; Çetin, 2004: 95).

**Normatif bağlılık**, organizasyon ile olan ilişki ve organizasyona katılımın zorunlu olmasıdır. Çalışanların, organizasyona yaptıkları yatırımın sonucu olarak, organizasyonda kalmayı tercih etmeleridir. Normatif bağlılık, örgütün kültürü, çalışanın eğitim düzeyi, yaşı, çalışma süresi gibi konulardan etkilenir. Normatif bağlılık, çalışanın organizasyondan aldığı eğitim ya da iyi ilişkilerinden dolayı organizasyona karşı minnet duyması veya borçlu hissetmesi durumunda çalışmaya devam etmek istemesidir (Demirel, 2009: 117). Normatif bağlılıkta ahlaki yükümlülük duygusu ön plana çıkmaktadır. Bireyler bu bağlılığı kişisel sadakat normları ile ilgili sosyal ve kültürel özelliklerden etkilenerek geliştirmektedirler (Bayraktaroğlu vd., 2012: 6).

### 2.3. İş Performansı

Bir işin yapılması, işi yapan işgörenin, o iş ile ilgili hedeflenen amaca ulaşması ve elde edilen nitel ve nicel anlatımına iş performansı denmektedir (Akal, 1992: 1). İş performansının iki boyutu vardır. Bunlar; bağlamsal ve görev performansıdır. Görev performansı, işgörenlerin bir görevi iyi yapıp-yapmadığı, tamamlayıp-tamamlamadığı; bağlamsal performans ise prosedürlere ve kurallara uyma, gönüllü olarak katılım, ortak çalışma, organizasyonun amaç ve hedeflerini benimseme gibi davranışlara sahip olmayı ifade eder (Savaş, 2005: 1). Örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde, çalışanların gösterdiği performans büyük rol oynadığından, yönetim ve örgütsel davranış yönünden performans önem arz etmektedir (Erdil, 1998). Bu nedenle örgütlerde performans gösterge ve değerlendirmesinde hassas olunmalıdır.

## 3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLERİN GELİŞTİRİLMESİ

Bu çalışmanın amacı Şekil 1’de gösterilen araştırma modelinde olduğu gibi, örgüt kültürünün, örgütsel bağlılık ve iş performansına etkilerini araştırmaktır. Modelin şematik içeriği aşağıdadır:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Model çerçevesinde araştırılması planlanan ilişkilere ve bu bağlamdaki hipotezlerle ilgili saptamalara aşağıda yer verilmektedir.

### 3.1. Örgüt Kültürü ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Örgüt kültürünün iş performansına etkisinin belirlenmesi için literatürde çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Öcal ve Ağca, 2010; Bulut, Alpkan ve Yılmaz 2009; Sayılar, 2003; Eren, Alpkan ve

Ergün, 2003; Doğan, 2013). Bu çalışmalarda örgüt kültürünün iş performansını olumlu olarak etkilediği saptanmıştır.

Bir örgütün başarılı olarak varlığını sürdürebilmesi için işgörenlerinin kültürel davranışları önemli bir rol oynamaktadır. İşgören, örgütün sahip olduğu varlıkları, finansmanı, işletmenin hedef ve amaçları doğrultusunda harmanlar. Örgüt çalışanın bu önemli rolü iş performansının artırılmasında işgören davranışları, algısı ve bu davranışı ve algıyı etkileyen faktörler önemli bir hale gelmektedir. İşgörenin örgüte ait hissetmesi, işiyle bütünleşmesi, işe karşı sorumluluk duyması, örgütü benimsemesi iş performansı için oldukça önem arz etmektedir (Arslan, 2004: 224).

Yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olması ile iş performansı arasında bir ilişki bulunmakta ve güçlü örgüt kültürü olan organizasyonların daha yüksek düzeyde performans gösterdikleri ifade edilmektedir (Güçlü, 2004: 150).

Güçlü örgüt kültürüne sahip organizasyonlarda örgütsel bağlılığın daha yüksek olduğu, bu bağlılığın da iş performansını olumlu etkilediği ile ilgili alanyazında çeşitli araştırmalar vardır (Kaya, 2008; Çetin, Şeşen ve Basım, 2012; Doğan, 2013). Güçlü bir örgüt kültürü işgörenleri motive ederek de iş performansına olumlu katkı sağlamaktadır (Aydoğan, 2004: 6; Kozlu, 2014: 104; Bakan, Büyükbeşe ve Bedestenci, 2004: 20). Zayıf örgüt kültürü sahip organizasyonlarda ise işgörenlerin örgüt değerlerini benimsemediğinden, örgütteki alt kültürler arasındaki uyumu sağlamada yetersiz olmaları nedeniyle iş performansını olumsuz etkileyebilir.

Denison ve Mishra (1995) çalışmalarında örgütsel kültür ile iş performansının ilişkisini ele alarak örgüt kültürünün servis kalitesini, iş performansını dolayısıyla da verimliliği etkileyebileceğini belirtmişlerdir. Lin ve Lin (2013) araştırmasında, olumlu bir organizasyon kültürünün örgüt içindeki koordinasyonu ve kontrolü artırarak iş performansını artırdığını, örgüt ve üyeler arasında ortak hedeflerin gerçekleşmesini sağladığını ve işgören motivasyonunu artırdığını tespit etmişlerdir (2013: 4). Smart ve John (1996) ise, dört yıllık bir üniversitede akademisyenlerle yaptıkları araştırmada örgüt kültürü ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>1</sub>:** Örgüt kültürü ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **3.2. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler**

Örgüt kültürünün işgörenler tarafından benimsenmesinin ve paylaşılmasının, örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir rolü vardır. Paylaşılan ortak değerler, davranış biçimleri, normlar işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını artırıp, organizasyonda birliktelik duygusu oluşturur ve çalışanlarda “biz” duygusunun gelişmesini sağlar (Gönenli, 2004: 28). Örgüt kültürü, işgören ile örgütün amaç ve hedefleri arasında bir köprü kurarak örgütsel bağlılığı etkiler. Örgüt kültürü,

işgörenlerde aitlik duygusunu geliştirir, örgütün amaç ve hedefleri için işgörenlerin de sürece dahil olmasına yardımcı olur ve birliktelik duygusunun gelişmesine destek olur (Tiryaki, 2005: 136).

Örgüt kültürü, işgörenlerin işe adapte olmalarında ve işi benimsemede önemli bir rol oynar. İşgörenlerin örgüt kültürünü içselleştirip, yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgüte karşı olan güçlü bağlılık, işgörenlerin örgütteki başarısını sağlayacak motivasyon ve bilgiye sahip olduklarında anlam kazanır (Çetin, 2004: 89).

İşgörenlerin örgüte bağlılıkları, örgütün sahip olduğu kültürün güçlü olmasına da bağlıdır. Örgüt sahip olduğu değerleri, çalışanlar ile paylaşabiliyorsa, sahip olduğu kültürün güçlü olduğu ifade edilebilir. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan örgütlerde örgütün hedef, amaç ve değerleri işgörenlerle açık olarak paylaşıldığından bireyler örgütün misyon ve vizyonu ile ilgili fikirleri olduğundan örgüte olan bağlılıkları da yüksek düzeyde olacaktır (Torun, 2012: 31, 63).

Lok ve Crawford (1999) yaptıkları çalışmada, destekleyici ve yenilikçi kültür ile örgütsel bağlılığın pozitif ilişkili olduğu, diğer taraftan bürokratik kültürün örgütsel bağlılık ile negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır (1999: 371).

Singh (2007) tarafından yapılan çalışmada örgütsel kültürünün örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Taylor, Levy, Boyacıgiller ve Beechler (2008) yaptıkları çalışmada çok uluslu şirketlerde örgüt kültürünün işgörenlerin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada örgüt kültürünün işgören bağlılığı üzerinde doğrusal bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Özcan (2011) örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelediği çalışmasında, iş ile ilgili unsurlar, çalışanın algıladığı örgütsel destek, organizasyonla çalışan arasında olan psikolojik sözleşme, çalışanın organizasyondaki rolü, beraberlik ve birliğe dayanan örgütsel bağdaşım, örgütsel adalet, insan kaynakları politikası ve ödüller gibi örgüt kültürü faktörlerinin çalışanlar tarafından yüksek düzeyde algılanması durumunda örgütsel bağlılıklarının pozitif yönde etkilendiği sonucuna ulaşmıştır (2011: 125-126).

Yücel ve Koçak (2014) yaptıkları çalışmada hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir firmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişler ve aralarında anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Çalışmada örgüt kültürünün işgörenlerin örgüte olan bağlılık türüne etki ettiğini, işgörenin kendilerine değer ve önem gösteren, kendilerini geliştirmelerini sağlayan organizasyonlara karşı normatif ya da duygusal bağlılık duyulduğunu ancak, kendisine değer gösterilmeyen organizasyonlara karşı ise sadece devamlılık bağlılığı duyulduğunu belirtmektedirler. Bu bilgilere göre aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

**H<sub>2</sub>:** Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **3.3. Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler**

Örgütsel bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların sayısı azdır. Bu çalışmaların bir kısmı (Mowday vd., 1974; Brett vd., 1995; Wiener ve Wardi, 1980; Ward ve Davis, 1995; Darwish, 2000) örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında doğrusal bir ilişkinin olduğunu belirtirken; bir kısmında ise ters yönde ilişki olduğu belirtilmiştir (Wright, 1997). Randall (1987) yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılığın yüksek seviyede olmasının, iş performansında da yüksek düzey sağladığını tespit etmiştir. Culverson (2002), iş performansının ölçümünde örgütsel bağlılığın dikkat edilmesi gereken bir unsur olduğunu ifade etmiştir. Shore ve Martin (1989) yaptıkları çalışmada, örgütte işgörenlerin daha yüksek performanslarının oluşmasında, çalışanların örgüte yüksek bağlılığın sonucu olduğunu tespit etmişlerdir.

Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin ve Jackson (1989), araştırmalarında çalışanların organizasyona karşı duygusal bağlılıkları ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu ancak, çalışanların devamlılık bağlılıkları ile iş performansı arasında olumsuz bir ilişki olduğunu saptamışlardır. Meyer, Stanlay, Herscovitch ve Topolnytsky (2002), hazırladıkları meta analizi sonucunda iş performansı ile normatif ve duygusal bağlılık arasında doğrusal ilişki olduğunu ancak, devamlılık bağlılığı ile iş performansı arasında ise negatif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Bu bilgilere göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>3</sub>:** Örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

### **3.4. Örgüt Kültürü ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Rolü**

Örgüt kültürü işin yapılma tarzını ve organizasyonu etkileyen faktörlerin çalışanlarca paylaşılan algılarını içermektedir. Ayrıca çalışanların işleri ve organizasyonları hakkındaki hislerini ifade etmeyi sağlar (Balay, 2000: 142-143). Örgütsel bağlılık ise, bireyin işi benimsemesi ve örgütün değerlerine inanması, çalışanın organizasyona ve yaptığı işe bağlılık duyması ve organizasyonun değerlerine inanmasıdır (Vural, 2005: 72).

Örgütte paylaşılan ortak değerler, davranış biçimleri ve semboller örgütsel bağlılığın gelişmesinde etkin rol oynar. Örgüt kültürünü benimsemiş işgörenler, kendilerini örgütün bir parçası olarak görür ve örgüt kültürü ile bütünleştikleri ölçüde örgüte olan bağlılıkları artar. Bu durum ise çalışanların iş performanlarının artmasına neden olur. Shore ve Martin (1989) yaptıkları çalışmada da örgütsel bağlılığın iş performansını etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre yüksek bağlılığı olan çalışanlarda performans düzeyi de yüksektir (1989: 633).

Ayrıca yüksek örgütsel bağlılığın iş performansını, örgütsel verimliliği ve iş tatminini artırdığı; personel devir hızını ve işe devamsızlığı ise düşürdüğü farklı araştırmalarda belirtilmiştir (Culverson, 2002; Ferris ve Aranya, 1983; Guatam vd., 2004).

Bu açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**H<sub>4</sub>:** Örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve iş performansı arasında ara değişken etkisine sahiptir.

#### 4. ARAŞTIRMANIN TASARIMI

##### 4.1. Ölçekler

Çalışma kapsamında, literatüre uygun olarak geliştirilen kavramsal araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren hipotezleri test etmek için; uluslararası literatürde yayımlanan çalışmalarda geliştirilen, geçerliliği ve güvenilirliği kabul görmüş ölçekler kullanılmıştır. Kavramsal modelde yer alan değişkenlerin ölçülebilmesi amacıyla; katılımcılara 5’li Likert tipine göre hazırlanan, toplam 58 yargı yöneltilmiştir. Kişi ve firmaların demografik özelliklerini belirlemek için 5 yargı sorulmuştur.

Örgüt kültürü konusunu ölçmek için Ogbonna ve Harris (2000) tarafından geliştirilen 4 boyutlu ölçek kullanılmıştır. Ölçek; örgüt kültürünün alt boyutları olan yenilikçi, toplumcu, bürokratik ve rekabetçi kültürlerle ilişkin 4’er ifadeden toplam 16 ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık konusunda Allen ve Meyer (1990) tarafından hazırlanan, her bir boyutu ölçmek için 6 soru içeren 3 boyutlu (duyuşsal bağlılık, davranışsal bağlılık, normatif bağlılık) örgütsel bağlılık konusuna ait toplam 18 soru bulunmaktadır. Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçe Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, Arzu Wasti (2000) ile Güney Çetin Gürkan (2006) tarafından yapılmıştır.

İş performansı konusunu ölçmek için Borman vd. (1995) ile Motowidlo ve Scotter (1994) tarafından hazırlanan çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu iş performansı konusuna ait 24 soru bulunmaktadır. Ölçeğin ilk dört yargısı görev performansını; kalan 20 yargı ise bağlamsal performansını ölçmektedir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması 2008 yılında Hayrettin Ertan tarafından yapılmıştır.

##### 4.2. Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de bankacılık sektöründeki yönetici ve çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye Bankacılar Birliği’nin verilerine göre Mart 2018 itibariyle kalkınma ile mevduat ve yatırım bankalarında toplam çalışan sayısı 193.177 olarak belirtilmektedir. Türkiye’de bankacılık sektöründe çalışanların %51’i kadın; %49’u erkek olduğu belirtilmektedir. Mart 2018 dönemi itibariyle, Türkiye genelinde bankacılık sektöründe çalışanların %78’i üniversite, %7’si ise yüksek lisans ya da doktora mezunudur. Bu oran orta öğretim için ise %14’tür (Türkiye Bankacılar Birliği Raporu, 2018). Hedef kitledeki birey sayısı bilindiğinde, örneklem büyüklüğünü saptamak için kullanılan formül aşağıdadır (Özdamar, 2003, s.116-118):

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$



n: Örneklem alınacak birey sayısı

N: Hedef kitlede birey sayısı= 193.177

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı = 0,5

q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı = 0,5

t: t tablosu değeri = 1,96

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örneklem hatası = 0,05

$n = 193.317 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5 / (0,05^2 * (193.317-1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5)$

$n = 383,7 \approx 384$  kişi

Anket yöntemi kullanılarak yapılan alan araştırması, Temmuz-Eylül 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Alan araştırması için 585 kişi ile irtibat kurularak, çalışma hakkında bilgi verilmiş ve anket çalışmasına katılıp-katılmayacakları sorulmuştur. Ankete katılmayı 520 kişi kabul etmiştir. Çalışmada toplam 491 katılımcıya ulaşılmıştır. Tek katılımcının olduğu firmalar ile eksik ve hatalı kodlamaların olduğu formlar değerlendirmeye alınmamıştır. Böylece 459 katılımcının verileri incelenmiştir. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler (n=459)

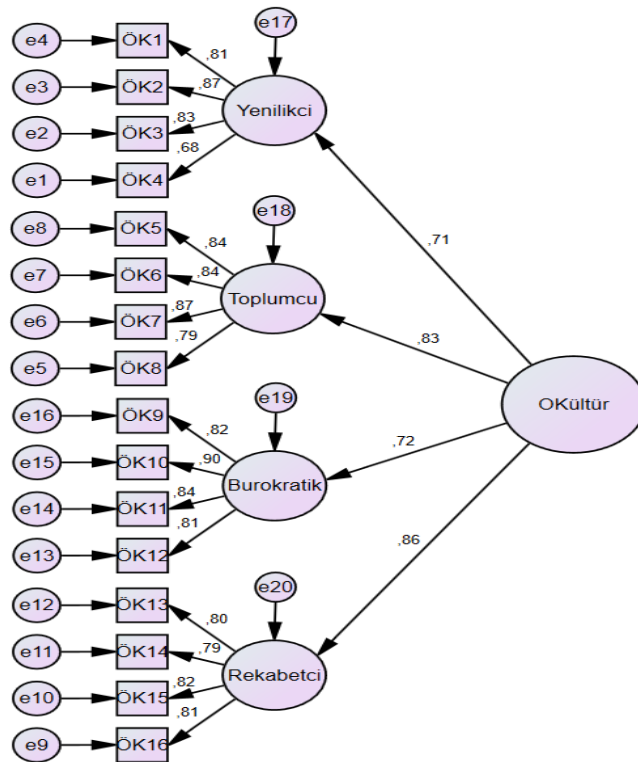
<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>	<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<i>Eğitim Düzeyi</i>			<i>Kurumdaki Deneyim Süresi</i>		
Önlisans	176	38,3	5 Yıl ve Altı	135	29,4
Lisans	279	60,8	6-10	215	46,9
YL ve DR	4	0,9	11-15	109	23,7
<i>Yaş</i>			<i>Toplam İş Deneyimi</i>		
25 Yaş ve Altı	250	54,5	5 Yıl ve Altı	249	54,3
26-30	68	14,8	6-10	136	29,6
31-35	16	3,5	11-15	74	16,1
36-40	125	27,2			
<i>Cinsiyet</i>					
Kadın	279	60,8	Erkek	180	39,2

## 5. ANALİZ

### 5.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği önce açıklayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiştir. Örgüt kültürü ölçeğinin KMO değeri 0,928, Bartlett küresellik testi 0,50'nin üzerinde ve 0,05 önem derecesinde anlamlıdır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeği 4 boyuttan oluştuğu saptanmıştır. Bu boyutlar; “Yenilikçi Kültür”, “Toplumcu Kültür”, “Bürokratik Kültür” ve “Rekabetçi Kültür” olarak belirtilmiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyans oranı %76 olup, ifadelerin faktör yükleri 0,75'in üzerindedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO değeri 0,923, Bartlett küresellik testi de 0,50'nin üzerinde ve 0,05 önem derecesinde anlamlıdır. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçeği 3 boyuttan oluştuğu saptanmıştır. Bu boyutlar; “Duyuşsal Bağlılık”, “Normatif Bağlılık” ve “Davranışsal Bağlılık” olarak belirtilmiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyans oranı %71 olup, ifadelerin faktör yükleri 0,70'in üzerindedir. İş performansı ölçeğinin KMO değeri 0,920, Bartlett küresellik testi 0,50'nin üzerinde ve 0,05 önem derecesinde anlamlıdır. Analiz sonucunda ölçeği 2 boyuttan oluştuğu saptanmıştır. Bu boyutlar; “Bağlamsal Performans” ve “Görev Performansı” olarak belirtilmiştir. Ölçeğin toplam açıklanan varyans oranı %73 olup, ifadelerin faktör yükleri 0,70'in üzerindedir.

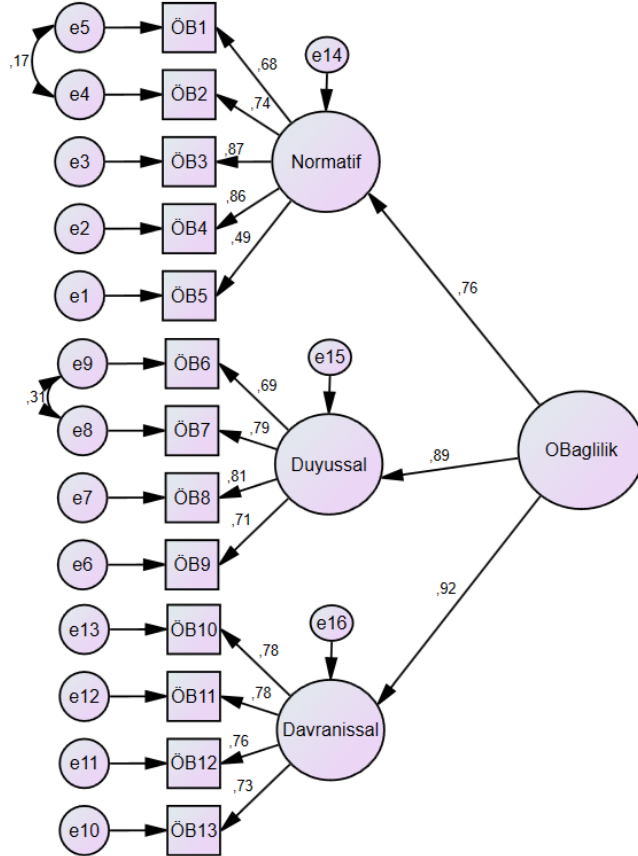


Şekil 2. Örgütsel Kültür Ölçeği Yol Diyagramı ve Standardize Regresyon Katsayıları

Çalışmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi sonrasında YEM modellemesinin bir parçası olarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile de değerlendirilmiştir. Örgüt

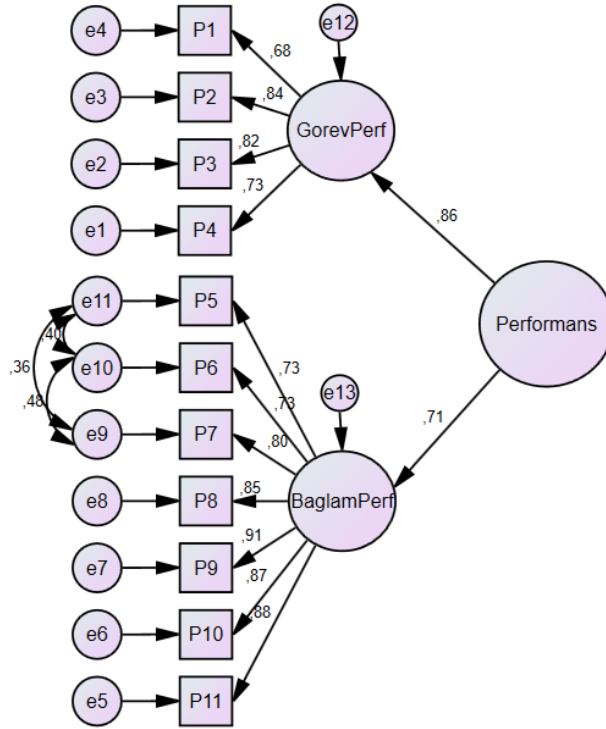
kültürü ölçeğinin DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $x^2=194,109$ ;  $df=100$ ;  $x^2/df=1,941$ ;  $GFI=0,951$ ;  $NFI=0,962$ ;  $CFI=0,981$ ;  $RMSEA=0,045$ ) iyi uyum göstermektedir. Şekil 2 örgütsel kültür ölçeğinin yol diyagramını ve standardize regresyon katsayılarını göstermektedir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $x^2=170,82$ ;  $df=60$ ;  $x^2/df=2,847$ ;  $GFI=0,865$ ;  $NFI=0,869$ ;  $CFI=0,933$ ;  $RMSEA=0,035$ ) iyi uyum göstermektedir. Şekil 3 örgütsel bağlılık ölçeğinin yol diyagramını ve standardize regresyon katsayılarını göstermektedir.



Şekil 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Yol Diyagramı ve Standardize Regresyon Katsayıları

İş performansı ölçeğinin DFA sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri ( $x^2=159,147$ ;  $df=40$ ;  $x^2/df=3,979$ ;  $GFI=0,943$ ;  $NFI=0,959$ ;  $CFI=0,969$ ;  $RMSEA=0,078$ ) iyi uyum göstermektedir. Şekil 4 iş performansı ölçeğinin yol diyagramını ve standardize regresyon katsayılarını göstermektedir.



Şekil 4. İş Performansı Ölçeği Yol Diyagramı ve Standardize Regresyon Katsayıları

Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde ifadeler birleştirilerek güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Tablo 2, güvenilirlik katsayılarını göstermektedir. Güvenilirlik analizlerinde, Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar, araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede içsel tutarlılığı olduğunu göstermektedir ( $\alpha > 0,60$ ).

Tablo 2. Araştırma Ölçeklerine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı	Ölçek	Soru Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı
Duyuşsal Bağlılık	4	0,876	Yenilikçi Kültür	4	0,873
Normatif Bağlılık	5	0,876	Toplumcu Kültür	4	0,900
Davranışsal Bağlılık	4	0,882	Bürokratik Kültür	4	0,907
Örgütsel Bağlılık	13	0,919	Rekabetçi Kültür	4	0,879
Bağlamsal Performans	7	0,943	Örgütsel Kültür	16	0,931
Görev Performansı	4	0,853	İş Performansı	11	0,929

## 5.2. Korelasyon Analizi

Tablo 3, değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eden korelasyon katsayılarını ve değişkenlerin tanımlayıcı istatistik bulgularını göstermektedir. Katılımcıların verileri incelenerek, sonuçları ortaya konulan Tablo 3'teki korelasyon analizi, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin yönüne ve

kuvvetine ilişkin fikir vermektedir. Değişkenlerin tümü birbirleriyle 0.01 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü ilişkiye sahiptir.

**Tablo 3.** Korelasyon Analizi (n=459)

Değişken	Ortalama	Std. Sp.	1.	2.	3.
1. Örgütsel Kültür	3,81	0,74	1		
2. Örgütsel Bağlılık	3,80	0,76	0,687**	1	
3. İş Performansı	3,78	0,81	0,724**	0,726**	1

\*\* p<0,01

### 5.3. Hipotez Testleri

Teorik çerçevesi sunulan hipotezleri ampirik olarak test etmek amacıyla AMOS programı kullanılarak yapısal eşitlik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma modelindeki faktörlerin (örgütsel kültür, örgütsel bağlılık ve iş performansı) ve bu faktörler arasındaki nedensel ilişkilerin açıklanabileceği varsayılmıştır. Tablo 4 incelendiğinde, kavramsal modelin veri ile uyum içinde olduğu görülmektedir. CFI ve NFI değerleri kabul edilebilir düzeydedir. Kikare ve serbestlik derecesi oranı 5'ten küçüktür ( $\chi^2/df=2.107$ ). GFI değeri 0,90'ın üzerindedir. RMSEA değerinin 0,05'ten küçük olması ise yüksek bir uyumu göstermektedir.

**Tablo 4.** Hipotez Testlerine Ait Yol Analizi Sonuçları

Hipotezler	Yol	Yol Değerleri	Sonuç
H <sub>1</sub>	Örgütsel Kültür → İş Performansı	.821***	Desteklendi
H <sub>2</sub>	Örgütsel Kültür → Örgütsel Bağlılık	.890***	Desteklendi
H <sub>3</sub>	Örgütsel Bağlılık → İş Performansı	.833***	Desteklendi
X <sup>2</sup> =174.405, df=55, x <sup>2</sup> /df=3.171, CFI=0.934, GFI=0.917, NFI=0.928, RMSEA=0.039			

Örgüt kültürünün iş performansına etkisinde örgütsel bağlılığın ara değişken etkisini ifade eden H4 hipotezi Baron ve Kenney'nin (1986) önerdiği prosedür uygulanmıştır. Bu amaçla 3 farklı yapısal eşitlik modeli geliştirilmiştir. Buna göre;

1) Örgüt kültürü ile iş performansını içeren Model A incelendiğinde; örgüt kültürü ( $\beta=.82$ ,  $p<.01$ ) ile iş performansının ilişkili olduğu görülmektedir ( $R^2(\text{işperf})=.42$ ).

2) Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık içeren Model B'de, örgüt kültürü ( $\beta=.83$ ,  $p<.01$ ) ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkili olduğu görülmektedir ( $R^2(\text{bağlılık})=.38$ ).

3) Model C'de ise görüldüğü üzere, örgüt kültürü kontrol altına alındıktan sonra örgütsel bağlılığın ( $\beta=.45$ ,  $p<.01$ ) iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmektedir. Örgütsel bağlılığın modele dahil edilmesi iş performansının  $R^2$ 'sini arttırmaktadır ( $R^2=.49$ ).

Örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılık kısmi ara değişken etkisine sahiptir. Bu nedenle H<sub>4</sub> hipotezi desteklenmektedir.

**Tablo 6.** Ara Değişken Etkisi

İlişki	Model A	Model B	Model C
Örgütsel Kültür → İş Performansı	,821***		,433***
Örgütsel Kültür → Örgütsel Bağlılık		,890***	,788***
Örgütsel Bağlılık → İş Performansı		,833***	,458***
	x <sup>2</sup> =352,818 df=102 x <sup>2</sup> /df=3.459 CFI=0.915 GFI=0.863 NFI=0.884 RMSEA=0.048	Tam Model	x <sup>2</sup> =298.344 df=124 x <sup>2</sup> /df=2.406 CFI=0.971 GFI=0.947 NFI=0.964 RMSEA=0.031

\*\*\* p<0.01

## 6. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiş ve bu olguların iş performansına etkisi ortaya konulmuştur. 459 kişiden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ile; (1) örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ile pozitif yönde ilişkili olduğu, (2) örgüt kültürünün iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu, (3) örgütsel bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, (4) örgüt kültürü ile iş performansı arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın kısmi ara değişken olarak rol oynadığı ortaya konulmuştur.

Organizasyonlar, avantajlı rekabet sağlamak, hedef ve amaçlarına ulaşmak için çabalamalıdır. Hizmet sektöründe emekfaktörü, organizasyonların verimlilik, etkinlik, performans ve rekabet gücü sağlamalarında ana unsurdur. Emegin ve iletişimin yoğun olduğu bankacılık sektöründe faaliyet gösteren organizasyonların performans ve hizmet kalitesi hedeflerine ulaşmaları insan kaynağına bağlı olmaktadır. İşe ve göreve uygun bireyin doğru seçilip, işe yerleştirilmesi bunun yanında örgütün hedef ve amaçlarına ulaşmak için de güdülenmesi gerekmektedir. Organizasyon hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek ve iş görenleri de bu amaçları içselleştirmeye yöneltecek güçlü bir örgüt kültürünün olması önemlidir. Değişime açık, etkili ve güçlü bir örgüt kültürünün iş gören performansını ve örgütün verimliliğini artırmada ve devamlılık bağlılığının azaltılmasında etkili olacağı bilinmelidir.

Motivasyon, örgütsel vatandaşlık, örgütsel destek, örgütsel adalet vb. konularla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların yanında, tükenmişlik, işe devamsızlık oranının

artması, iş tatmininin düşük olması gibi düşük örgütsel bağlılığa sebep olan zayıf örgüt kültürü ile bağlılık türleri arasındaki ilişkinin tespit edilmesi de önemli bir unsurdur.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (1992), İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, p. 1-18.
- Arslan, N. T. (2004), Örgütsel Performansı Belirleyici Bir Etmen Olarak Örgüt Kültürü ve İklimi Hakkında Bir Değerlendirme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi* 9, No: 1, s. 203-228.
- Aydoğan, Z. F. (2004), Örgüt Kültürü ve İklimi, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-215.
- Bakan, İ.; Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H.Ç. (2004), Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım (1. Baskı), Bursa: Aktüel Yayınları.
- Balay, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baron, R. ve Kenny, D. (1986), The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173- 1182.
- Bayraktaroğlu, S.; Kutaniş, R.; Demirci, M.; Dolgun, U.; Şakar, A.; Kılınç, İ.; Özler, D.; Büyük, K.; Sezici, E.; Atalay, C.; Şahin, M.; Ağraş, S.; Dikili, A.; Ersoy, S. ve Dosaliyeva, D. (2012), Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Yayınevi, 2. Baskı, Eylül.
- Bergman, M. E. (2006), The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.27, 645-663.
- Borman, W. C.; White, L. A. ve Dorsey, D. W. (1995), Effects of Ratee Task Performance and Interpersonal Factors on Supervisor and Peer Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, 80, s. 168-177.
- Brett, J. F.; Cron, W. L.; Slocum, J. W. (1995), Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance, *Academy of Management Journal*, 38 (1), 261-271.
- Bulut, Ç.; Alpkan, L. ve Yılmaz, C. (2009), Stratejik Oryantasyonlar ve Firma Performansı İlişkisi: Literatür Gelişimi Üzerine Kavramsal Bir Çalışma, *İşletme Fakültesi Dergisi*. 10(1), 1-34.
- Çetin, F.; Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2012), Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 1997-211.
- Çetin, G. G. (2006), Örgütsel Bağlılık: Örgüt İkliminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’nde Örgüt İklimiyle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Edirne.
- Çetin, M. Ö. (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın, Ağustos, Ankara.
- Culverson, D. E. (2002), Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study Within The Parks Canada Agency, Ontario: University of Waterloo, MA Thesis, Canada.
- Darwish, Y. (2000), Organizational Commitment: A Mediator of The Relationships of Leadership Behavior With Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country”, *Journal of Managerial Psychology*, 15 (1), 6-28.
- Demirel, Y. (2009), Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl:8, Sayı:15, s.115-132, Bahar.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995), Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Doğan, E. Ş. (2013), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, *Türkmen Kitabevi*, 1. Baskı, İstanbul.
- Erdil, O. (1998), İş görenlerin Performans Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama, 6. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler, 12-14 Kasım Antalya, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayın No:2, s. 164-180.
- Eren, E.; Alpkan L. ve Ergün E. (2003), Kültürel Boyutlar Olarak İşletmelerde İçsel Bütünleşme ve Dışsal Odaklanma Düzeylerinin Performansa Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(1), 55-70.
- Ertan, H. (2008). Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya’da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme, *Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi, SBE, Doktora Tezi*, Afyonkarahisar.
- Ferris, K. R. ve Aranya, N. (1983), A Comparison of Two Organizational Commitment Scales, *Personnel Psychology*, 36, 87-98.
- Gönenli, A. (2004), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Anatolia Seramik A.Ş.’de Uygulama, *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya.
- Gözen, E. (2007), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama, *Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.
- Guatam, T.; Rolf, V. D. ve Ulrich, W. (2004), Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two related Concepts, *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- Gürol, Y. (2004), Toplam (Dengeli) Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Stratejik Bilginin Sağlanması Sürecindeki Yeri, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 315-322, Eskişehir.
- Karahan, A. (2008), Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: X, Sayı 3.
- Kaya, H. (2008), Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*. 155, 119-143.



- Kozlu, C. (2014), Kurumsal Kültür, ABD, Japonya ve Türkiye’de Başarılı Şirket Yönetimleri (4. Baskı), İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Lin, P. C. ve Lin, P. K. (2013). Organizational Culture and Job Performance: A Case Study of the SMEs in the Northern Taiwan, In Service Systems and Service Management (ICSSSM), 10th International Conference, 818-821.
- Mert, G. ve Yılmaz, O. (2018), Örgütsel Kültürün Kurum İmajı ve Marka Bağlamında Örgütsel Performansa Etkisinin Araştırılması, Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR), Vol:5, Issue:23, pp:1194-1208.
- Meyer, J. P.; Paunonen, S. V.; Gellatly, I. R.; Goffin, R. D.; Jackson, D. N. (1989), Organizational Commitment and Job Performance: It’s The Nature of the Commitment That Counts”, Journal of Applied Psychology, 74 (1), 152-156.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. ve Smith, C. A. (1993), Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, 78, 538-551.
- Motowidlo, S. J. ve Scotter, V. (1994), Evidence that Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance, Journal of Applied Psychology, 79 (4), s. 475-480.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Dubin, R., (1974), Unit Performance, Situational Factors and Employee Attitudes in Spatially Separated Work Units, Organizational Behavior and Human Performance, 12, 231-248.
- Mowday, R.; Steers, R. ve Porter, L. (1979), The Measure of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behaviour. 14(2): 224-7.
- Northcraft, Gregory B. Ve Margaret A. Neale. Organizational Behavior-A Management Challenge. New York: The Dryden Press, 1990.
- Öcal, H. ve Ağca, V. (2010), Teknolojik değişim hızına bağlı olarak farklılaşan endüstri yapılarının örgüt kültürü ve işletme performansı üzerindeki etkileri. Ege Akademik Bakış, 10(1), 157-182.
- Ogbonna, Emmanuel, and Lloyd C. Harris. «Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies» The International Journal of Human Resources Management 11, no. 4 (2000): 766-788.
- Özcan, B. (2011), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Peter Lok, John Crawford, “The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development”, Leadership & Organization Development Journal, Vol.20, No.7, 1999, s.371.
- Randall, D. M. (1987), Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited, Academy of Management Review, 12 (3), 460-471.
- Savaş, A. T. (2005), Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü, İstanbul.
- Sayılar, Y. (2003), Kültürel Değişim Kültüre Ne Kadar Duyarlı? Kültürel Değişiminin Nedenleri ve Değişim Süreci Üzerine Bir İnceleme. Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi. 22(2), 131-150.
- Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989), Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, Human Relations, Vol.42, No.7.
- Singh, K. (2007). Predicting Organizational Commitment Through Organizational Culture: A Study of Automobile Industry in India. Journal of Business Economics and Management, 29-37.
- Smart, J. C. ve John, E. P. (1996). Organizational Culture and Effectiveness in Higher Education: A Test of the Culture Type and Strong Culture Hypotheses. Educational Evaluation and Policy Analysis Fall, 18 (3), 219-241.
- Taylor, S., Levy, O., Boyacıgiller, O. ve Beechler, S. (2008), Employee Commitment in MNCs: Impacts of Organizational Culture, HRM and Top Management Orientations. The International Journal of Human Resource Management, 510-527.
- Tiryaki, T. (2005), Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, Dumlupınar Üniversitesi SBE, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Torun, G. S. (2012), Örgüt Kültürünün Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma, 1. Basım, Ankara.
- Türkiye Bankacılar Birliği (2018), Bankacılık Sisteminde Banka, Çalışan ve Şube Sayıları, [https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/920/Banka\\_Calisan\\_ve\\_Sube\\_SaSayilar\\_Mart\\_2018.pdf](https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/920/Banka_Calisan_ve_Sube_SaSayilar_Mart_2018.pdf) Erişim Tarihi: 01.03.2018
- Vural, Z. A. (2005), Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim, 2. Basım, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ward, E. A. ve Davis, E. (1995), The Effect on Benefit Satisfaction on Organization Commitment, Compensation and Benefits Management, 11 (3), 35-40.
- Wasti, S. A. (2000), Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 401-410.
- Wright, T. A. (1997), “Job Performance and Organizational Commitment”, Perceptual and Motor Skills, 85 (2), 447-450.
- Yazıcıoğlu, İ. ve Topaloğlu, I., Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, İşletme Araştırmaları Dergisi, 1/1, s. 3-16, 2009.