

Gönderim Tarihi: 18.10.2016 Kabul Tarihi: 28.11.2016

## **İŞ DEĞERLERİ ÇERÇEVESİNDEN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA BAKIŞ: BANKA ÇALIŞANLARINA YÖNELİK NİTEL BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>**

Hatice BAYSAL\*  
Erkan İNCEOĞLU\*\*

### **OVERVIEW OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITHIN THE FRAME OF JOB VALUES: A QUALIFIED RESEARCH ON BANK WORKERS**

#### **Öz**

Günümüzde örgütlerin sahip olduğu beşeri sermaye, örgütün değerinin önemli bir belirleyicisi olarak rekabet düzeylerini etkilemektedir. Bu nedenle örgütler için özellikle nitelikli işgörenlerin örgütsel bağlılığının önemi giderek artmaktadır. Araştırmalar, çalışanların işlerine ve işyerine yönelik değer algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında doğrusal bir etkileşimin olduğunu ortaya koymaktadır. Buradan hareketle, işe yönelik değer algısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi açısından rekabetin yoğun olduğu bankacılık sektörü seçilmiştir. Araştırma, kamu ve özel sermayeli banka çalışanları arasından 14 kişi ile yüz yüze görüşme esnasında soru-form yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışanlara, Kaye ve Evans tarafından listelenen 33 değer verilerek, bu değerlerden kendileri için önemli olan yedi tanesini seçmeleri ve mevcut işlerinde gerçekleştirme düzeylerine göre derecelendirmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler nitel paradigma kullanılarak çözümlenmiştir.

Araştırmada, kamu ve özel sermayeli banka çalışanlarının iş yoğunluğu, stres ve çalışan olarak takdir görme açısından; ücret, performans açısından farklı algıların olduğu bulgulanmıştır. Örgütsel bağlılık açısından ise ağırlıklı olarak duygusal bağlılığı işaret eden değerlerin varlığına ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarının işgörenlerin değer algıları çerçevesinde örgütsel bağlılık çalışmalarına katkı sağlaması beklenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** İş Değerleri, Örgütsel Bağlılık, Betimsel Analiz, Bankacılık Sektörü.

---

<sup>1</sup> Bu araştırma, İspanya-Madrid'de 19-22 Mayıs 2016 tarihinde düzenlenen 1st International Scientific Researches Congress–Humanity and Social Sciences (IBAD)'da sözlü bildiri olarak sunulmuş ve özet metin olarak yayımlanmıştır.

\*Yrd. Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halka İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, e-posta: haticebaysal@sdu.edu.tr.

\*\*Yüksek Lisans Öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, e-posta: hinceoglu@hotmail.com.

## **Abstract**

The labour force that organizations have today is an important determinant of an organization's value, which influences the level of competition. Therefore, the importance of the organizational commitment of qualified workforce for organizations is gradually increasing. Studies suggest that there is a linear interaction between the labor force's value of perception on their jobs, workplace and organizational commitment. Thus, with regard to the relationship between the perception of value on the job and organizational commitment, banking sector, where fierce competition is a phenomenon, has been chosen. The study was conducted with 14 subjects chosen from among public and private bank staff by using face to face interview and a questionnaire. The subjects were given the 33 values determined by Kaye and Evans and asked to choose 7 values which they regard as important. Then, they were asked to grade the chosen seven values from the most realizable to the least. The data obtained were analyzed through qualitative paradigm.

The data found suggest that employees both from public and private banks have different perceptions in terms of workload, stress and the need to be appreciated as a member of the staff and with regard to salary and performance. With regard to organizational commitment, values that mainly suggest emotional commitment were determined. The findings are expected to contribute to organizational commitment studies within the context of perception of values of the labour force.

**Keywords:** Job Values, Organizational Commitment, Content Analysis, Banking Sector.

## **1. Giriş**

Rekabet ortamında örgütlere güç sağlayan örgüt performansı günümüzün artan rekabet koşulları içerisinde işletmeleri müşteriye sunulan servis kalitesinin yükseltilmesi, esneklik, yenilik, isteklere hızlı cevap verebilme gibi açılardan farklılaşmaya zorlamaktadır. Bu baskı altında işletmelerde performans değerlendirmede finansal olmayan performans ölçümleri ağırlık kazanmaya başlamıştır. Yoğun bir rekabetin yaşandığı özellikle finans ve bankacılık sektöründe performans değerlendirmesi finansal analizin yanı sıra, hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan kriterlerin de analizini gerektirmektedir (Albayrak ve Erkut 2005: 49). Finansal olmayan bu kriterler açısından bakıldığında beşeri sermaye örgütlerin en ayırıcı özelliğini oluşturmaya başlamış, örgüt için işgörenlerin örgütte tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütler bu nedenle insan kaynağına yatırım yapmakta ve yatırım yaptığı bu kaynağı elinde tutma arzusu ile hareket etmektedir. Ancak, bazen nitelikli işgücünün örgütten ayrılarak daha az ücretle başka örgütlerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun önemli nedenlerinden biri örgütün, işgörenleri örgüte bağlama başarısızlığıdır. Örgütün rekabet üstünlüğünü sağlayabilecek büyük bilgi birikimine sahip işgörenleri örgütte tutmanın tek yolu ise para değildir (Doğan ve Kılıç 2007: 38). Bazen, işgörenlerin işlerine dönük değer algıları ücretin önüne geçebilmektedir.

İşgörenler için çalışmadan beklentileri ve nasıl davranması gerektiği hakkındaki bireysel görüşü, onların iş değerlerini yansıtmaktadır (Kara 2011: 78). Günümüzün örgütlerinde yaşanan değişimlerle birlikte geleneksel iş değerleri giderek yerini sosyal sorumluluk, yaratıcılık, öncü olmak, yenilikçilik, insanlığa fayda gibi yeni değerlere bırakmaktadır (Zencirkıran 2005: 26).

Bireyin, örgüt tarafından kendisine sağlanan olanak ve yararları değerlendirerek, örgütle arasında kurmuş olduğu bağ algısı olumlu sonuçlar getirdiği için her iki taraf açısından önemlidir. Örgütsel bağlılığı sağlanmış, yüksek performanslı ve uzman bir işgörenin örgütüne uzun süreli katkısının devamının, verimlilikle birlikte rekabet gücü artışı da sağlayacağı düşünülmektedir (Poyraz ve Kama 2008:148). İş görenin yüksek seviyede örgüte bağlılığının, hem örgüt hem de iş gören için sağladığı olumlu sonuçları arasında; iş görenin uzun süre örgütte kalması, işi bırakma düzeyinde azalma, düşük iş gören devri ve yüksek iş doyumu yer almaktadır (Sığır 2007: 266).

## **2. Değer Kavramı**

Değer kavramı bir insanın tercihinine göre davranmasına ilişkin bir inanç; bir grubun niteliğini ya da bir bireyin özelliğini örtük ya da açık olarak belirten eylemin tarzları, araçları ve amaçları arasından tercih yapmayı etkileyen arzu edilebilir bir kavram; tercihin kriteri ya da standardı olarak tanımlanmıştır (Sağnak 2004: 101-102). Değer teorisyenlerince değer, bireylerin tutum ve davranışlarına rehberlik eden standart eylemler olarak açıklanmış, liderlik türleri ve yönetsel karar mekanizmalarıyla ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Değerler, antropoloji, sosyoloji, psikoloji, felsefe gibi farklı disiplinlere dayalı teorik temellere sahip olduğu için, birçok farklı bilim dalına konu olmuş bir kavramdır. Sosyologlar sosyal boyutuyla ele almış; ekonomistler rakamsal ifadelerle açıklamış; antropoloji ve sosyoloji belirli bir kültürün veya toplumun bir unsuru olarak; felsefede değerlerin niteliği ve aralarındaki hiyerarşi ve buna ilişkin eleştiriler üzerinde durmuştur (Tutar 2013: 183).

Değerler; bireysel değerler ve iş değerleri olmak üzere iki başlıkta ele alınabilmektedir (Tutar 2013: 183). Bireysel düzeyde değerler davranışın temeli olarak kavramlaştırılmıştır. İş değerleri işgörenin, çalışmadan ne beklediği ve nasıl davranmak zorunda olduğu hakkındaki bireysel görüşünü yansıtır. İş değerleri, genel ve uzun süreli his ve inançlardır (Kara 2011: 78).

Değere, örgütsel çerçeveden bakıldığında, örgütsel kültür fenomenlerinin ölçülebilir bir ögesi olarak kavramlaştırılmıştır (Sağnak 2004: 104). Çalışanların bireysel ve kolektif olarak üstün gördükleri, yüceltikleri, önemli ve değerli bulduklarının tümü olarak belirtilmektedir (Tutar 2013: 182). Figler ise değerleri işin duygusal maaşı olarak nitelendirmektedir ve bazılarının bu alanda ücretsiz çalışmak zorunda kaldıklarını belirtmektedir (Kaye ve Ewans

2008: 189). İşgörenlerin eylemlerini nitelendirmeye yarayan ölçütlerin de kaynağını oluşturan değerler, örgütlerin amaçlarına ulaşım varlıklarını sürdürülebilmesinde etkili araçlar olarak görülmektedir. Bir örgütte başarılı olabilmek için, kişinin kendi değerleri ile örgütün değerlerinin uyumlanması gerekmektedir. Bu değerler aynı olmayabilir, ancak bir arada var olabilecek kadar yakın olmalıdırlar. Aksi halde kişi örgütte mutlu olmayacak ve üretmeyecektir (Özkul 2007: 37-40). Mutlu olmayan birey mutluluğu başka örgütlerde arama eğilimine girecektir.

İş dünyasında yaşanan gelişmelerle birlikte günümüzde geleneksel çalışma değerlerinin yerini sosyal sorumluluk, esneklik, yenilikçi olmak ve personel tatmini gibi geleceğin çalışma değerleri almaktadır. Bilim ve teknoloji alanında yaşanan değişimler ve bu bağlamda toplumsal çerçevede yaşanan dönüşümler örgütleri de değiştirmek zorunda bırakmaktadır. Bu çerçevede geleceğin çalışma değerleri de değişmekte ve olduğundan daha da önemli hale gelmektedir. Örgütler kendilerine uygun yeni değerleri oluşturmaktadırlar. Yeni çalışma değerlerini benimseyen farklı sektördeki işletmelerin oluşturduğu değerler mükemmeliyet, bilime dayalı yenilikler, dürüstlük, insanlığa fayda, bireysel üretkenlik, özel anları paylaşma, seçme özgürlüğü hakkı, iyi bir rekabet ortamı, bireysel yaratıcılığı teşvik, sürekli kendini geliştirme, öncü olmak, hayal gücünün kullanılması, tutarlılık, yaratıcılık olarak belirtilebilir (Zencirkıran 2005: 26).

### **3. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, başta Whyte ve Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilen ve kuramsal olarak tanımlanmaya çalışılan bir kavramdır (Taştan 2014:125). Bağlılık kavramını 1955'lerde ilk inceleyen araştırmacılardan Harol Guetzkov, bireyi belli bir düşünceye, örgüte ya da bireye karşı önceden hazırlayan ve amaca süreklilik kazandıran duygular ve amacın gerçekleşmesini sağlayan eylemlerle şekillenen bir davranış olarak tanımlamaktadır. Whyte'in tanımında ise normal bir ihtiyaç olarak belirtilmekte ve kişinin bu ihtiyacını toplumsal yaşamın her alanında çaba göstererek gidermeye çalıştığı belirtilmektedir (Emhan ve Gök 2011: 159). 1979 yılında Mowday, Steers ve Porter'ın tanımlarında ise, çalışanın örgütüne hissettiği duygusal bir bağlılık olarak belirtilmiş; çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettiklerine değinilmiştir. 80'li yıllarda Meyer ve Allen bir model önererek, duygusal bağlılık ve sonraki yıllarda ortaya atılan yatırımlar sonucu oluştuğu görüşlerini birleştirmiş; birinci tip bağlılığı "duygusal bağlılık", ikinci tip bağlılığı ise "devam bağlılığı" olarak tanımlamışlardır. Bu modele daha sonra Weiner ve Vardi tarafından önerilen "Normatif/ahlaki" bağlılık boyutu da eklenerek üç boyutlu bir model haline getirilmiştir. Başka tanım ve modeller geliştirilse de Meyer ve Allen'in modeli en popüler model olagelmiştir (Wasti 2003: 4).

Duygusal bağlılık, bireyin kişilik özellikleri ve işle ilgili faktörlerle alakalı tutumsal bir olgudur. İşgörenin, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesiyle ilgilidir. Değerler ile örgütsel amaçları belirleme seviyesi arasında pozitif bir ilişki vardır (Emhan ve Gök 2011: 160). Duygusal bağlılığı etkileyen faktörler genellikle bireysel veya iş ortamıyla ilgili özellikler açısından çalışılmıştır. Bireysel özellikleri içeren araştırmalarda etkileyici sonuçlara ulaşılamamış olsa da farklı çalışmalarda bireyin örgüte getirdiği “tecrübe” gibi bireysel özelliklerin örgütsel bağlılığı etkilediği bulgulanmıştır. Ayrıca başarı ihtiyacı ve eğitim (ters yönde) gibi bireysel faktörlerin bağlılığı etkilediği ifade edilmiştir. Genel olarak “cinsiyet” gibi demografik değişkenlerle duygusal bağlılık arasındaki ilişki zayıf olurken, “yaş ve örgütte çalışma süresi” arasında bazı pozitif ilişkiler bulgulanmıştır (Sığı 2007: 266).

Devam bağlılığı, bir çalışanın örgütten ayrılma maliyetinin kendisi için yüksek olacağı düşüncesiyle örgütte kalmaya devam etmesi şeklinde tanımlanabilir. Çalışanın örgütte geçirdiği süre içerisinde harcadığı emek, zaman, çaba, edindiği statü ve para gibi kazanımları örgütten ayrıldığı takdirde kaybedebileceği korkusuyla oluşan bir bağlılık duygusudur (Sığı 2007: 272). Bu tür bağlılıkta kişiler, başka iş bulamama, iş arkadaşlarından ayrılmak istememe, emeklilikte elde etmesi muhtemel imkanları koruma, yaşadığı bölgeyi değiştirmek istememe gibi sosyal, psikolojik ve ekonomik sebepler nedeniyle örgütte kalmaya devam etmektedirler (Akar ve Yıldırım 2008: 100).

Normatif bağlılığın, bireyle örgüt arasındaki “psikolojik sözleşmeden” kaynaklandığı belirtilmektedir. Normatif bağlılık, işgörenin bazı yardımların alıcısı olması ve karşılık verme ihtiyacı duymasıyla ortaya çıkmaktadır (Sığı 2007: 266). Normatif bağlılıkta çalışanın örgütüne karşı bir sadakati sözkonusudur. İşgören, örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasında içsel bir dürtüyle çaba göstermektedir. İşgören için örgütte çalışmaya devam etmek ahlaki bir davranıştır (Akar ve Yıldırım 2008: 100).

Bu model bazında yapılan araştırmalarda, duygusal bağlılığın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiği ve duygusal bağlılık hisseden çalışanların verimliliğe katkıda buldukları bulgulanmıştır. Devam bağlılığının kıdem ve iş alternatifleri azlığı sebebiyle oluştuğu ve verimliliği olumlu şekilde etkilemediği sonucuna ulaşılrken en az araştırılan normatif bağlılığın ise kişisel sadakat normları ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Wasti 2003: 4).

Diğer taraftan örgütler, farklı toplumsal kültür çevrelerinde yetişmiş, farklı kural ve değerleri olan bireylerden oluşur. Örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayan başlıca etmenlerden biri de, bu farklı değerler, inançlar, kurallar, düşünceler ile tutum ve davranışların bir arada var olmasını sağlayabilmektir. Bu değer ve inançların gücü de örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (Karaca 2001: 65- 67). Örgütsel bağlılık duyan bir işgören, örgütün amaç ve

değerlerine inanç beslemekte, emir ve beklentilere gönülden uymaktadır (Balay 2000: 3).

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ilgili yazında: bireysel özellikler, çalışma deneyimleri, iş özellikleri, rol özellikleri ve örgütsel özellikler olmak üzere çeşitli başlıklarda ele alınmaktadır. Mowday ve arkadaşlarının 1982’de yapmış oldukları sınıflandırmada da faktörler dört başlık altında toplanmıştır. Bunlar, kişisel özellikler, rol ve iş özellikleri, yapısal özellikler ve iş deneyimi ve çalışma ortamıdır (Taştan 2014: 126). İşgörenlerin, örgüt tarafından desteklenmediklerini düşündüklerinde ya da karar mekanizmalarında sınırlı veya hiç rol verilmediğinde düşük bağlılık gösterdikleri belirtilmektedir.

#### **4. Değer Algısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi, örgüt ile çalışanın amaçlarının bir bütünlük ve uyum içinde olması, içinde bulunduğu sosyal gruba ve çalıştığı örgüte karşı geliştirilen duygusal bir yönelme ve özdeşleşmedir. Bu alandaki çalışmalara bakıldığında bağlılık, örgüte inanma, örgütün hedef ve değerlerini benimseme, örgütün bir parçası olmak için çaba gösterme ve bireyin kendisini “ailenin bir üyesi” gibi hissetmesidir (Taştan 2014: 125).

Örgütlerin bu bağlılığı neden sağlayamadığı düşünüldüğünde bunun sebebinin nitelikli çalışanların beklentilerinin anlaşılabilmesi gibi bir cevap karşımıza çıkmaktadır. Bu beklentilerin neler olabileceği sorusuna ise para, maaş gibi maddi şeylerin bir işte kalmayı sağlayacak kadar çok önemli bir faktör olmadığı uzun zamandır verilen bir cevaptır. Yetenekli, nitelikli çalışanların rakiplere kaptırılma sebepleri arasında parasal faktörlerin üçüncü, dördüncü sırada geldiği görülmektedir. Bu beklentiler maddi olanların ötesinde çalışanın yöneticisiyle ilişkisinde nasıl hissettiği, o iş yerindeki duygusal tatmininin ne düzeyde olduğu gibi değerler örgüt için daha büyük önem taşımaktadır. İki Amerikalı yönetim danışmanı olan Kaye ve Ewans’ın (2014:219) ortaya attığı “değerler” kavramı örgütler için basit ve etkin bir yöntem sunmaktadır. Bu metodolojiye göre, bir çalışanın “değer listesi”ndeki faktörlerle o iş yerinde elde ettiklerinin uyumu ya da uyumsuzluğu kişilerin bağlılıkları hakkında bilgi verebilmektedir. Şöyle ki, kişinin kalıcı mı yoksa geçici mi olduğunun değerlendirmesine imkan vermektedir. Kişi-örgüt değer uyumu, kişilerin değerleri ile örgütlerin değerleri ya da bireysel değer modelleri ile örgütsel değer modelleri arasındaki uygunluk olarak belirtilmektedir (Sagnak 2004: 105). Bir insanın değerlerinin, yöneticisinin değerleriyle çelişmesi bile büyük mutsuzluk faktörü olabilmektedir.

Değerler, insanın iş ve özel yaşamına anlam kazandırdığı için önemlidir. Çalışanların örgütlerine bağlılık duymaları “sosyal sermaye” açısından değerlendirildiğinde önemi daha da artan bir konudur. Sosyal sermayenin bireysel ve örgütsel getirileri hem elle tutulabilir somutluktur hem de

değildir; elle tutulamayan getiriler en az elle tutulabilir onlar kadar da önemlidir. Çalışma yalnızca parayla ilgili değildir ve çalışmanın paraya ilişkin olmayan bu yönleri örgütlerin ekonomik başarılarına katkı sağlayabilir (Cohen ve Prusak 2001: 28-29).

Örgütsel bağlılığın yüksek olması, düşük iş gören devrini de beraberinde getirmektedir. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile iş gören devri arasında güçlü negatif ilişki bulunmuştur. Bu kapsamda, örgüte yönelik olumlu tutumlar ayrılma isteğini yok etmektedir. Örgütsel bağlılığın önemli araştırma konusu olmasının nedeni, işten ayrılma düşüncesi ve işten ayrılmalar ile kuvvetli bağlarının bulunması sebebiyledir (Sığırı 2007: 267). PerYön ve Willis Towers Watson tarafından düzenlenen Çalışan Devir Oranı Araştırması'nda, işten ayrılmaların yarattığı personel devir oranı ortalaması %15 düzeyinde bulgulanmıştır. Bankacılık sektörünün de yer aldığı Finansal Hizmetler Sektöründe ise bu oran %22 ye yükselmektedir (Per-Yön 2015, <https://www.peryon.org.tr/wp-content/uploads/2016/05>, 10 Ekim 2016'da erişildi).

Örgütler için sıradan bir çalışanın bile işten ayrılması ve yerine yeni bir işgörenin işe alınması ödenen yıllık ücretin %49'unun harcanmasına neden olurken kritik bir pozisyonda yer alan yetenekli bir işgörenin ya da bir yöneticinin maliyeti sözkonusu olduğunda bu oranın %150'yi bulabildiği belirtilmektedir (Tabancalı ve Korumaz 2014: 147). Örgütler açısından çalışanların örgütsel bağlılıklarının örgütün değerini artırma, rekabet, maliyet yönetimi, gelişim gibi pek çok açıdan ne kadar kilit rol üstlendiği açıkça görülmektedir.

## **5. Araştırma Yöntemi**

### **5.1. Araştırmanın Amacı**

Bankacılık sektörü, Türkiye Bankalar Birliği'nin Eylül-2016 verilerine göre 197.719 çalışanın istihdam edildiği büyük bir sektördür. Mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışanların 2015 yılsonu rakamlarına göre %1,7 oranında azalma gösterdiği belirtilmektedir ([www.tbb.org.tr/istatistikler](http://www.tbb.org.tr/istatistikler), 22 Ekim 2016'da erişildi). PerYön ve Willis Towers Watson araştırmasında ise Bankacılık sektörünün de yer aldığı Finansal Hizmetler Sektöründe personel devir oranı %22 olarak bulgulanmıştır.

Rekabetin yoğun olduğu bankacılık sektöründe personel devir oranı ile ilgili bulgular da dikkate alındığında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen dinamiklere değer algıları üzerinden bir bakışla yaklaşarak, değer temelli bir okuma gerçekleştirmek amaçlanmıştır. Araştırma, kamusal ve özel sermayeli bankalarda çalışanların işlerine yönelik değer algıları üzerinden örgütsel

bağlılıklarına yönelik bir fotoğraf çekerek; çalışma politikaları, motivasyon çalışmaları açısından alan yöneticilerine katkı sağlamaya yöneliktir.

## **5.2. Örneklem**

Nitel araştırma geleneği içerisinde ortaya çıkan “amaçlı örnekleme”, zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak vermektedir. Bu anlamda, amaçlı örnekleme yöntemleri pek çok durumda, olgu ve olayların keşfedilmesinde ve açıklanmasında yararlı olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek 2016: 118).

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden “maksimum çeşitlilik örnekleme” kullanılmıştır. Amaç genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi bir ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek 2016: 119). Bu bağlamda araştırma için iki kamusal sermayeli banka ile iki özel sermayeli banka seçilmiştir. Yine banka çalışanları arasındaki çeşitliliği sağlama adına da “gişe görevlisi, yönetmen, operasyon-kobi, şube müdürü” gibi farklı statüdeki 14 çalışanla (5 kadın, 9 erkek), tamamen gönüllülük esası temelinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler, işyerindeki koşulların etkisini ortadan kaldırmak amacıyla iş yeri dışında yapılmıştır.

Araştırmaya konu olan bankalar farklı illerde (Burdur ve Afyonkarahisar) faaliyetlerini sürdürmektedir. Araştırmacının banka çalışanlarına kolay ulaşılabilmesi nedeniyle bu iller tercih edilmiştir. Araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden çalışanlarla görüşmeler Burdur’da Aralık 2015’de; Afyonkarahisar’da Ocak 2016’da gerçekleştirilmiştir.

## **5.3. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak 14 banka çalışanıyla tek tek görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılarla yüz yüze görüşmeye başlamadan önce araştırma konusunda bilgilendirme yapılmış; araştırma ile araştırmacıya güven ve başarılı bir iletişim ortamı oluşturulmaya çalışılmıştır. Bu da katılımcıların yöneltilen sorulara doğru ve samimi cevaplar vermesini sağlamıştır. Katılımcılarla bire bir ve yüz yüze görüşülmesinin en önemli nedeni, başkalarına danışmadan cevap vermesinin sağlanması, cevaplarda bireyselliğin korunması isteğidir. Bu veri kaynağının teyit edilmesini sağlarken, anket yoluyla elde edilen verilere göre geçerliği daha yüksek bir veriye ulaşmayı sağlamaktadır (Karasar 1999: 175).

Kişilere, görüşme esnasında Kaye ve Evans tarafından hazırlanan “Çalışan Değer Formu” verilerek, bu formda yer alan “33 adet” değerden öncelik sırasına göre 7 tanesinin seçilmesi; seçim yapıldıktan sonra bu 7 değere halen çalışmakta oldukları işlerinde gerçekleşme olasılığına göre yıldız vermeleri



istenmiştir. Cevaplayıcıların buna göre değer seçmelerini önlemek için, yıldız verilmeleri 7 değer seçildikten sonra söylenmiştir.

Kaye ve Ewans'ın "değerler" metodolojisine göre, bir çalışanın değer listesindeki faktörlerle o iş yerinde elde ettiklerinin uyumu ya da uyumsuzluğu kişilerin bağlılıkları hakkında bilgi vermektedir. Bu nedenle kişilere örgütsel bağlılıkları ile ilgili bir soru yöneltilmemiş; örgütsel bağlılığa ilişkin kanıt ve bağlantılar çalışanların değer algıları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

#### **5.4. Veri Analiz Yöntemi**

Araştırma sonucu ulaşılan bulgular nitel paradigma kullanılarak değerlendirilmiştir. Nitel veri analizinde Wolcott üç yol önermektedir. Bunlardan ilki toplanan verinin orijinal formuna mümkün olduğu kadar sadık kalınarak, gerektiğinde doğrudan alıntılar yapılarak betimsel bir yaklaşımla sunulması; ikincisi ise birinci yaklaşımı da içeren ve bazı nedensel ve açıklayıcı sonuçlara ulaşmak amacıyla sistematik analiz yapmaktır. Burada veriler betimsel bir yaklaşımla sunulurken buna ek olarak belirlenen bazı temalar ve temalar arası ilişkiler belirlenir. Üçüncü yaklaşımda ise araştırmacı birinci veya ikinci yaklaşımı temel alırken buna ek olarak da veri analiz sürecine kendi yorumlarını dahil edebilmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2016: 237).

Amaç elde edilen bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunulması olduğu için araştırmada Betimsel ve Sistematik Analiz yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemde, bulguların daha sistematik hatlarıyla belirlenmesi için elde edilen veriler sınıflandırılıp ardından da yorumlanmaktadır (Böke 2011: 301). Betimsel yaklaşıma göre, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanmaktadır. Veriler araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi, görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular veya boyutlar çerçevesinde de sunulabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek 2016: 239). Analiz aynı zamanda sistematik ve düzenli olmalıdır. Böylece araştırmacı veride belirlenen bilgiyi kolayca bulabilmekte ve analizin geçici sonuçlarını veri bağlamında tekrar izleyebilmektedir (Elliott ve Timulak 2005: 152).

#### **6. Bulgu ve Yorumlar**

Araştırma sonucu ulaşılan bulgular gerçekleştirilme düzeylerine göre kamu sermayeli ve özel sermayeli banka temelinde ayrı ayrı karşılaştırılarak sunulmuştur. Bu düzenleme, aralarındaki fark ve benzerliklerin daha net görülebilmesi ve değerler arasındaki farklılıkların ayırt edilebilmesi için yapılmıştır. Bu bağlamda veriler kamu ve özel banka çalışanlarının gerçekleştirilebilirlik düzeyleri temelinde değerlendirilmiş ve öncelik sıralamalarından yadsınarak sunulmuştur.

**Tablo 1.** Gerçekleştirilemeyeceği Düşünülen Değerler

İş değerleri	Kamu Sermayeli Bankalar (f)	Özel Sermayeli Bankalar (f)
Düşük iş stresi	3	5
Çalıştığım yeri seçebilmek	-	2
Kendi kararlarımı almak	2	-
Zamanımı özgürce kullanmak	2	1
Arkadaş ve aileyle zaman geçirmek	2	1
Yüksek gelir	1	1
Bilgimi artırmak	-	1
Meslektaşlarımla işbirliği	-	1
İş güvenliği	1	-
İşimden tatmin olmak	1	-
Kariyerimi ilerletmek	-	1
Bana ihtiyaç duyulması ve takdir görmek	-	1
Önemli başarılar elde etmek	1	-
İş dışı ilgilerimin olması	1	-

Hem kamu hem de özel bankalarda bu işi yaptığı sürece gerçekleştirilemeyeceği düşünülen değerlerden ilki ve en dikkat çeken “Düşük iş stresi” olarak karşımıza çıkmaktadır. Katılımcıların sekizi bu değer gerçekleştirilemez olduğunu düşünmektedir. Bu göstermektedir ki kişilerin işyerinde önem verdikleri değerlerden ilki “düşük iş stresi” olarak karşımıza çıkmaktadır. Stresli çalışma uzun vadede verimlilik düşüklüğü ve personel devir hızının artmasına yol açabilecek bir potansiyele sahiptir.

Örgütsel bağlılık ve örgütsel faktörler arasındaki ilişkileri inceleyen çok sayıda araştırmada dikkat çekilen bir başka yön ise yönetici davranış ve uygulamalarıdır. Yönetici davranış ve uygulamalarının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği ileri sürülmektedir. Çalışanlar örgütleri tarafından desteklenmediklerini düşündüklerinde veya karar alımlarında sınırlı veya hiç rol alamayan çalışanların düşük bağlılık gösterdikleri belirtilmektedir (Taştan 2014: 127). Araştırma bulgularında, çalışanların özgürlüklerinin kısıtlandığı ve karar verme yetkilerinin olmadığı yönündeki algılarının varlığına hem özel hem de kamu bankalarında “zamanımı özgürce kullanmak”, özel bankalarda “çalıştığım yeri seçebilme”, kamu bankalarında “Kendi kararlarımı almak” gerçekleşme ihtimali olmayan değerler olarak belirtilmesi işaret etmektedir. Bir örgütte yöneticilerin çalışan değerleri hakkında bilgi sahibi olup bu yönde yönetim politikası belirlemesi, çalışanların örgütsel bağlılığına pozitif yönde katkı sağlayacağı açıktır. Bu bağlamda, liderlerin yeteneklerin iyi yönetilememesinin doğuracağı sonuçları ve getireceği kayıpları görebilmeleri, yetenekli çalışanlarının işletmeye olan sadakat ve bağlılıklarını artırarak, işletmede verimlilik ve karlılık sağlamaları gerekmektedir (Tabanlı ve Korumaz 2014: 147).

Hem özel hem de kamu sermayeli bankalarının gerçekleşme ihtimali olmayan bir başka dikkat çektikleri nokta ise “arkadaş ve aile ile zaman geçirmek” değeridir. Yine aynı şekilde kendine zaman ayırma noktasında kısıtlı hissettiklerinin ipuçlarını veren bir başka değer de “iş dışı ilgilerinin olması”dır. Bu da kamu sermayeli banka çalışanlarının gerçekleşme konusunda negatif yönlü algılarının görüldüğü bir değerdir. Emhan ve Gök (2011: 170)’ün araştırmalarında hem kamu hem de özel banka çalışanlarının en çok ücret yetersizliği, uzun çalışma saatleri, sosyal imkanların azlığı, sosyal etkinliklerin eksikliği, iş bölümünün adil bir şekilde yapılmaması gibi konulardan şikayetçi oldukları bulgulanmıştır. Araştırmamızda da yüksek ücretin, hem kamu hem de özel banka çalışanlarından bir kısmının gerçekleşme olanağı düşük olan değer olarak algılanmakta olduğu görülmektedir.

“Kariyerimi ilerletme” ve “Bilgimi artırmak” özel bankalarda bazı çalışanların; “işimden tatmin olma” kamu bankalarında çalışanların gerçekleşmesinin mümkün olmadığı görüşüne sahip oldukları değerlerdir.

**Tablo 2.** Gerçekleştirilmesinin Uzun Zaman Alacağı Düşünülen Değerler

İş değerleri	Kamu Sermayeli Bankalar (f)	Özel Sermayeli Bankalar (f)
İş güvenliği	-	4
Statü sahibi olmak	-	3
Meslektaşlarımla işbirliği	2	-
Bana ihtiyaç duyulması ve takdir görmek	2	-
İşimden tatmin olmak	1	1
Kariyerimi ilerletmek	1	1
Sevilen biri olmak	1	1
Arkadaş ve aileyle zaman geçirmek	1	1
Bağımsız olmak	1	-
Yaratıcı olmak	1	-
Yüksek gelir	1	-
Bilgimi artırmak	1	1
Önemli başarılar elde etmek	-	1
Çalıştığım yeri seçebilmek	-	1
İçinde yaşadığım topluma yardımcı olabilmek	1	-
Başkaları üzerinde otorite sahibi olmak	1	-
Bir takımın parçası olmak	1	-

Banka çalışanlarının gerçekleştirebileceklerini ancak bunun uzun zaman alacağını düşündükleri değerlerin başında özel bankalar için “iş güvenliği”; hemen ardından da “statü sahibi olmak” geldiği dikkat çekmektedir. Kamu bankaları için meslektaşlarla işbirliği ve “Bana ihtiyaç duyulması ve takdir

görmek” değerleri gerçekleştirilmesinin uzun zaman alacağı düşünülen değerlerdir.

İşinden tatmin olma hem özel hem kamu banka çalışanlarının gerçekleştirilmesi uzun zaman alacak bir değer olarak belirtilmiş; ayrıca kamu banka çalışanları tarafından gerçekleşmesi mümkün olmayan bir değer olarak da belirtmişti. İş tatmini, bireylerin mevcut işleri hakkında sahip oldukları düşünce ve inançlar topluluğudur. Örgütsel bağlılığın iş tatmini sonucunda ortaya çıktığı, iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olduğu literatürde hakim görüşü temsil etmektedir (Demir 2007: 104).

Banka çalışanlarının uzun dönemde gerçekleştirebileceklerini düşündükleri değerler arasında takdir görme, kabullenilme, kariyerini ilerletme, önemli başarılar elde etme, yaratıcı olma, bilgiyi artırabilme, kendisine ihtiyaç duyulması gibi değerler kendilerini başarma ihtiyacını karşılamaya yönelik değerlerdir.

**Tablo 3.** Gerçekleştirebileceği Düşünülen Değerler

<b>İş değerleri</b>	<b>Kamu Sermayeli Bankalar (f)</b>	<b>Özel Sermayeli Bankalar (f)</b>
Kariyerimi ilerletmek	2	3
Önemli başarılar elde etmek	1	2
Yüksek gelir	1	4
İçinde yaşadığım topluma yardımcı olabilmek	1	4
Başkalarına hizmet	1	2
Statü sahibi olmak	1	2
Bana ihtiyaç duyulması ve taktir görmek	1	3
Bilgimi artırmak	1	1
Bir takımın parçası olmak	1	1
Güç sahibi olmak	1	-
Sevilen biri olmak	1	-
Bağımsız olmak	1	-
İşime sadık olmak	-	1
Kendi kararlarımı almak	-	1
Rekabetçi olmak	-	1
Yaratıcı olmak	-	1
İş güvenliği	-	1
Çalıştığım yeri seçebilmek	-	1

Çalışanların başarılılar olarak gördükleri değerlere bakıldığında kamu bankalarından çok özel bankalar açısından “yüksek gelir” gerçekleştirilebilir değerlerin başında gelmektedir. Soysal ve Tan’ın, kamu ve özel banka çalışanlarının iş tatmini üzerine yapmış oldukları araştırmada özel bankada çalışanların kamu bankasında çalışanlara göre terfi beklentileri, ücret, bilgi ve

yeteneklerine uygun iş yapma konusunda iş tatminlerinin daha yüksek olduğu bulgulanmıştır (Soysal ve Tan 2013: 61).

Bir çalışanın örgütünde terfi ve kariyer yol haritası belirli ise onun örgüte olan bağlılık duygusu yüksek olacaktır. Eğer örgüt içerisinde kariyer planları belirli değilse çalışan sürekli kararsız ve ümitsizlik içerisinde olacaktır. Bu durum onun örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyecektir (Demirel 2009: 119). Kariyerimi ilerletmek değeri ise hem kamu hem de özel bankalarda çoğunlukla başarılabilirliğine inanılan değer olarak belirtilmektedir. Bu da hem kamu hem de özel bankalarda “örgütsel kariyer planları”nın varlığının bir göstergesi olarak okunabilir. Çalışanların bireysel gelişim beklentilerine yönelik önemli başarılar elde etme yönündeki planların varlığı örgüte olan bağlılıklarını pozitif yönde etkileyecektir.

Wasti'nin (2000) yapmış olduğu araştırmada, işin genel yapısından duyulan tatmin ile “toplulukçu örgüt kültürü” arasında bir ilişki bulunmaktadır. Toplulukçuluğa önem veren kültürlerde, bireyler kendilerini ailelerinin veya diğer önemli toplulukların bir parçası olarak tanımlar; topluluğun çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar ve diğerlerinin kendilerinden beklentilerine cevap vermeye çalışırlar. Araştırmada ulaşılan bulgularda bulunan değerlerden içinde yaşanılan topluma yardımcı olmak, başkalarına hizmet, kendisine ihtiyaç duyulması ve takdir görmek, özel banka çalışanlarının ağırlıklı olmak üzere kamu bankası çalışanları tarafından da başarılabilir bir değer olarak görülmektedir. Kişilerin başarıya ve takdir görmeye yönelik ihtiyaçlarını karşılamaya dönük değerler olması; takdir görmenin özel bankalarda daha yoğun motivasyon aracı olarak kullanılabilmesinin bir göstergesidir.

Çalışanların statü sahibi olma, güç sahibi olma, bağımsız olma, kendi kararlarını alma her iki banka çalışanları arasında başarılabilir değerler olarak görülüyor. Ancak statü sahibi olma değeri başarılması zaman alıcı bir değer olarak özel banka çalışanlarının ağırlığının görüldüğü bir değerdir. Başarılabilir olarak da algılanması farklı statülerdeki çalışanların varlığı nedeniyle olabilir.

Rekabet ve işe sadakat özel banka çalışanları tarafından başarılabilir değerler olarak belirtilmiştir. İşe sadakat, örgütsel bağlılıkta normatif bağlılığa işaret etmektedir. Meyer ve Allen gibi araştırmacılar, örgütlerin bireylere karşılık beklemeden yaptıkları yatırımların bireylerde normatif bağlılığa neden olacağını öngörmektedirler. Bu kapsamda, özel sektördeki çalışanların, kamudaki çalışanlara kıyasla “daha yüksek düzeyde normatif bağlılığa” sahip olmalarının sebebi olarak yüksek düzeyde bir rekabetçi yapıya sahip olmaları ve örgüt ile aralarında var olduğuna inandıkları “psikolojik kontrata” bağlı kalmayı tercih ederek durumlarını muhafaza etme isteğine bağlanmaktadır (Sığırı 2007: 273). Akar ve Yıldırım (2008: 97- 113) tarafından yapılan araştırmada iş tatmini ile duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek

oranda bir ilişki bulunurken, devam bağlılığı ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

## **7. Sonuç ve Değerlendirme**

Araştırma ile elde edilen veriler doğrultusunda yapılan analizler sonucu ulaşılan bulgulara göre bankacılık sektöründe hem özel hem de kamu sermayeli bankalarda çalışanlar yaptıkları işi “stres düzeyi yüksek” olarak görmektedirler. Bu değerlendirmeye, “düşük iş stresi” değerinin asla gerçekleşmeyeceği yönündeki seçimleri götürmektedir. Banka çalışanlarının zamanlarının çoğunu işyerlerinde geçirmekte ve kendilerine ait daha kısıtlı bir zaman dilimi kalmaktadır. Çalışanlar, zamanı özgürce kullanma, aile ve arkadaşlarla zaman geçirme, iş dışı ilgilerin olması yönündeki değerleri gerçekleşme ihtimali olmayanlar arasında göstererek, kendilerine ve ailelerine daha az zaman ayırabildiklerini belirtmektedirler. Bireyler çalışma yerlerini seçebilecekleri, bireysel karar mekanizmalarını kullanmalarına imkan tanıyan bir esneklik beklemektedir. Bunları bankacılık sektörünün çalışma temposu içerisinde bulamadıkları açıktır. Bu nedenle çalışanların negatif algılarını pozitiflere çevirecek uygulamalara ihtiyaç olduğu görülmektedir. Bankaların çalışma saatlerinde gidilen düzenlemelerle çalışanların belirli saatten sonra evine gidebilmenin iş stresini azaltması hedeflenmiştir, ancak beklenen etkiyi henüz gösteremediği belirtilmektedir.

Gerçekleşme ihtimali olan ama uzun zaman alacağı düşünülen değerlerde de özel bankalar açısından “iş güvenliği” ne yönelik değer dikkat çekicidir. Statü sahibi olma noktasında da uzun zaman gerektirdiği algısı örgütsel kariyer planları çerçevesinde ele alınması gereken bir sonuçtur. Kamu bankalarında çalışanlardan taktir görme beklentisinin uzun zaman alacağı algısı, motivasyon sistemleri bağlamında değerlendirilmelidir. Bu gruptaki diğer değerlere bakıldığında kabullenilme, kendilerini başarma ihtiyacını karşılamaya yönelik değerler bulunmaktadır. Kendilerini örgütün bir parçası olarak görme ve bundan duyulacak mutluluk açısından duygusal bir yönelme mevcuttur.

Başarılabilceği düşünülen değerler açısından yüksek gelir, topluma yardımcı olmak özel bankalar açısından; kariyerinde ilerlemek hem özel hem de kamu bankaları açısından belirtilen değerlerdir. Özellikle kariyere ilişkin bu algı, örgütsel kariyer planlarının varlığı ve işlerliğini göstermektedir. Bireysel kariyer beklentileri ile örgütsel kariyer planlarının amaç birlikteliğine işaret eden bu bulgu da duygusal bağlılığa işaret eden bir kanıt olarak değerlendirilebilir.

Kaye ve Ewans’ın (2014:219) “değerler” metodolojisine göre, bir çalışanın “değer listesi”ndekilerle o iş yerinde elde ettiklerinin uyumu ya da uyumsuzluğu kişilerin bağlılıkları hakkında bilgi vermektedir. Çalışanların, örgütü tarafından kendisine ihtiyaç duyulması ve takdir görmeyi beklemesi

örgütle amaç birlikteliğine ve bu da duygusal bağlılığa işaret etmektedir. Ülkemiz toplulukçuluğa önem veren kültürlerden biri olduğu için kişiler, örgüt ve örgüt çalışanlarının kendilerinden beklentilerine cevap verme gayreti içerisinde dir.

Çalışanların başarılabilir olarak gördükleri değerlere bakıldığında kamu bankalarından çok özel bankalar açısından “yüksek gelir” gerçekleştirilebilir değerlerin başında gelmektedir. Yüksek gelir elde eden çalışanların finansal kayıplardan kaçınma amacıyla örgüt üyeliğini sürdürme eğiliminde oldukları gerçeğinden hareketle özel banka çalışanlarının finansal gelir açısından devam bağlılığı göstermeye yatkın oldukları değerlendirilebilir.

Öte yandan, işe sadakat özel sermayeli banka çalışanları tarafından başarılabilir değer olarak belirtilmişti. Bu değer istekten çok bir zorunluluk içerdiği için normatif bağlılığa işaret etmektedir. Ayrıca, çalışanların içinde yaşadıkları topluma örgütleri aracılığıyla yardımcı olmak, kendilerini başkalarına hizmet vermek zorunda hissetmeleri ve bunun için takdir edilme normatif bağlılık çerçevesinde değerlendirilebilir.

Küçük çaplı ve tek bir sektöre odaklanan araştırmanın uygulama pratikliği, farklı sektörlerde ve daha geniş çaplı yapılacak araştırmalara öncülük edecek tarzdadır. Araştırmanın farklı meslekler bazında geniş katılımı ve iş değerlerinin öncelikleri dikkate alınarak genişletilmesi; ayrıca nicel içerik analizi ile verilerin değerlendirilmesi sonucu ulaşılabilecek bulguların pek çok sektöre, çalışanlarının değer algıları ve önceliklerine ilişkin bilgi sağlayabilecek düzeyde; ulaşılan bilgiler ışığında çalışanlarının örgütsel bağlılık çalışmalarına yardımcı olması açısından sürdürülebilir olduğu düşünülmektedir.

## **Kaynaklar**

- Akar, Cüneyt ve Yıldırım, Y. Tansoy (2008). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2): 97-113.
- Albayrak, Yıldız E. Ve Erkut Haluk (2005). “Banka Performans Değerlendirmede Analitik Hiyerarşi Süreç Yaklaşımı”, *İTÜ Dergisi*, 4(6): 47-58.
- Balay, Refik (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Böke, Kaan (2011). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.

- Cohen, Don ve Prusak, Laurence (2001). *Kavrayamadığımız Zenginlik-Kuruluşların Sosyal Sermayesi (In Good Company)*, Çev: A. Kardam, İstanbul: MESS Yayınları.
- Demir, Nevzat (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini-Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirel, Yavuz (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15): 115-132.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, S.29: 37-61.
- Elliott, Robert ve Timulak, Ladislav (2005). “Descriptive and Interpretive Approaches to Qualitative Research”, Chapter 11, (147-159). *A Handbook Of Research Methods For Clinical And Healty Psychology*, Edt: Jeremy Miles and Paul Gilbert, NY: Oxford University Press.
- Emhan, Abdurrahim ve Gök, Remzi (2011). “Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Temmuz: 157-174.
- Kara, Hakan (2011). *Yönetmel ve Örgütsel Değerler*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Karaca, B. S. (2001). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sos. Bil. Enstitüsü.
- Karasar, Niyazi (1999). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaye, Beverly L.ve Evans, Sharon J. (2014). *Love’Em Or Lose’Em: Getting Good People To Stay- 26 Engagement Strategies For Busy Managers*. Fifth Edition, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kaye, Beverly L.ve Evans, Sharon J. (2008). *Love’Em Or Lose’Em: Getting Good People To Stay- 26 Engagement Strategies For Busy Managers*. January-First Edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Özku, Ahmet S. (2007). *Yaşam ve Çalışma Değerlerini Etkileyen Faktörler-SDÜ Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Per-Yön (2016). *Çalışan Devir Oranı Araştırması: İşgücü Analitikleri- Şubat 2016*, (<https://www.peryon.org.tr/wp->



ontent/uploads/2016/05/Peryon\_Calisan\_Devir\_Orani\_2015\_1\_Yariyi\_1\_Final.pdf, 10 Ekim 2016'da erişildi).

- Poyraz, Kemal ve Kama, Bülent (2008). “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(2): 143-164.
- Sağnak, Mesut (2004). “Kişi-örgüt Değer Uyumunu Ölçme Çalışmaları ve Kullanılan Yöntemlerin Karşılaştırılması”. *Değerler Eğitimi Dergisi* 2(5): 101-124.
- Sığırı, Ünsal (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(2): 261-278.
- Soysal, Abdullah ve Tan, Mehmet (2013). “İş tatminini etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği”. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi* 6(2): 45-63.
- Tabancalı, Erkan ve Korumaz, Mithat (2014). “Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi”. *International Journal of Social science* N:25-I: 139-156.
- Taştan, Seçil (2014). “Örgütsel Destek Algısının İye Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma”. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 19: 121-138.
- Tutar, Hasan (2013). *İşletme& Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Türkiye Bankalar Birliği (2016). *İstatistiki Rapor: Banka, Şube ve Çalışan Bilgileri-2016-Eylül*, <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4> , 22 Ekim 2016'da erişildi.
- Wasti, S. Arzu ve Önder, Çetin (2003). “Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler”. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 3 (2): 1-31.
- Wasti, Arzu (2000). “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmeler: Türk Kültürüne Bakış”. *Türk Psikoloji Dergisi*. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği Yayınları: 202-224.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. 10. Baskı, Ankara: Seçkin yayınları.

Zencirkıran, Mehmet (2005). *Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Değişen Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler, Çalışma Yaşamında Dönüşümler*. Ed: A.Keser. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.