# ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖRGÜTE BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR PERAKENDE İŞLETMESİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE ARAŞTIRMA

Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Cilt 5, Sayı 8, 2014
ISSN : 1309 - 4289

İdil TAMER
Yrd. Doç. Dr.,
İstanbul Ticaret Üniversitesi,
Ticari Bilimler Fakültesi,
İngilizce İşletme Bölümü,
itamer@ticaret.edu.tr

N. Öykü İYİGÜN
Yrd. Doç. Dr.,
İstanbul Ticaret Üniversitesi,
Ticari Bilimler Fakültesi,
Uluslararası Ticaret Bölümü,
oiyigun@ticaret.edu.tr

Mehmet SAĞLAM
Arş. Gör.,
İstanbul Ticaret Üniversitesi,
Ticari Bilimler Fakültesi,
İngilizce İşletme Bölümü,
msaglam@ticaret.edu.tr

ÖZ| Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin tamamı tarafından paylaşılan değerlerdir. Örgüte bağlılık ise çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak için çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir. Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün çalışanların örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde görgül bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütün sosyalleşme düzeyinin örgüte bağlılığın tüm boyutları (duygusal, devam ve normatif) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütün dayanışma düzeyinin örgüte bağlılığın sadece normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

***Anahtar Kelimeler:*** *Örgüt Kültürü, Örgüte Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık*

***Jel Kodu:*** *M14, M19*

*Makaleyi çevrimiçi görüntülemek için QR Kodu okutunuz.*

**Atıfda bulunmak için...** | TAMER, İ., İYİGÜN, N. Ö., SAĞLAM, M. (2014). "Örgüt Kültürünün Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Bir Perakende İşletmesi Çalışanları Üzerinde Araştırma". KAU IIBF Dergisi, 5(8), 187-202

# THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A STUDY ON THE EMPLOYEES OF A RETAILING COMPANY

Kafkas University Journal of Economics and Administrative Sciences Faculty
Vol. 5, Issue 8, 2014
ISSN : 1309 - 4289

İdil TAMER
Assist. Prof. Dr.,
İstanbul Commerce University,
Commercial Sciences Faculty,
Department of Business Administration,
itamer@ticaret.edu.tr
N. Öykü İYİGÜN
Assist. Prof. Dr.,
İstanbul Commerce University,
Commercial Sciences Faculty,
Department of International Trade,
oiyigun@ticaret.edu.tr
Mehmet SAĞLAM
Res. Assist.,
İstanbul Commerce University,
Commercial Sciences Faculty
Department of Business Administration,
msaglam@ticaret.edu.tr

ABSTRACT | Organizational culture is the shared values by all the members of an organization. Organizational commitment is the acceptance of these values and organizational goals by the employees, which could be defined by being ready for to work more and having a big desire for to stay within the organization. With this aim, an empirical study conducted on the employees of a retailing company. According to the results of this study, it is proved that organizational culture has a positive and significant effect on organizational commitment of the employees. Specifically, the level of sociability of an organization has a positive and significant effect on all the dimensions of organizational commitment of the employees whereas the level of solidarity of an organization has a positive and significant effect only on normative commitment of the employees.

***Keywords:*** *Organizational Culture, Organizational Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment.*

***Jel Code:*** *M14, M19*

*Scan QR Code to see this article online*

**Cite this paper** | TAMER, İ., İYİGÜN, N. Ö., SAĞLAM, M. (2014). "The Impact of Organizational Culture on Organizational Commitment: A Study on The Employees of a Retailing Company". KAU IIBF Dergisi, 5(8), 187-202.

## 1. GİRİŞ

Örgüt kültürü ve örgüte bağlılık, son yıllarda işletme yazınında üzerinde en sık durulan konulardandır. Rekabetin işletmelerin geleceğini belirleyen en önemli etkenlerden biri haline gelmesiyle, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarının yolunun, bireysel amaçlar ile örgüt amaçlarının örtüştüğü bir örgüt kültürü yaratılması ve çalışanlarda örgüte bağlılık ve aidiyet duyguları oluşturarak örgüt hedefleri doğrultusunda motive edilmeleri olduğu konusunda genel bir kabul oluşmuştur.

Ashkanasy ve Jackson'a (2009:481) göre örgüt kültürü ve örgüte bağlılık, birbirleriyle ilişkili kavramlardır. Örgüte bağlılık, örgüt kültüründen beslenmekle beraber örgüt kültürü üzerinde etkiye sahiptir. Örgüt kültürüne ait öğelerin çalışanlar tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi sonucunda çalışanların örgüte olan bağlılıklarından bahsetmek mümkün olacaktır. Öte yandan, örgüte bağlılığın örgüt içinde yüksek olması, örgütsel amaç ve hedeflerde birleşme sağlamakta ve örgüt kültürünün güçlenmesine sebep olmaktadır.

Örgüte bağlılık düzeyi yüksek çalışanların örgüt amaçlarını daha çok benimseyeceği ve bu amaçlar doğrultusunda çabalarını yoğunlaştıracağı, çalıştığı kuruma daha fazla fayda sağlayacağı beklenmektedir. Bu çalışma ile işletmeler açısından bu denli önem taşıyan örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin ortaya konması hedeflenmektedir.

## 2. YAZIN TARAMASI

### 2.1. Örgüt Kültürü

Kültür, genel olarak, doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şey olarak tanımlanabilir (Güvenç, 2002:96). Taylor'a göre kültür, "bir toplumun üyesi olarak insanın kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenek ve benzeri alışkanlıkları kapsayan karmaşık bir bütün" olarak ifade edilebilir (Taylor, 1958:269).

Örgüt kültürü kavramı, işletme yönetimi yazınında ilk olarak 1980'lerin başında kullanılmaya başlanmıştır. Peters ve Waterman (1982:351), örgütsel başarının anahtarının örgüt kültürü olduğunu belirtmiş ve sonraki yıllarda kavramın doğası anlaşılmaya ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi ortaya konmaya çalışılmıştır (Turan, 2010:1).

Örgüt kültürü ile ilgili öncü araştırmacılardan biri olan Schein, örgüt kültürünü içsel bütünleşme ve dışsal uyum sürecinde karşılaşılan sorunları çözmek için belirli bir grubun üyeleri tarafından öğrenilen, geçerliliği kanıtlanmış etkin, paylaşılmış temel varsayımlar örüntüleri olarak tanımlamıştır (Schein, 1992:12).

Kültür alanında birçok çalışmaya sahip olan Hofstede (1991:10) ise örgüt kültürünü, bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama olarak tanımlamıştır. Hofstede'e göre programlama aileden başlamakta olup; okul, arkadaş grupları, çalışma ortamı ve içinde yaşanılan toplumdan oluşmaktadır. Bu bağlamda kültür, kişinin sosyal ortamında öğrenme sonucunda

gelişmektedir.

Örgüt kültürünü oluşturan, geliştiren ve devamında rol oynayan temel unsurlar; varsayımlar, değerler, normlar ve adetler olarak sıralanabilir. Varsayım, bireylerin kendilerini ve dünyayı algılama biçimi olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2007:51). Kültürün öğesi olarak varsayım, örgüt üyelerinin algı, düşünce, duygu ve davranışlarını yönlendirerek, onların örgütsel yaşama ilişkin doğru-yanlış, anlamlı-anlamsız, olanaklı-olanaksız gibi ön kabullerini oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005:332). Örgütte hangi davranışın iyi, doğru, arzulanır nitelikte olduğunu belirleyen ve birey için doğruları gösteren unsur ise değerler olarak ele alınmaktadır (Alamur, 2005:40). Normlar çalışanların belirli bir durumda nasıl hareket edeceklerini belirlemekte, yaptırımlarla desteklenmekte ve örgüt içinde üyelerin uyması gereken kurallar bütününü oluşturmaktadır (Doğan, 2007:54). Adet ise, kültürel kalıp ve değerleri güçlendirmek için yapılan, örgüt üyelerinin algı ve davranışlarını etkileyebilmek için bazı zamanlarda tekrarlanan ve standart hale getirilen törensel eylemlerdir. Yeni bir yönetici veya çalışanı tanıtmak amacıyla yapılan toplantılar buna örnek olarak verilebilir (Alamur, 2005:43).

Örgüt kültürü, öğrenme sonucu oluşmaktadır. Örgüt içinde mevcut çalışanlar ve örgüte yeni katılan bireyler örgütün biçimsel yapısını öğrenmeye çalışırken aynı zamanda örgüt kültürünün varlığını da fark etmekte ve böylece öğrenme süreci başlamaktadır. Örgüt kültürü örgüt üyelerine örgütsel kimlik sağlamakta, dolayısıyla çalışan kendisini iş arkadaşları, yönetim ve örgüt ile bütünleştirebilmektedir. Örgütte yol gösterici bir rol oynayan ve birlikteliği kolaylaştıran örgüt kültürü, yazılı olmaması sebebiyle biçimsel olmayan bir denetleme sağlamaktadır (Özalp, 2001:577).

Bir örgütün kuruluşundan itibaren oluşmaya başlayan ve zaman içerisinde kabul gören örgütsel kültür, gerek iç çevre gerekse dış çevredeki koşulların etkisiyle değişime uğrayabilir. Örgütsel değişimi gerçekleştirebilmek için öncelikle örgütteki tutum ve inanç kalıplarını değiştirmek gerekmektedir. Bunun yollarından biri, kilit konumdaki çalışanların değiştirilmesi iken, bir başka yöntem ise çalışanların yerlerinin değiştirilerek farklı tecrübe ve kazanımlar elde etmelerinin sağlanmasıdır (Şimşek, 1999:32). Örgüt kültürünün değişmesi, örgüt içi eğitimler ve çalışanlarda gözlenen davranış kalıplarının değiştirilmesi ile de sağlanabilir. Son olarak sistem ve teknolojilerin değiştirilmesi de örgütün kültürel yapısında bazı değişimler yaratabilecektir (Şimşek, 1999:32).

Örgüt kültürü işletme yazınında çeşitli modeller ile açıklanmaya çalışılmıştır. 1982 yılında Peters ve Waterman; 1990 yılında Schein; 1993 yılında Trice ve Beyer; 1994 yılında Trompenaars ve 1995 yılında Denison ve Mishra yapmış oldukları çalışmalarda örgüt kültürünü değişik boyutları ve değişkenleri ile ele alan modeller oluşturmuşlardır. Bu çalışmada başvurulan model, Goffee ve Jones (2000:43) tarafından geliştirilen Çift S Modelidir. Söz konusu modelin temelini oluşturan sosyalleşme ve dayanışma boyutlarının, bireyler arası yardımlaşmayı teşvik etmesi yoluyla örgütsel bağlılık yaratılmasına olumlu yönde katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Bu modele göre örgüt kültürü, sosyalleşme ve dayanışma olmak üzere iki boyut altında incelenmektedir. Sosyalleşme, bir topluluğun üyesi olan bireyin, grubun diğer bireylerine karşı arkadaş canlısı olabilirlik derecesinin ölçüsüdür. Kişiler birbirleriyle iletişim kurarken dostça ve özenli bir tarz kullanmaktadır. Sosyalleşme, örgütlerde takım çalışması, bilgi paylaşımı ve yeni fikirlere açık olmayı desteklemektedir. Bu yapıda işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılığın bir gereğidir. Diğer yandan sosyalleşmenin hizipçiliği, gayri resmiyeti ve iş ile ilgisi olmayan bazı gruplaşmaların oluşmasını özendirebilmesi açısından örgütler açısından taşıdığı bazı riskler de bulunmaktadır (Goffee ve Jones, 2000:51). Örgüt kültürünün diğer bir boyutu olan dayanışma, sosyalleşmenin tersine, duygulardan çok mantığa dayanmaktadır. Örgütlerde dayanışma odaklı ilişkiler, çalışanların ortak yararına olan görevleri, müşterek ilgi alanlarını ve paylaşılan hedefleri kapsamaktadır. Bu noktada kişilerin birbirlerini sevip sevmemelerinden çok, ortak amaca yönelik uyumlu ve etkin çalışabilmeleri önem taşımaktadır. Dayanışma, örgüt çalışanlarına açıklık ve netlik sunmakta ve örgüt hedefleri, bu hedeflere ulaşmakta izlenecek yollar, ne tür davranış kalıplarının hangi sonuçları doğuracağı gibi bilgiler dayanışma yardımıyla yayılmaktadır. Örgütlerde yüksek düzeyde dayanışmanın, grup hedef ve ihtiyaçlarına aşırı derecede yoğunlaşılmış olması, grubun önüne çıkan engellerin kaldırılmasında incitici tedbirlerin alınması gibi olumsuz bazı sonuçları da bulunmaktadır (Goffeee ve Jones, 2000:52).

Goffee ve Jones (2000:43), sosyalleşme ve dayanışma düzeylerine göre örgütleri topluluksal, kar amacı güden, şebekeleşmiş ve bölümlenmiş olmak üzere dört kültür tipine ayırmaktadır. Şebekeleşmiş örgüt kültürü, yüksek düzeyde sosyalliği ve nispeten düşük dayanışmayı vurgulayan bir kültür tipidir. Bir dostluk ve nezaket kültürü olarak tanımlanabilecek bu örgütsel kültür tipinde çalışanlar birbirlerine duyarlılık göstermekte ve birbirlerine güvenmektedir. Bağlılık olgusu açısından ise örgüte karşı yoğun bir ilgi ve duyarlı bir tutum sergilenmektedir. Örgüt içinde yükselme olanakları ve yolları konularında netlik bulunmaktadır. Kar amacı güden örgüt kültüründe, sosyalleşmenin düşük ancak dayanışmanın yüksek olduğu görülmektedir. Bu tip kültürlerde sosyalleşme, her şeyden önce bir araç olarak kullanılmakta, kişilerarası ilişkiler dostluktan çok bilgi, tavsiye, haber vb. işlevleri kapsamaktadır (Goffee ve Jones, 2000:136). Bu kültürde önemli olan ortak ilgi alanları doğrultusundaki hedeflere ulaşılmasıdır. Örgütte sosyalliğin düşük olması güçlü bir adalet algısı oluşturmakta, performansa göre yetki ve pozisyon verme sistemi etkin bir biçimde uygulanmaktadır. Çalışanları bir arada tutan duygulardan çok paylaşılmış deneyimler, hedefler ve ortak ilgi alanlarıdır. Bölümlenmiş örgüt kültüründe dayanışma ve sosyalleşmenin düşük olduğu görülmektedir. Çalışanlar birbirlerine karşı arkadaş canlısı olmamakta ve çoğunlukla tek başına çalışmaktadır. Bölümlenmiş örgüt kültürünün en büyük dezavantajı, örgütsel öğrenme olgusunu önlemesi ve bilginin paylaşılamamasıdır (Goffee ve Jones, 2000:166). Topluluksal kültür, şebekeleşmiş ve kar amacı güden örgütlerin bir araya gelmiş halidir. Bu tip kültüre sahip örgütlerde çalışanlar, hem ortak amacın hem de diğer çalışanların amaçlarının gerçekleştirilmesi konusunda duyarlılığa sahiptir. Yüksek düzeydeki sosyalleşme, kar amacı güden kültürü engellemektedir. Dayanışma olgusunun yüksek olması

ise çalışanların sonuçlara odaklı olmasını sağlamaktadır. Topluluksal kültür tipine sahip olan örgütlerde iş yaşamı ile özel yaşam iç içe geçmiştir. Yakın iş ilişkileri o örgütün çalışanları arasında arkadaş grubu, evlilik vb. şekillerde kendini gösterir. Çalışanlar, örgütün değer yargıları ve misyonu ile özdeşleşmiştir; örgütlerinden ayrılsalar bile, kendilerini oraya bağlı hissetmektedir (Goffee ve Jones: 2000:176).

**2.2. Örgüte Bağlılık**

Çalışanların örgütleriyle özdeşleşerek örgütün değerlerini, hedeflerini benimsemesi, bunlar için çaba göstermesi ve örgütte çalışmayı sürdürme isteğinde olmaları olarak tanımlanabilecek örgüte bağlılık kavramı işletme yazınında önemli bir yer tutmaktadır.

Örgütün amaç ve değerlerinin benimsenmesi, örgüt için fedakarlıklarda bulunulması, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyulması ve çalışanın örgütle özdeşleşmesi örgütsel bağlılığın temelini oluşturmaktadır (İbicioğlu, 2000:14).

Örgüte bağlılık çalışanların örgüte ve örgütsel amaçlara bağlı kalmalarını, karşılıklı etkileşim yoluyla kendilerini ifade etmelerini, örgütsel amaç ve uygulamaları kabullenmelerini, örgütsel amaç ve hedeflere gönüllüce bağlı olmayı, örgütsel amaç ve hedeflerden davranışsal olarak etkilenmeyi ve örgüte uzun zaman bağlı kalmayı içermektedir. (Liou, 2008:120)

Örgüte bağlılık, tutumsal ve davranışsal bağlılık yaklaşımları ile çoklu bağlılık yaklaşımı olarak üç başlık altında sınıflandırılabilmektedir (Arbak ve Kesken, 2005:62).

Tutumsal bağlılık çalışanların kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesini gerektirmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Davranışsal bağlılık, örgütten daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişen bağlılık türüdür. Bu tür bir bağlılık türünü gösteren çalışanlar örgütün kendisine bağlanmak yerine yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır (Bayram, 2005:129). Davranışsal bağlılık, bağlılığın dışa vurumu ya da kişiden normalde beklenen davranışları aşan bir çaba gösterme isteği olarak açıklanmaktadır. (Mowday, Steers ve Porter, 1979:14, 224). Çoklu bağlılık yaklaşımı ise tutumsal bağlılığa dayanmakla birlikte, örgütü meydana getiren iç ve dış gruplara duyulan bağlılıkların toplamından oluşmaktadır (Balay, 2000:30). Çoklu bağlılık yaklaşımı, kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı düzeylerde bağlılık göstereceklerini kabul eden bir bağlılık türüdür (Dolu, 2011:63).

Bu çalışma, tutumsal bağlılık yaklaşımı kapsamında Meyer ve Allen'in (1997:43) örgüte bağlılık sınıflandırmasına dayandırılmıştır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı üç temel boyutta ele almıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, normatif (zorunlu) bağlılık ve devamlılık bağlılığıdır. Duygusal bağlılık çalışanın örgüte duygusal açıdan bağlanması, normatif bağlılık örgütte kalmanın bir zorunluluk olarak görülmesi, devamlılık bağlılığı ise örgütte kalmaya ve çalışmaya devam etme isteği olarak açıklanmaktadır.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütün üyesi olmaktan dolayı mutluluk duymalarını sağlayan, birey ve örgütsel değerlerin birbirleriyle uyumlu olması sonucu oluşan bağlılıktır. Çalışan, kendi değerleriyle örgüt değerlerinin birbiriyle örtüştüğünü hissetmekte ve örgüte duygusal olarak bağlanmaktadır (Wiener, 1982: 423-424). Güçlü duygusal bağlılığa sahip örgüt üyeleri örgüt amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba sarf etmekte, işe karşı olumlu bir tutum sergilemekte ve üyeliklerini devam ettirmektedir. Bu yönüyle duygusal bağlılık, örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türüdür (Çöl ve Gül, 2005:293).

Devamlılık bağlılığı, çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek ve çabanın boşa gideceği korkusuyla gelişen bir bağlılık türüdür (Wasti ve Önder, 2003:126). Çalışan işten ayrıldığında, öncesinde harcadığı emek ve çabanın boşa gideceği düşüncesiyle örgütte kalmayı ve işe devam etmeyi tercih etmektedir. Dolayısıyla çalışanı örgütte tutan maddi kayıplar ve yanı sıra tatmin olma, statü gibi manevi kayıplardır (Demirel, 2009:117). Çalışanların bazıları iş bulamadıklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından örgütte kalmayı istemekte, bazıları ise ailevi ve özel sebepler yüzünden (emekliliğe yakın bir zaman kalması, sağlık vb.) örgütte kalmaktan başka alternatiflerinin olmadığını düşünmektedir (Çetin, 2004:95).

Normatif bağlılık ise çalışanların örgütle olan ilişkilerini ve örgüt üyeliğini zorunlu bir şekilde sürdürmesidir. Bu bağlılık örgüt kültürü, yaş, hizmet süresi, eğitim gibi faktörlerden etkilenmektedir (Dordevic, 2004:112). Normatif bağlılık çalışanın örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkilerden dolayı üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve minnet duyması durumunda çalışmaya devam etmesi olarak da açıklanabilir (Ünler, 2006:96). Bireyin örgütte çalışmaya devam etmesinin nedeni, bu davranışı doğru ve ahlaki kurallara uygun bulmasıdır. Bu bağlılık düzeyinde çalışan görev bilinciyle hareket etmektedir (Balar, 2000:21).

Ashkanasy ve Jackson'a (2009: 481) göre örgüte bağlılık, örgüt kültürü ile yakın ilişkilidir. Örgüte bağlılık, örgüt kültürüne ait öğelerin çalışanlar tarafından kabul görmesi ve benimsenmesi ile oluşmaktadır. Öte yandan çalışanların örgüte duydukları güçlü bağlılık, güçlü bir örgüt kültürünün göstergesidir (Demirgil, 2008:60).

## 3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu çalışma kurumların örgüt kültürlerinin belirlenmesine yönelik sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin örgüte bağlılık üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla veri toplamak için bir anket formu tasarlanmış ve anket iki kısımdan oluşturulmuştur. Birinci kısımda Goffee ve Jones'un (2000) örgüt kültürü tipleri ölçeğinden yararlanılarak sosyalleşme ve dayanışma düzeylerinin belirlenmesine yönelik ifadeler, Rashid ve diğ. (2004)'nin çalışmasından alınmıştır. İkinci kısımda ise örgüte bağlılığın ölçümlenmesi için Allen ve Meyer'in (1997) üç boyutlu (duygusal, devam, normatif bağlılık) örgüte bağlılık ölçeğine yer verilmiştir. Anket formunda yer alan tüm ölçek ifadeleri "1=Kesinlikle Katılmıyorum", "5=Kesinlikle

Katılıyorum" şeklinde Likert tipte derecelendirilmiştir. İkinci kısımda ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almıştır.

Çalışma bir perakende işletmesindeki tüm çalışanlara basit tesadüfi örnekleme yoluyla uygulanmış ve 250 anket dağıtılmıştır. Örneklemin hesaplanmasında Tablo 1'de yer alan Sekaran'ın (2000:295) kabul edilebilir örneklem büyüklüklerinden yararlanılmıştır.

Tablo 1: Anakütle için Kabul Edilebilir Örneklem Büyüklükleri

| Anakütlenin Büyüklüğü | Gerekli Örneklem Büyüklüğü |
|---|---|
| 10 | 10 |
| 100 | 80 |
| 200 | 132 |
| 500 | 217 |
| 1.000 | 278 |
| 1.500 | 306 |
| 2.000 | 322 |
| 3.000 | 341 |
| 5.000 | 357 |
| 10.000 | 370 |
| 15.000 | 375 |
| 20.000 | 377 |
| 100.000 | 384 |
| 1.000.000 | 384 |
| 10.000.000 | 384 |

Bu 250 anket formundan eksik doldurulan ve yarım bırakılan anketler çıkarıldıktan sonra analiz için geçerli olan 215 adet anket, belirlenen örneklemin anakütleyi temsil etme düzeyini karşılar bulunmuş ve analizde kullanılmıştır. Örnek olay olarak ele alınan bu perakende işletmesi, sektörde 1947 yılından beri faaliyet göstermekte ve yurtiçinde 15 mağaza ile müşterilerine hizmet sunmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, ele alınan işletmenin perakende işletmesi çalışanları ile ilgili yapılacak olan akademik bir çalışma için uygun özelliklere sahip olduğu saptanmış ve çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

### 3.1. Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan örgüt kültürü ölçeği ile örgüte bağlılık ölçeklerinin bu çalışmada da güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizinde kullanılan ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha değerinin en az %70 değerini alması halinde kabul edilmektedir (Sipahi; Yurtkoru ve Çinko, 2006:89).

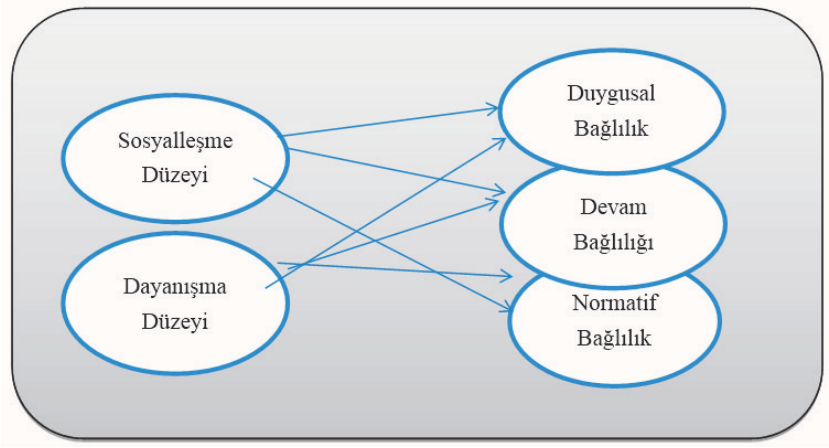
Tablo 2: Güvenilirlik Analizi Sonuçları

| Boyutlar | İfade Sayıları | Cronbach's Alpha |
|---|---|---|
| Örgüt Kültürü | 24 | 0,924 |
| Sosyalleşme | 12 | 0,868 |
| Dayanışma | 12 | 0,862 |
| Örgüte bağlılık | 18 | 0,862 |
| Duygusal | 6 | 0,769 |
| Devam | 6 | 0,838 |
| Normatif | 6 | 0,766 |

Tablo 2'de görüleceği üzere, Genel olarak ölçekleri ele aldığımızda, örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,924 iken örgüte bağlılık ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ise 0,862 olarak tespit edilmiştir. Boyutları bazında ele aldığımızda, örgüt kültürü ölçeğinin sosyalleşme boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,868; dayanışma boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise 0,862 olarak saptanmış ve bu değerlerin Rashid ve diğ.'nin (2004) araştırmasının sonuçları ile paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Örgüte bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,769; devam bağlılığı boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,838 ve son olarak normatif bağlılık boyutunun Cronbach's Alpha değeri ise 0,766 olarak saptanmıştır. Diğer bir ifadeyle, Cronbach's Alpha değerleri ölçek boyutları için 0,766 ile 0,924 arasında tespit edilmiştir. Bu değerler, tüm ölçek boyutlarının ve ölçeklerin genelinin oldukça yüksek düzeyde güvenilir olduğu sonucunu göstermektedir.

Araştırma Modeli ve Hipotezler

Çalışma kapsamında örgüt kültürü tiplerinin belirlenmesine yönelik sosyalleşme ve dayanışma düzeyi boyutlarının örgüte bağlılık üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, araştırma modeli Şekil 1'de görüldüğü gibi oluşturulmuştur.




Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma amacı ve yazındaki bilgiler kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

*H1: Örgütlerin sosyalleşme düzeyi, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkilidir.*

*H2: Örgütlerin dayanışma düzeyi, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde etkilidir.*

*H3: Örgütlerin sosyalleşme düzeyi, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkilidir.*

*H4: Örgütlerin dayanışma düzeyi, çalışanların devam bağlılıkları üzerinde etkilidir.*

*H5: Örgütlerin sosyalleşme düzeyi, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkilidir.*

*H6: Örgütlerin dayanışma düzeyi, çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde etkilidir.*

### 3.2. Veri Analizi

Elde edilen verilerin analizi ve belirlenen hipotezlerin test edilmesi için SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 istatistik paket programları kullanılmıştır. SPSS programı verilerin frekans analizinin yapılmasında kullanılırken, AMOS programı yapısal eşitlik modeli ile hipotezlerin test edilmesi ve örgüt kültürüne yönelik düzeylerin örgüte yönelik örgüte bağlılık oluşumunda etkisinin belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır.

Yapısal eşitlik modelinin uygulanması iki aşamadan oluşmaktadır (Anderson ve Gerbing, 1988:417). Bu aşamalar ölçüm modeli ve yapısal modeldir. Ölçüm modelinde eldeki verilerin faktör yapılarının çalışılan örneklemde de geçerli olduğunun belirlenmesi amacıyla doğrulayıcı faktör analizine yer verilmektedir. Ayrıca yine çalışma verilerinin ve oluşturulan modelin güvenilirlik ve geçerliliği analiz edilmektedir.

Yapısal eşitlik modelinde doğrulayıcı faktör analizinin sonuçlarının uygun olduğunun belirlenmesi amacıyla belli uyum istatistikleri değerlerine bakılmaktadır. Bu uyum değerleri bir çok olmakla birlikte en çok kullanılanları GFI, AGFI, NFI, CFI, RMR ve RMSEA değerleridir. Ayrıca X2/df oranına da bakılmaktadır. Bu değerlerden X2/df oranının ≤3 olması ve GFI'nın ≥0,90, AGFI'nın ≥0,80, CFI'nın ≥0,90, RMR ve RMSEA değerlerinin de ≤0,10 olması iyi uyum olduğunu göstermektedir (Hu and Bentler, 1999:2).

### 3.3. Ölçüm Modeli

Yapısal eşitlik modelinin ilk aşaması olan ölçüm modeliyle yapılan temel doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yönelik uyum istatistikleri değerleri X2/df=3,19 p=0,001, GFI=0,826, AGFI=0,738, CFI=0,789, RMR=0,069 ve RMSEA=0,085 olarak elde edilmiştir. Görüldüğü üzere belirtilen kriterler dahilinde bu değerlerin belirtilen model için uygun olmadığını göstermektedir. Bu yüzden modelin uyum değerlerinin uyum göstermesi için ölçek yapılarının faktör yüklerine bakılmış ve yazında da kabul edilen faktör yükü %50'nin altındaki ölçek ifadelerinin analizden çıkarılması nedeniyle bazı ifadeler analizden çıkarılmıştır. Bu ifadeler sosyalleşme düzeyinden K2, K4, K8 ve K13, dayanışma düzeyinden K1 ve K5, örgüte bağlılık boyutlarından duygusal bağlılıktan B6, normatif bağlılıktan da B14 ve B15 ifadeleridir. Bu ifadeler çıkarıldıktan sonra

yeniden yapılan doğrulayıcı faktör analizi uyum değerleri ise X2/df=2,13 p=0,001, GFI=0,914, AGFI=0,837, CFI=0,939, RMR=0,077 ve RMSEA=0,085 olarak belirlenmiştir. Bu değerler yenilenen ölçüm modelinin uygun olduğunu ve uyum değerlerinin belirtilen kriterlere uyum gösterdiğini göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyum istatistik değerlerinin istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğinin belirlenmesi amacıyla CR (birleşik güvenilirlik) ve AVE (ortalama açıklanan varyans) değerlerine bakılmıştır. Ölçek ifadeleri ve faktör yapılarının güvenilir ve geçerli olması için bu değerlerden CR değerinin en az %60 olması uygun görülürken, AVE değerinin ise en az %50 olması uygun görülmektedir (Hair vd. 2010:124). Sonuçlar Tablo 3'de gösterilmiştir.

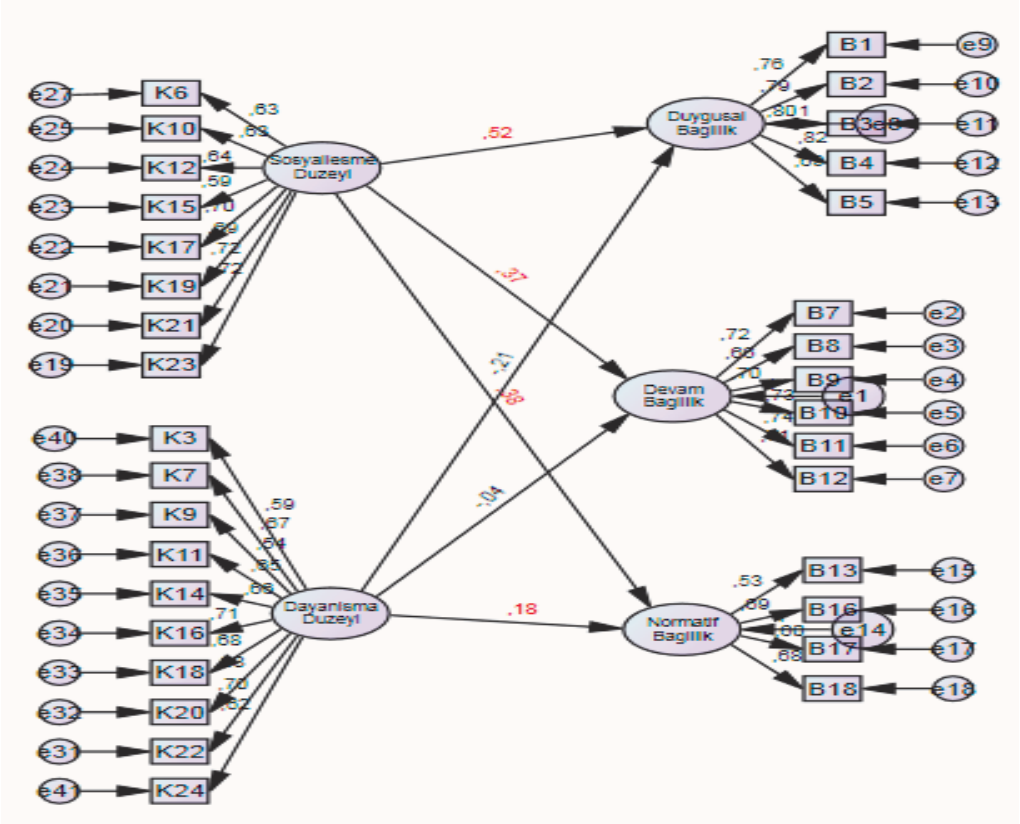
Tablo 3: Örgüt Kültürü Boyutları ile Örgüte Bağlılık Boyutları Geçerlilik Analizi Sonuçları

| Boyutlar | CR | AVE |
|---|---|---|
| Sosyalleşme | 0,858 | 0,514 |
| Dayanışma | 0,773 | 0,547 |
| Duygusal Bağlılık | 0,882 | 0,599 |
| Devam Bağlılık | 0,862 | 0,611 |
| Normatif Bağlılık | 0,723 | 0,528 |

Tablodan da görüldüğü gibi örgüt kültürü belirlenmesine yönelik düzeyler ile örgüte bağlılık boyutlarının Construct Reliability ve AVE değerleri uygun bulunmuştur.

### 3.4. Yapısal Model

Yapısal eşitlik modelinin ikinci aşaması olan yapısal modelde araştırma modeline yönelik yapısal model oluşturulmuş ve önerilen hipotezlerin test edilemesi amaçlanmıştır. Oluşturulan yapısal modelin analizine ilişkin sonuçlar Şekil 2'de görülmektedir.




Şekil 2: Örgütün Sosyalleşme ve Dayanışma Düzeyinin Örgüte Bağlılık Türleri Oluşumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Yapısal Model

Ölçüm modelinde olduğu gibi yapısal modelde de belirtilen uyum istatistikleri değerlerinin gereken uyumu göstermesi gerekmektedir. AMOS da yapısal model oluşturulduktan sonra belirlenen uyum istatistik değerlerinin yine istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiş ve hipotezler test edilmiştir. Hipotez testleri sonuçları Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4: Yapısal Modele İlişkin Hipotez Test Sonuçları

| Hipotezler | Boyutlar Arası Etkiler | | Tahmin | Standart Hata | t değeri | P | Hipotez sonucu |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| H1 | Sosyalleşme–—> | Duygusal Bağlılık | 0,521 | ,158 | 3,694 | *** | Desteklenmiştir |
| H2 | Dayanışma —> | Duygusal Bağlılık | -0,214 | ,151 | -1,448 | 0,782 | Desteklenmemiştir |
| H3 | Sosyalleşme–—> | Devam Bağlılığı | 0,376 | ,196 | 2,445 | *** | Desteklenmiştir |
| H4 | Dayanışma —> | Devam Bağlılığı | -0,043 | ,185 | -,277 | 0,149 | Desteklenmemiştir |
| H5 | Sosyalleşme–—> | Normatif Bağlılık | 0,382 | ,162 | 2,809 | *** | Desteklenmiştir |
| H6 | Dayanışma —> | Normatif Bağlılık | 0,179 | ,155 | 1,323 | 0,235 | Desteklenmemiştir |

**** p=0,001 Anlam düzeyinde.*

Tablo incelendiğinde örgütün sosyalleşme düzeyinin duygusal bağlılık (H1, β=0,521, p=0,001), devam bağlılığı (H3, β=0,376, p=0,01) ve normatif bağlılık üzerinde (H5, β=0,382, p=0,001) etkili olduğu hipotezlerinin kabul edildiği ve bu ilişkilerin pozitif olduğu görülmektedir. Örgütün sosyalleşme düzeyinin örgüte bağlılık türlerinden an az devam bağlılığı üzerinde ve en yüksek duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örgüt kültürü açısından sosyalleşme düzeyindeki pozitif artışın örgüte bağlılık türlerinden duygusal, devam ve normatif bağlılık oluşumunda pozitif etkiye neden olduğu ve bu değişkenler arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütün dayanışma düzeyinin örgüte bağlılık türleri oluşumuna etkisine bakıldığında ise istatistiksel olarak bu etkileşimin kabul edilemediği görülmüş ve dolayısıyla 2., 4. ve 6. Hipotezler desteklenmemiştir.

## 4. SONUÇ

Küreselleşmenin etkisiyle artan rekabet sonucunda örgütler arasındaki farklılıklar önem kazanmıştır. Stratejik rekabet avantajı olarak örgüt kültürü, çalışanların değerleri ile örgütün değerlerinin uyumu ile ortaya çıkmaktadır. Bu uyum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmakta ve yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlamaktadır. Örgütlerin yüksek düzeyde performans göstermesi ve başarılı olması, örgüt üyesi olan çalışanları bir arada tutan örgüt kültürüne bağlıdır. Örgüt kültürü, bu açıdan doğru şekilde anlaşılmalı ve yönetilmelidir.

Örgüt yönetimi, örgüt kültürünün örgüte bağlılık açısından temel teşkil ettiğinin bilincinde olmalı, güçlü örgüt kültürünün oluşması adına yönetsel sorumluluklarını belirlemeli ve örgüt içinde çalışanlar arasında sosyalleşme ve dayanışma düzeyini artırmaya teşvik edici faaliyetlerde bulunmalıdır. Örgüt kültürünün belirlenmesine yönelik örgütün sosyalleşme ve dayanışma düzeyi, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. Sosyalleşme, örgütlerde takım çalışması, bilgi paylaşımı ve yeni fikirlere açık olmayı desteklemektedir. Bu yapıda işe bağlılık, iş arkadaşlarına bağlılığın bir gereğidir. Örgütlerde dayanışma odaklı ilişkiler, çalışanların ortak yararına olan görevleri, müşterek ilgi alanlarını ve paylaşılan hedefleri kapsamaktadır. Bu noktada kişilerin birbirlerini sevip sevmemelerinden çok, ortak amaca yönelik uyumlu ve etkin çalışabilmeleri önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, örgüt kültürü boyutlarından sosyalleşme ve dayanışma düzeyinin çalışanların örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisi bir perakende işletmesinde yapısal eşitlik modeli aracılığıyla incelenmiştir. Araştırma sonuçları incelendiğinde, örgütün sosyalleşme düzeyinin örgüte bağlılığın tüm boyutları (duygusal, devam ve normatif) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgütün dayanışma düzeyinin örgüte bağlılığın hiçbir boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerindeki etkisine yönelik yapılan Gülova ve Demirsoy'un (2012:17-20), Demir ve Öztürk'ün (2011:69) ve son olarak da Akyürek, Toygar ve Şener'in (2013:60) yapmış olduğu araştırmaların sonuçları ile paralellik göstermektedir. Her üç çalışmada da örgüt kültürünün örgüte bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bir

başka deyişle, örgütün kültürü ne kadar güçlü ise, örgüte bağlılığın da o kadar yüksek olacağı görülmüştür.

Çalışmanın tek bir perakende işletmesi çalışanları üzerinde yapılması sebebi ile bundan sonraki çalışmaların aynı sektörde daha fazla işletmeyi kapsayacak şekilde veya farklı sektörlerde daha geniş çaplı uygulanmasının farklı sonuçlar ortaya çıkaracağı beklenmektedir.

## 5. KAYNAKÇA

[1] Akyürek, Ç. E; Ş. A. Toygar; T. Şener (2013) "Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi, 12(2), 55-62.

[2] Alamur, B. (2005) "Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi; Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

[3] Anderson, J.C. ve Gerbing, D.W. (1988) "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-step Approach", Psychological Bulletin, 103(3), 411-423.

[4] Ashkanasy N. M. ve Jackson, C. R. A. (2009) "Örgüt Kültürü ve İklimi" (Ed. N. Anderson, D. Öneş, Sinangil, H. K. ve C. Viswesvaran). Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı içinde. İstanbul: Literatür Yayınları, 465- 483.

[5] Balay, R. (2000) Yönetici ve Öğretmenlerde Örgüte Bağlılık, Ankara: Nobel Yayınları.

[6] Bayram, L. (2005) "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgüte Bağlılık", Sayıştay Dergisi, 59, 125-139.

[7] Çetin Ölçüm, M. (2004) Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık, Ankara: Nobel Yayınları.

[8] Çöl, G., Ceylan A., Gül H. (2005) "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6(1), 35-51.

[9] Demir, C. ve U. C. Öztürk (2011) "Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 26(1), 17-41.

[10] Demirel, Y. (2009) "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım", İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15), 115-132.

[11] Demirgil, A. (2008) "İşletmelerde Mobbing Uygulamaları ile Örgüte Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

[12] Denison, D. R., Mishra A. K. (1995) "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", Organizational Science, 6(2), 204-223.

[13] Doğan, S., Kılıç, S. (2007) "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Temmuz-Aralık, 29, 37-61.

[14] Dolu.B. (2011) "Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgüte bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.

[15] Dordevic, B. (2004). "Employee Commitment in Times of Radical Organizational Changes", Facta Universitatis, Series, Economics and Organization, 2(2), 111-117.

[16] Erdem, F., İşbaşı, O.J. (2001) "Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürü ve Öğrenci Alt Kültürünün Algılamaları", Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1(1), 33-57,

[17] Erdem,R. (2007) "Örgüt Kültürü Tipleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Elazığ İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Çalışma", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 2(2), 63-79.

[18] Goffeee, R. ve Jones, G. (2000) Kurum Kültürü: Kuruluşunuzun Kurumsal Kültürünün İşiniz Üzerindeki Yıkıcı ve Yapıcı Etkileri, (Çev.Kıvanç Kutmandu), Ankara: MediaCat Kitapları.

[19] Gülova A.A. ve Ö. Demirsoy (2012) "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma", Business and Economics Research Journal, 3(3), 49-76.

[20] Güvenç, B. (2002) İnsan ve Kültür, 9.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

[21] Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010) Multivariate Data Analysis, 7th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, Inc.

[22] Hofstede, G. (1991) Cultures and Organizations, London: McGraw-Hill Company,

[23] Hu, L.; Bentler, P. M. (1999) "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives", Structural Equation Modeling, 6(1), 1-55.

[24] İbicioğlu, H. (2000) "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 13-22.

[25] Liou, S.R. (2008) "An Analysis of the Concept of Organizational Commitment", Nursing Forum, Philadelphia: Jul-Sep, 43(3), 116-125.

[26] Meyer, J. & Allen, N. (1997) Commitment in the Workplace, CA: SAGE Publications.

[27] Mowday RT, Steers RM, Porter L.W. (1979) "The Measurement of Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, 14(4), 224-247.

[28] Özalp, İ. (2001) İşletme Yönetimi, Eskişehir: Birlik Ofset.

[29] Peters, Tom J. & Waterman, Robert H. (1982) In Search of Excellence - Lessons from America's Best-Run Companies, London: HarperCollins Publishers.

[30] Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M., Rahman, A. A. (2004) "The Influence of Organizational Culture on Attitudes Toward Organizational Change", Leadership & Organization Development Journal, 25(2), 161-179.

[31] Sabuncuoğlu, Z., Tüz, M. (2005) Örgütsel Psikoloji, Bursa: Ezgi Kitapevi.

[32] Schein, E. H., (1990) "Organizational Culture", American Psychologist, 45, 109-119.

[33] Schein, E. H. (1992) Organizational Culture and Leadership, 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass.

[34] Sekaran, U. (2000) Research Methods For Business: A Skill-Building Approach, 3. Basım, UK:

Wiley&Sons.

[35] Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve M. Çinko (2006) Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, İstanbul: Beta Yayınları.

[36] Şimşek, M (1999) Yönetim ve Organizasyon, 5. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.

[37] Taylor, E.B. (1958) The Origins of Culture and Religion in Primitive Culture. NY: Harper&Brothers.

[38] Trice, H. M., Beyer, J. M. (l993) The Cultures of Work Organizations, NJ: Prentice Hall.

[39] Trompenaars, F. (l994) Riding the Waves of Culture, London: Irwin Business Publishing.

[40] Turan, E, Erdil, O., Kitapçı, H. (2010) "Örgüt Kültürünün Kalite Algısına ve İşletme Performansına Etkisi", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1), 259-273

[41] Ünler, E. (2006) "Örgütte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi", Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 95-115.

[42] Wasti, A.S. ve Önder, Ç. (2003) "Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler", Yönetim Araştırmaları Dergisi, 3(2), 125-145.

[43] Wiener, Y. (1982). "Commitment in Organization a Normative View", Academy of Management Review, 7(3), 418–428.