

## Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması

Abdurrahim EMHAN\*  
Remzi GÖK\*\*

### ÖZET

*Bu çalışmada bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık ve memnuniyet düzeyleri sorgulanmıştır. Araştırma kapsamındaki kamu ve özel sektör (mevduat ve katılım bankaları) banka şubelerinde çalışan personele örgütsel bağlılık ölçeği ile demografik değişkenler ve personel memnuniyeti ile alakalı soruları içeren anketten 250 tane dağıtılmış, ancak bunlardan 200'ü değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Yapılan analizler sonucunda örgütsel bağlılık boyutları açısından sektörler arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Çalışanların memnuniyet düzeylerinde sektörler açısından bir farklılık olmamakla birlikte, çeşitli demografik değişkenler açısından bazı farklılıklar olduğu görülmüştür. Ayrıca duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve memnuniyet arasında doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Personel Memnuniyeti, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı, Normatif Bağlılık

**JEL Sınıflandırması:** M12; M54

### *The Investigation of the Relationship Between Personal Satisfaction and Organizational Commitment in the Banking Sector*

#### ABSTRACT

*In this study, organizational commitment and satisfaction levels of employees in the banking sector was questioned. The survey of public and private sector (banks, deposit and participation) personnel working in bank branches and staff satisfaction, organizational commitment scale and demographic variables, including questions related to the questionnaire distributed at 250, but 200 of them were evaluated. The analysis found no difference between sectors in terms of organizational commitment, however there is a difference in satisfaction levels of employees among some different demographic variables. Besides, a liner relationship was found among emotional, normative commitment and job satisfaction.*

**Key words:** Job Satisfaction, Organizational Commitment, Emotional Commitment, Continuity Commitment, Normative Commitment.

**JEL Classification:** M12; M54

\* Yrd. Doç. Dr. Abdurrahim Emhan, Dicle Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, aemhan@gmail.com

\*\* Arş. Gör. Remzi Gök, Dicle Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, remzigok@mynet.com

## 1. Giriş

Günümüzde, küreselleşme sonucu artan rekabet şartları, işletmelerin piyasada varlıklarını devam ettirmelerini zorlaştırmıştır. Piyasada var olmak ve piyasayı etkileyebilmek için işletmelerin kendi kaynaklarından maksimum seviyede verim sağlamaları gerekmektedir. Bu kaynaklar içerisinde şüphesiz en önemli olanı insan kaynağıdır. İşletmelerin amaçlarına ulaşmasında en önemli unsur, yapılan işin kalitesidir ve işin kalitesi de insan faktörüne bağlıdır. İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağına sürekli yatırım yapmak ve yatırım yaptıkları bu çalışanları işletme bünyesinde tutmak yani örgüte bağlılıklarını artırmak zorundadırlar. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı düşük olan çalışanlara göre işletme amaçlarına ulaşmada daha fazla çaba gösterdikleri, diğer çalışanlarla daha iyi ilişkiler kurdukları, iş tatminlerinin yüksek olduğu, devamsızlık ve personel devir oranlarının düşük seviyede olduğu görülmüştür (Obeng ve Ugboro, 2003: 83; Bateman ve Strasser, 1984: 95-96).

Literatürde bankacılık sektöründe çalışanların iş memnuniyeti ve bunun örgütsel bağlılığa etkileriyle ilgili olarak az sayıda çalışma olduğundan, konuyla ilgili çalışmaya karar verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerle, banka sahiplerine, banka yöneticilerine ve konuyla ilgili akademisyenlere veri sağlayarak faydalı olunması amaçlanmıştır. Daha önceki çalışmalarda, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık kavramlarının genellikle birlikte ele alınmasının yanında, farklı şekillerde ayrı ayrı olarak da ele alınmıştır. Ulaşabildiğimiz bu çalışmalarda personel memnuniyeti/iş doyumunu ile ilgili olarak Çetinkaya vd. (2006); Zaim ve Koçak (2010); Örucü vd. (2006); Matzler vd. (2004); Eskildsen ve Dahlggaard (2000); Gelade ve Young (2005), örgütsel bağlılık ile ilgili Allen ve Meyer (1990); Durna ve Eren (2005); Yalçın ve İplik, (2008), memnuniyet ve örgütsel bağlılıkla ilgili olarak Matzler ve Renzl (2007); Al-Ajmi (2006); Witt (1989); Dirani (2009); Duygulu ve Korkmaz, (2008) tarafından yapılmış çalışmalar vardır.

Memnuniyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda memnuniyetin örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Genel olarak bu memnuniyet ve örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler ortaya konulmuştur. Örneğin Ryan, Schmit ve Johnson (1996) tarafından yapılan bir çalışmada bankacılık alanında iş/şirket memnuniyeti, çalışanlar arasında pozitif ilişkilerin varlığı ve stres ortamından uzak olması ile bankanın pazar payında üstünlük ve kredi dönüş oranlarındaki artış arasında doğrusal bir ilişki olduğu görülmüştür. Koys (2001) ise, restoran çalışanlarına yönelik yaptığı çalışmada personel memnuniyeti ile şirket karlılığı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Perakendecilik sektöründe yapılan başka bir çalışmada işletmedeki çalışma ortamı ile şirketin mali performansı arasında güçlü bir ilişki (Borucki ve

Burke, 1999) olduğu görülürken, aynı zamanda çalışanlar arasındaki iyi ilişkilerin ve olumlu çalışma ortamının şirket kârını artırdığı (Rucci vd., 1996) saptanmıştır. Bu çalışmada ise, kamu ve özel sektör banka çalışanlarının iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılığı ayrı ayrı incelenmiş, daha sonra iki değişken arasındaki ilişkinin yönü konusunda değerlendirme yapılmıştır.

Araştırmanın verileri Diyarbakır ili merkez ilçelerinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör banka çalışanlarına dağıtılan memnuniyet anketleri ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen bağlılık ölçeği vasıtasıyla toplanmıştır. Verilerin analizinde parametrik (anova, t-testi), nonparametrik (ki-kare), korelasyon ve regresyon testleri kullanılmıştır. Çalışmanın hipotezi ise, personel memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu düşüncesidir.

## 2. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin varlıklarını sürdürmelerinin, işgörenlerin bilgi, yetenek ve becerilerini işlerine yoğunlaştırmaları ile yakından ilişkisi vardır. Ancak, işgörenlerin sahip oldukları becerilerin, örgütlerin varlıklarını sürdürmesinde tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi için, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesi gerekir. Bu nedenle sadece işin gerektirdiği bilgi ve beceriler yetmez, aynı zamanda işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmak gerekir (Bolat ve Bolat, 2008: 76; Duygulu ve Korkmaz, 2008: 16).

Araştırmaya konu olan kavramlardan ilki “örgütsel bağlılık” tır. Bağlılık kavramını ilk inceleyen araştırmacılardan Harol Guetzkov (1955) bağlılığı, 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’a (1956) göre örgütsel bağlılık; normal bir ihtiyaçtır ve kişi, bu ihtiyacını gidermek için toplumsal yaşamın her alanında çaba gösterir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009: 6).

Örgütsel bağlılık tanımı konusunda literatürde tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Becker örgütsel bağlılık kavramını yan fayda (side bets) şeklinde tanımlarken, kişinin bağlılık duymadığı takdirde kaybedilecek faydaların / değerlerin bilincinde olması nedeniyle ortaya çıkan bir durum olarak açıklamaktadır (Becker, 1960: 32-33). Kanter ise, örgüt için gerekli olan ve bireysel deneyimlere dayanan bir duygu olarak belirtmiştir (Kanter 1968: 499-500)

Wiener (1982: 421) örgüte bağlılığı; örgütsel amaç ve hedefleri karşılamak için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı, O’Reilley (1989: 17) tipik olarak bireyin örgüte karşı hissettiği psikolojik bağlılık ve bu bağlılık işe duyulan ilgiyi, sadakati ve örgüt değerlerine karşı duyulan inancın bileşimi, Meyer ve Allen (1991: 67) ise; bireyin örgütle olan o anki ilişkisi ve örgütte kalmaya devam etme gibi kararlara etki eden bir psikolojik bir durum olarak tanımlamıştır. Örgütsel bağlılık kişilerin çalıştıkları örgütlerden herhangi bir

beklentiye girmeden örgüte olan özdeşleme, sadakat ve işe katılım boyutlarının birleşiminden ibarettir. Özdeşleşme, kişinin örgütün hedeflerini ve amaçlarını benimsemesi; işe katılım, kişinin işine psikolojik boyutta odaklanması olarak ifade edilirken; sadakat ise, kişinin çalıştığı örgüte, aileye, topluma karşı hissettiği yakınlık olarak tanımlanabilir (Buchanan, 1974: 533).

Örgütsel bağlılık, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması için çaba sarf etmesi, kurumunda çalışma ve kurumun üyeliğini devam ettirme arzudur. Bu tanımlamada da görüldüğü üzere, örgütsel bağlılıkta üç temel faktör göze çarpmaktadır: Çalışanın örgüt amaç ve değerlerine gönülden inanması, bunları kabullenmesi, örgüt lehine her şeyini ortaya koymaya gönüllü olması ve örgüte bağlılık yönünde güçlü bir irade ortaya koymasındır (Durna ve Eren, 2005: 211).

Özellikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir role sahip olan örgütsel bağlılık, çalışanların yalnız göreve bağlı olmasını değil, örgüte bağlı olmasını ifade etmektedir. İşgörenin, örgütün değer ve hedeflerini benimsemesi, örgütün yararı için çaba göstermesi ve örgütsel bağlılık isteğinin temelinde, çalıştığı örgüte duyduğu duygusal yakınlık ve kendini örgütle özdeşleştirme yer almaktadır. Bu doğrultuda, örgütle özdeşleşen bir işgörenin, örgütün amaçlarını kendi amaçlarının önünde tutarak, daha çok çalışması söz konusudur (Yalçın ve İplik, 2008: 485).

## 2.1. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalara bakıldığında; Allen ve Meyer modeli duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı, O'Reilly ve Chatman modeli; uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı (1986), Angel ve Perry, Mayer ve Schoorman (1992, 1998) modeli; devamlılık ve önem (value) bağlılığını içerdiği görülmektedir. Ayrıca Jaros modeli (1993) duygusal, devamlılık ve ahlaki bağlılığı (Jaros, 2007), Penley ve Gould tarafından Etzioni modeline dayanılarak oluşturulan model ise, ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılıktan oluşmaktadır (Meyer ve Herscovitch, 2001: 305-307). Daha sonra yapılan çalışmaların çoğunluğunda bu araştırmacıların yaptıkları referans olarak alınmış ve oluşturdukları ölçekler kullanılmıştır. Bu çalışmada ise Allen ve Meyer tarafından düzenlenen üç boyutlu bağlılık modeli (duygusal, devamlılık ve normatif) kullanılmıştır:

- Duygusal bağlılık: Duygusal bağlılık bireyin kişilik özellikleri ve işle ilgili faktörlerle alakalı tutumsal bir olgudur (Mir vd., 2002: 190). İşgörenin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesiyle ilgilidir ve bu değerler ile örgütsel amaçları benimseme seviyesi arasında pozitif bir ilişki vardır (Allen ve Meyer, 1990: 3).

- Devamlılık Bağlılığı: Çalışanın çalıştığı süre içerisinde örgüte yaptığı katkıları ve katlandığı maliyetleri kaybedeceği korkusuyla örgütte çalışmaya devam etmeyi bir ihtiyaç olarak görmesidir (Bergman, 2006: 646). Devamlılık bağlılığına sahip örgütteki kişiler, başka

yerde iş bulamama, iş arkadaşlarından ayrılmak istememe, emeklilikte elde edeceği imkânları koruma, yaşadığı bölgeyi değiştirmeme ve ailevi meseleler gibi sosyal, psikolojik ve ekonomik sebeplerden dolayı örgütte çalışmaya devam etmektedirler (Allen ve Meyer, 1990: 1-18; Allen ve Grisafe, 2001: 211-212).

- Normatif Bağlılık: İşgörenin çalıştığı örgüte karşı bir sadakat göstermesi ya da örgütün amaçlarına ve hedeflerine ulaşılmasında içsel bir dürtüyle çaba göstermesidir. Bu tür bağlılıkta işgören, örgütte çalışmaya devam etmeyi ahlaki bir davranış olarak görmektedir (Stephens vd., 2004: 398).

### 3. Çalışanların Memnuniyeti

Personelin işinden duyduğu mutluluğu ifade eden personel memnuniyeti kavramı, özellikle son yıllarda araştırmacıların ve uygulamacıların çok ilgi duyduğu konulardan biri olmuştur. Birçok şirket, çalışanlarının memnuniyetlerini artırmak için büyük miktarlarda kaynak ayırmaktadırlar. Bunun sebebi, memnuniyet seviyesinin artmasının çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılıklarını artıracakları düşüncesidir. Bu durum hem çalışanların kararlılığı ve etkinliğinde, hem de kaliteli ürün ve hizmet üretiminde baş faktördür (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1081).

Toplam kalite yönetim anlayışında çalışanların memnuniyeti, sürekli iyileştirmenin ve müşteri memnuniyeti sağlanmasında en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Çalışanlarının niteliksel özelliklerine kalite kazandıran bir işletmenin, kaliteli ürün/hizmet üretme hedefinde yolun yarısını kat ettiği vurgulanmaktadır (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1081). Bunun yanı sıra Dahlgaard vd. tarafından yapılan bir çalışmada ise, iş hayatında mükemmel başarı (business excellence) için, işletmelerin üzerinde durması gereken dört önemli kriterden (çalışanlar, iş arkadaşlığı, çalışma süreci ve ürün) bahsedilirken, bu kriterler “4Ps” (Excellence people, excellence partnership, excellence processes, excellence products) olarak ifade edilmiştir (Dahlgaard ve Dahlgaard, 1999: 465). Bunun anlamı ise mükemmel iş arkadaşlığına sahip mükemmel çalışan, mükemmel bir şekilde işleyen iş süreciyle ürün/hizmet üretiminde mükemmelliği yakalayacağıdır. Ancak işinden memnun ve motivasyonu yüksek çalışan, dünya kalitesinde üretilen ürün/hizmetle müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlayabilecektir (Eskildsen ve Dahlgaard, 2000: 1082).

Yapılan araştırmalarla özellikle hizmet sektöründe, müşteri memnuniyeti ile çalışanların memnuniyet seviyeleri arasında doğrusal bir ilişki olduğu saptanmıştır (Matzler, Fuchs, ve Schubert, 2004: 1180). Aynı zamanda işletme kârlılığı, müşteri sadakati ve çalışan memnuniyeti, arasında da olumlu bir ilişki vardır. İşletmenin kârlılığı, işletme ürünlerinden /hizmetlerinden memnun olan müşterilere bağlıdır. Müşteri memnuniyeti ve sadakati ise, işinden memnun çalışanlar tarafından sunulan kaliteli hizmete/ürüne bağlıdır (Heskett vd., 2008: 119).

#### 4. Araştırmanın Yöntemi

Tanımlayıcı olarak planlanan bu çalışmada, Diyarbakır merkez ilçelerinde faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü banka çalışanlarına yönelik memnuniyet anketi ve bağlılık ölçeği uygulanmıştır. Dağıtılan 250 anket ve ölçekten, 206'sı geri dönmüş ancak 6'sı değerlendirme dışında tutulmuştur. Geriye dönüş oranı % 80 olmuştur.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi: Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankaları Birliği verilerine göre Türkiye'de bankacılık sektöründe 42 mevduat (3 kamu sermayeli ve 39 özel sermayeli) ve 4 katılım bankası faaliyet göstermektedir. Mevduat bankalarına ait yurtiçindeki şube sayısı 9043 (kamu 2600, özel 4413), katılım bankalarının şube sayısı ise, 558'dir. Araştırma evrenini Diyarbakır merkez ilçelerinde faaliyet gösteren 56 banka şubesinin 800 çalışanı oluşturmaktadır (www.tbb.org.tr, 2010 ve www.tkbb.org.tr, 2010).

Veri Toplama Araçları: Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu ile literatürden yararlanılarak elde edilen 20 soruluk memnuniyet anketi kullanılmıştır (Zaim ve Koçak, 2010; Çetinkaya vd., 2006; Örucü vd., 2006). Ayrıca örgütsel bağlılık boyutlarının ölçülmesinde Allen ve Meyer tarafından geliştirilen 25 maddeden oluşan üç boyutlu ölçek (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) kullanılmıştır.

a) Demografik Bilgiler Formu: Banka çalışanlarına ait demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, çalışılan birim ve iş unvanı gibi özellikler yer almaktadır. Çalışılan birim için pazarlama ve operasyon birimleri sınıflandırılması yapılırken; unvan için ise, her bankada farklı pozisyon isimleri bulunduğundan sınıflandırmalar yönetici ve çalışan olmak üzere ikiye indirilmiştir.

b) Memnuniyet Anketi: 20 soruluk memnuniyet anketinde ilk 19 soru için "hiç memnun değilim", "memnun değilim", "kararsızım", "memnunum", "çok memnunum" şeklinde şıklar verilirken, "kurum personeli yatırım yapılması gereken değerler olarak görülür" sorusu için ise, "hiç katılmıyorum", "katılmıyorum", "kararsızım", "katılıyorum" ve "kesinlikle katılıyorum" şeklinde seçenekler verilmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0,912 olarak bulunmuştur. Beş'li Likert tipi ölçeklemenin kullanıldığı bu anketteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) hiç memnun değilim, (2) memnun değilim, (3) kararsızım, (4) memnunum ve (5) çok memnunum şeklinde düzenleme yapılmıştır.

c) Örgüte Bağlılık Ölçeği: Bu çalışmada, daha önce çeşitli tarih, ülke ve sektörlerde uygulanmış ve geçerliliği kanıtlanmış Allen ve Meyer'e ait üç farklı boyuttan oluşan bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı ölçen sorular bulunmaktadır. Bağlılık ölçeğinde duygusal bağlılık 9, devamlılık

bağlılığı 7 ve normatif bağlılıkta ise, 9 soru olmak üzere toplam 25 soru hazırlanmıştır. Örgüte bağlılık ölçeğinde araştırmaya katılan banka personelinin her bir soruya verdikleri cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlar ile değerlendirilmiştir ((1) hiçbir zaman, (2) çok nadir, (3) bazen, (4) çoğu zaman ve (5) her zaman). Ölçek içerisinde olumsuz ifade içeren soruların (1, 2, 4, 5, 10, 13, 15, 16, 18, 19, 20, 22) puanlamaları ters çevrilerek yapılmıştır.

Verilerin Analizi: Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 16.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde parametrik (anova, t-testi), nonparametrik (ki-kare testi), korelasyon ve regresyon testleri kullanılmıştır. Verilerin değerlendirilmesi, katılımcıların her bir soruya verdikleri cevapların toplam puanları üzerinden yapılmıştır. Demografik ve kesikli değişkenlerin gruplar arasında kıyaslanmasında  $\chi^2$  testi kullanılmıştır. İstatistikî anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir.

## 5. Bulgular

Bu bölümde, araştırmaya katılanlarla ilgili bazı demografik bilgiler Tablo-1'de gösterilmiştir. Bu tabloda görüldüğü gibi araştırmaya 200 kişi katılmış olup, kadınların oranı %33 ve erkeklerin oranı ise %67'dir. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde evlilerin oranı %56,5 ve bekârların oranı %43,5'tir. Katılımcıların %18'i lise, %82'si ise üniversite mezunudur. Personelin yaş durumuna bakıldığında 20-29 yaş aralığındaki personel sayısı diğer seviyelere göre yüksek iken, 40 yaş ve üstü personel sayısı 22 olup, toplamda %11'lik paya sahiptir. Bankada yönetici pozisyonunda çalışanlar %24,5 iken diğer çalışanlar ise %75,5'lik orana sahiptir. İş tecrübelerine bakıldığında %59 oran ile en fazla paya sahip 1-5 yıl arası tecrübeliler olduğu görülürken, 20 yıl üzeri tecrübe sahibi olanların oranı %7,5 olarak ortaya çıkmıştır. Banka birimlerini karşılaştırdığımızda operasyon biriminde çalışanların oranı %56,5 ve pazarlama biriminde çalışanların oranı %43,5'tir. Sektöre göre baktığımızda kamu sektöründe çalışan personel oranı %43,5 ve özel sektörde çalışanların oranı %56,5'lik gibi bir orana sahiptir.

Araştırma kapsamında kamu ve özel sektör çalışanlarının örgüte bağlılıklarıyla ilgili yapılan analizlerde ise, bağlılık boyutları açısından herhangi bir farklılık bulunamamıştır. Örgütsel bağlılık boyutlarında kamu ve özel sektörde çalışanlarının ortalamaları birbirine yakın olup duygusal bağlılık ortalaması 31, devamlılık bağlılığı ortalaması 22 ve normatif bağlılık ortalaması ise, 28 olarak bulunmuştur. Ayrıca memnuniyet ortalamaları kıyaslandığında da üç grup arasında katılım bankaları çalışanlarında 66.52, özel mevduat bankaları çalışanlarında 71.16 ve kamu bankaları çalışanlarında ise 67.52 gibi yakın sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Tablo 2'ye göre "duygusal bağlılık" ile "devamlılık bağlılığı" arasında pozitif yönde yani literatürdeki sonuçlarla ters yönde bir ilişki (0,153) bulunmuştur. Literatüre bakıldığında duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların devamlılık bağlılıklarının düşük olduğu

görülmüştür. Ayrıca tablo-2'ye bakıldığında duygusal bağlılık ile normatif bağlılık (0,507), memnuniyet ile duygusal bağlılık (0,462) ve normatif bağlılık (0,294) arasında doğrusal bir ilişki bulunurken, memnuniyet ile devamlılık bağlılığı arasında ise, herhangi bir ilişki olmadığı görülmüştür.

**Tablo 1: Demografik Değişkenler**

	Frekans	%		Frekans	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>İş Tecrübesi</b>		
Kadın	66	33	1-5 yıl	118	59
Erkek	134	67	6-10 yıl	35	17,5
<b>Yaş</b>			11-15 yıl	26	13
20-29	109	55	16-20 yıl	6	3
30-39	69	35	20 +	15	7,5
40-49	16	8	<b>Çalışılan Birim</b>		
50 +	6	3	Operasyon	113	56,5
<b>Eğitim Durumu</b>			Pazarlama	87	43,5
Lise	36	18	<b>Bankalar</b>		
Üniversite	164	82	Katılım Bankası	51	25,5
<b>Medeni Durumu</b>			Özel Mevduat B.	62	31
Evli	113	57	Kamu Mevduat B.	87	43,5
Bekâr	87	44	<b>Sektör</b>		
<b>Unvan</b>			Özel	113	56,5
Yönetici	49	25	Kamu	87	43,5
Diğer Çalışanlar	151	76			

Eğitim durumu ile genel memnuniyet derecesi kıyaslandığında lise mezunlarının üniversite mezunlarına göre daha memnun olduğu görülmüştür ( $p=0.010$ ).

Tablodaki verilere göre çalışma saatlerinden memnuniyet durumlarına bakıldığında demografik değişkenler arasında sadece sektörler arasında bir farklılık olduğu görülmektedir. Kamu ve özel sektör arasında çalışma saatleri açısından anlamlı bir fark vardır.

Çalışma ortamının temizliği hakkında sorulan sorulara verilen cinsiyet, yaş ve artan iş tecrübesine bağlı olarak memnuniyet seviyeleri değişkenlik göstermektedir. Personelin Yaş ve iş tecrübesi arttıkça temizliğe verilen önemin artmakta olduğu ve temizlikten memnun olma oranlarının arttığı görülmektedir. Cinsiyete göre, temizlikten memnun olma oranı erkeklerde %79,8, kadınlarda ise, bu oran %57,6'dır. Bu durum, kadınların erkeklere göre temizlik konusunda daha hassas olduklarını göstermektedir.

Banka personelinin, üstlerin astlarına karşı hitap ve davranışlarından duydukları memnuniyet ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara bakıldığında demografik değişkenler arasında sadece medeni durum ( $p=0,009$ ) ve unvana göre ( $p=0,041$ ) anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Yönetici ve diğer personel bakımından, davranış tarzlarından duydukları



memnuniyet oranlarına bakıldığında, yönetici pozisyonu dışındaki çalışanlardaki oranın, yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Kurumda düzenlenen sosyal etkinliklerden memnun musunuz? sorusuna verilen cevaplarda sadece sektörler arasında anlamlı bir fark bulunurken ( $p=0,004$ ), diğer değişkenler açısından bir fark bulunamamıştır. Sosyal etkinliklerden kamu sektörü çalışanlarının % 23'ü, özel sektördeki ise % 32,7'si memnun olduğunu ifade etmiştir.

İşyerindeki işbölümünün adil bir biçimde yapılmasıyla ilgili soruya verilen cevaplarda, sadece pozisyona göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. ( $p=0,017$ ). İşbölümü dağılımı uygulaması konusunda yönetici pozisyonu dışında kalan çalışanlarda memnuniyetsizlik oranı daha yüksek çıkmıştır. Yönetici pozisyonundakilerin memnuniyet oranı % 61,2 ve diğer çalışanların memnuniyet oranı ise %38,4'tür.

Bankada çalışanların amirlerine istedikleri zaman ulaşabilme konusunda cinsiyetler açısından anlamlı bir fark varken ( $p=0,041$ ), diğer değişkenleri açısından herhangi bir fark bulunamamıştır. Erkeklerin amirlere ulaşma konusunda memnuniyetsizlik oranı % 2,2 ve kadınlarda % 4,5 bulunmuştur. Çalışanların karşılaştıkları sorunlar ve problemlere amirlerin yardımcı olup olmadıklarıyla ilgili soruda ise yaş ( $p=0,042$ ) ve medeni durum ( $p=0,032$ ) açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. 20-29 yaş aralığındaki çalışanların % 7,3'ü amirlerin gösterdikleri çabalardan memnun değilken, 40 yaş ve üstü çalışanlarda ise % 56,3 ü memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Medeni durumlarına bakıldığında evli olanların % 64,6'ü, bekârların ise % 78,1'i gösterilen çabalardan memnundur.

**Tablo 2: Örgütsel Bağlılık Boyutları, Personel Memnuniyeti Arasındaki İlişki**

	Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Memnuniyet
Duygusal Bağlılık	1			
Devamlılık Bağlılığı	,153*	1		
Normatif Bağlılık	,507**	0,117	1	
Memnuniyet	,462**	-0,025	,294**	1

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Bilgi ve beceri arttıkça terfi edileceği konusunda bankanın uygulamalarından memnuniyet seviyelerine bakıldığında sektör, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi değişkenler açısından herhangi bir anlamlı fark yokken, sadece eğitim durumuna göre bu durumun değişkenlik gösterdiği görülmektedir ( $p=0,007$ ). Terfi konusunda üniversite mezunu

çalışanlarının % 57,4'ü, lise mezunu çalışanlarının ise, % 41,7'si terfide bilgi ve becerinin etkin olduğunu belirterek banka uygulamalarından memnun olduklarını ifade etmişlerdir.

Kurumda başarılı olanların saygı görmesi ve takdir edilmesi ile ilgili soruda eğitim durumu ve çalışılan birime göre anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p<0,05$ ). Lise mezunu çalışanlarının % 25'i, başarılı personelin diğer çalışanlar tarafından saygı görmediğini belirtirken, üniversite mezunu çalışanların % 12,8'i kurumda görülen davranışlardan memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışılan birime bakıldığında da operasyon biriminde çalışanların % 20,4'ü ve pazarlama biriminde çalışanların ise % 8'i başarılı olanların saygı görmesi ve takdir edilmesi konusunda memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Kurumun çalışanlarına sağladıkları sosyal imkânlar açısından memnuniyet seviyesini ölçen soruda sadece unvanlar açısından anlamlı bir farklılık ( $p=0,026$ ) bulunmaktadır. Yöneticilerin % 22,4'ü, diğer çalışanların ise % 42,4'ü sağlanan sosyal imkânlardan memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Verilen ücretin yeterliliği konusunda, personelin yaşı ( $p=0,032$ ), iş tecrübesi ( $p=0,045$ ) ve unvanına ( $p=0,003$ ) göre farklılık görülmüştür. Yaş olarak 20-31 aralığında olanların % 52,3'ü, 30-39 yaş aralığında bulunanların % 46,4'ü verilen ücretin yetersiz olduğunu düşünmektedir. İş tecrübesi ve deneyim arttıkça verilen ücretten memnuniyet oranının arttığı görülmektedir. İş tecrübesi 5 yılın altında olanların memnuniyet oranı % 26,2 iken, 10 yılın üzerinde iş tecrübesine sahip olanların memnuniyet oranı % 50 olduğu görülmüştür. Unvan açısından karşılaştırma yapıldığında, verilen ücretten memnun olanların oranı, yöneticilerde %44,9, diğer çalışanlarda ise, bu oranın %27,8 olduğu görülmüştür.

Bu çalışmada kullanılan bağlılık ölçeğindeki duygusal bağlılık, normatif bağlılık, genel memnuniyet arasında pozitif bir ilişki ( $p<0,01$  ve  $p<0,05$ ) tespit edilmiş olup, devamlılık bağlılığı ile memnuniyet arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Ortaya çıkan bu ilişkiye dayanılarak bir regresyon analizi yapılmıştır. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılığa etki eden memnuniyet soruları ile regresyon analizine tabi tutulmuştur. Bağımlı değişkenler ile anket soruları arasında ileri düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $F=4,075$ ;  $df=20/176$ ;  $p<0,001$ ).

Bağımlı değişken olarak duygusal bağlılığın en iyi tahmin ettirici (yordayıcı) soruları; “çalışma düzeni”, “kurumda başarılı olanların saygı görmesi ve takdir edilmesi”, “kurumda çalışanların yatırım yapılması gereken değerler olarak görülmesi” sorulardır. Bu sorular mevcut varyansın yaklaşık %24'ünü açıklamaktadır. Yine bağımlı değişken olarak normatif bağlılık ele alındığında ise, bu boyutun en iyi yordayıcıları “bir problemim olduğunda amirlerim yeterli çaba gösterir” ve “kurumun çalışanlara sağladıkları sosyal imkânlar” şeklindedir. Bu iki soru mevcut varyansın %11'ini açıklamaktadır.

**Tablo:3 Demografik Değişkenlerin Anket Sorularıyla Karşılaştırılması (Crosstabs)**

Memnuniyet ile ilgili anket soruları	Bağımsız Değişkenler	$\chi^2$	p
Çalışma Saatleri	Sektör	9,569	0,048
Genel Temizlik	Yaş	27,326	0,007
	Cinsiyet	15,504	0,004
	İş Tecrübesi	29,973	0,018
Üstlerin astlarına karşı davranış ve hitap şekli	Medeni Durum	13,47	0,009
	Unvan	9,944	0,041
Düzenlenen sosyal etkinlikler	Sektör	15,335	0,004
İşbölümü adil bir biçimde yapılır	Unvan	12,034	0,017
İstediğim zaman amirlerimle görüşebilirim	Cinsiyet	9,942	0,041
Problemim olduğunda çözüm için amirlerim gerekli çabayı gösterir	Yaş	21,603	0,042
	Medeni Durum	10,584	0,032
Bilgi ve becerim arttığında terfi edilebilirim	Eğitim Durumu	14,107	0,007
Personel istek ve ihtiyaçlarının karşılanması	Sektör	9,541	0,049
Kurumda başarılı olanlar saygı görür ve takdir edilir	Eğitim durumu	11,767	0,019
	Çalıştığımız birim	12,453	0,014
Kurumun sağladığı sosyal imkânlar yeterlidir	Unvan	11,007	0,026
Verilen ücret yeterlidir	Yaş	22,558	0,032
	İş tecrübesi	26,688	0,045
	Unvan	15,985	0,003

**Tablo: 4 Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin regresyon analiz sonuçları**

Bağımlı Değişken	R <sup>2</sup>	Bağımsız Değişken	B	Beta	p
<i>Duyusal Bağlılık</i>	0,239	1- Çalışma düzeni	1,370	0,214	0,018
		2- Kurumda başarılı olanların saygı görmesi ve takdir edilmesi	1,570	0,249	0,006
		3- Bu kurumda çalışanların, yatırım yapılması gereken değerler olarak görülmesi	1,136	0,215	0,003
<i>Normatif Bağlılık</i>	0,111	1- Bir problemim olduğunda, amirlerimin gösterdikleri çaba	1,832	0,395	0,001
		2- Kurumun çalışanlara sağladığı sosyal imkânlar	0,801	0,202	0,024
<i>İş Memnuniyeti</i>	0,228	1- Duyusal Bağlılık	0,904	0,433	0,000

## 6. Tartışma ve Sonuç

Çalışanın işinden memnuniyetini, işyerinin fiziki imkânları, beşeri ilişkileri, sağlam mali ve sosyal imkânları gibi etkenler doğrudan etkiler. Dolayısıyla çalışanların memnuniyet seviyelerini artırmak için öncelikle onların beklentilerini doğru tahmin etmek ve gerekli düzeyde ihtiyaçlarına cevap vermek gerekir.

Bu çalışmada, bankacılık sektöründeki çalışanların çıkarlarıyla banka çıkarlarının ortak noktada buluşması ile, çalışanların bankaya karşı bir bağlılık duyacağı, ve bunun sonucunda müşterilere daha kaliteli hizmet verilmesi varsayılmıştır. Bağlılığın artmasıyla, kurumda bireyler arası ilişkilerin iyi olması, çalışanlara yetenek ve performanslarına göre ödül, ikramiye ve terfi gibi olanakların sunulması, çalışanlara kendilerine değer verildiğinin hissettirilmesi, sosyal imkânların sunulması ve sosyal etkinliklerin düzenlenmesi gibi faktörlere bağlı değişir. Ayrıca en iyi şekilde hizmet sunulabilmesi için gerekli araç/gereçlerin temin edilmesi gibi unsurlar da çalışan memnuniyetini ve örgüte bağlılıklarını artıran bir diğer unsurdur.

Çeşitli ampirik çalışmalarda işgören memnuniyetinin, örgütsel bağlılık ve sadakatin oluşmasında güçlü pozitif bir ilişki olduğu ve aynı zamanda işten ayrılma ya da işe gelmeme durumlarıyla da negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada da duygusal bağlılık ile memnuniyet arasında doğrusal bir ilişki bulunmuştur. Bu sonucun daha önceki çalışmalardan Matzler ve Renzl'in çalışmasıyla uyumlu olduğu görülmüştür (Matzler ve Renzl, 2007:591).

Memnuniyet-örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeyi amaçlayan bu çalışmamızda, her iki kavram arasında ilişki korelasyon analizlerine tabi tutulmuştur. Yapılan analizlerde sektörler arasında bağlılık ilişkisi incelenirken herhangi bir ilişki bulunamazken, Lyons ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan çalışmada bağlılık açısından sektörler arasında anlamlı bulunmuş, özel sektörde çalışanların kamu sektöründe çalışanlara göre daha fazla işe bağlı oldukları görülmüştür. Ayrıca Sığı (2007) tarafından yapılan çalışmada her üç tür örgütsel bağlılık türünün kamu ve özel sektörlere göre farklılık gösterebileceği saptanmıştır.

Araştırmada örgütsel bağlılıkta cinsiyet farklılığının herhangi bir katkısı olmadığı görülmüştür. Bu sonuç daha önceki çalışmalardan bazıları ile benzerlik gösterirken (Al-Ajmi, 2006; Durna ve Eren,2005), diğer bazı çalışmalarda benzerlik tespit edilememiştir (Sığı, 2007; Yalçın ve İplik, 2006; Duygulu ve Korkmaz, 2008). Bu durum, araştırma yapılan sektörün çeşidine göre cinsiyete göre farklı sonuçlar alabileceğini ortaya çıkarmıştır.

İşletmelerde örgüte bağlılık boyutlarından en çok duygusal bağlılığa sahip çalışanlar arzu edilir. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek olan personelin ileride örgüte sadakatle çalışmaya devam edeceği ve sonuçta normatif bağlılığın meydana geleceği vurgulanmaktadır. Bu çalışmada bu durumu teyit eder bir şekilde normatif bağlılık ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yapılan regresyon analizinde bu boyutlar arasında güçlü ve

pozitif yönde bir ilişki (0,507) tespit edilmiştir. Bununla birlikte duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılık arasında pozitif düşük seviyede (0,153) anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Ancak bu sonuçlar literatürdeki sonuçlarla örtüşmemektedir. Yapılan çalışmalarda duygusal bağlılık ile devam bağlılığı arasında ters yönde bir ilişki olduğu görülürken, Uyguç ve Çımrın (2004) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına bakıldığında devamlılık bağlılık ile duygusal bağlılık arasında negatif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Çalışanların en çok memnun olduğu konular; amirlere her zaman ulaşabilmesi, temizlik, araç/gereç yeterliliği, üstlerin davranış tarzları ve yaşam tarzlarına saygı olduğu görülmektedir. Buna karşılık personelin en çok yakındığı noktalar ise sosyal etkinliklerin azlığı (%51), ücretin yetersizliği (% 48) ve çalışma saatlerinin fazlalığı (% 44) olduğudur. Bu durum Örucü ve arkadaşları (2006) ile Zaim ve Koçak (2010) tarafından yapılan araştırmalarda da görülmektedir.

Literatürde memnuniyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Araştırmamızda çalışan memnuniyeti ile bağlılık boyutlarından duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu görülürken, devamlılık bağlılığı arasında ise, negatif bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu çalışmada daha önceki çoğu çalışmalara paralel bulgular elde edilmiştir. Akar ve Yıldırım tarafından yapılan araştırmada iş doyumu ile duygusal ve normatif bağlılık arasında yüksek oranda bir ilişki bulunurken, devamlılık bağlılığı ile herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Sığı (2007)'nin yaptığı çalışmada ise, "kamu sektörü" çalışanlarında devamlılık bağlılığı daha yüksek görülürken, duygusal ve normatif bağlılık açısından "özel sektör çalışanlarının" daha yüksek değerlere sahip olduğu görülmüştür. Çalışan memnuniyeti ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, devamlılık bağlılığı ile düşük oranda bir ilişki bulunmuştur.

Çalışmamızda personel memnuniyeti ile duygusal bağlılığı arasında pozitif yönde yüksek oranda bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca memnuniyet ile normatif bağlılık arasında da anlamlı bir ilişki bulunurken, devamlılık ile ilgili anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç Uyguç ve Çımrın (2004) tarafından yapılan çalışma ile uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

İş memnuniyeti anketindeki üç sorunun duygusal bağlılığa ait mevcut varyansın %24'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Sorular incelendiğinde özellikle iki sorunun çalışanların duygularına hitap eden konular olduğu görülmektedir. Bu durum Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşi göz önüne alınarak açıklanabilir; takdir ve saygı gören bir çalışanın belli duyguları tatmin edilmesi ve kendini değerli hissetmesiyle, çalıştığı örgütle duygusal bir bağ içine girdiği söylenebilir. Yine anket sorularından normatif bağlılığa ait mevcut soruların toplam varyansın %11'ini açıkladığı görülmektedir. Normatif bağlılıkta çalışanların bir zorunluluktan dolayı örgüte kaldıkları bilinmektedir. Yordayıcı sorulara bakıldığında özellikle "sağlanan sosyal imkânlar" konusunun çalışanların ekonomik ve sosyal zorunluluklarıyla ilişkili olduğu söylenebilir.

Demografik değişkenlerinin tümü ile memnuniyet arasındaki regresyon analizinde yaş, eğitim durumu, cinsiyet, medeni durum, iş tecrübesi, çalışılan birim ile genel memnuniyet seviyeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $p=0,025$ ). Ancak Al-Ajmi (2006) tarafından yapılan araştırmada ise cinsiyet farklılığının memnuniyet üzerinde herhangi bir ilişkisi bulunamazken, Pelit ve Öztürk tarafından yapılan çalışmada da eğitim durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Eğitim durumu ile genel memnuniyet derecesi kıyaslandığında lise mezunlarının üniversite mezunlarına göre daha memnun olduğu görülmüştür ( $p = 0.010$ ). Bunun sebeplerinden biri, üniversite mezunu personelin beklentilerinin lise mezunu personele göre daha yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanları örgüte bağlılıklarını artırmak ancak onların işe olan memnuniyet seviyelerini artırmakla mümkündür. Bu çalışmada, çalışanların en çok, ücretin yetersizliği, sosyal imkânların azlığı, sosyal etkinliklerin eksikliği, uzun çalışma saatleri ve iş bölümünün adil bir şekilde yapılmaması gibi konulardan şikâyetçi oldukları görülmüştür. Bu durum hem kamu sektöründe hem de özel sektörde benzerlik göstermektedir. Dolayısıyla ister özel ister kamu sektöründe olsun, kaliteli hizmet ya da ürün için çalışanların da bir müşteri olarak görülmesi ve buna göre politikalar geliştirilmesi gerekmektedir. Adil bir ücretin verilmesi, maddi imkânlarının iyileştirilmesi sosyal etkinliklerin düzenlenmesi, çalışanlar arasında iş bölümünün ve terfi sisteminin adil bir şekilde yapılması, çalışanlara değer verildiğinin gösterilmesi gerekmektedir. Araştırma alanı kapsamındaki gelecek çalışmalarda, örgütsel bağlılık ve performans konusunun birlikte araştırılması durumunda, elde edilecek veriler ile bankacılık sektörüne faydalı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akar, Cüneyt - 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 İİBF Dergisi , Cilt 10, Sayı 2, s.97-113.
- Al-Ajmi, Rashed (2006), “The Effect Of Gender On Job Satisfaction And Organizational Commitment In Kuwait” International Journal of Management, Vol. 23, No. 4, p.838-842.
- Allen, Natalie J. - Grisaffe, Douglas B. (2001) “Employee Commitment To The Organization And Customer Reactions: Mapping The Linkages”, Human Resource Management Review , Vol. 11, p.211-212.
- Allen, Natalie J. - Meyer, John P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization”, Journal of Occupational Psychology, Vol. 63, p.1-18.

- Bateman, Thomas S. - Strasser, Stephen (1984), "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No.1, p.95-96.
- Becker, Howard S. (1960), "Notes on The Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, Vol. 66, No. 1, p.32-42.
- Bergman, Mindy E. (2006), "The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 5, p.645-663.
- Bolat, Oya İnci - Bolat, Tamer (2008), "Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 11, Sayı 8, s.75-94.
- Borucki, Chester C. - Burke, Michael J. (1999), "An Examination of Service-Related Antecedents to Retail Store Performance", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, p.943-962.
- Buchanan II, Bruce (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers In Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 19, No. 4, p.533-546.
- Çetinkaya, Fevziye - Ünalın, Demet - Özyurt, Özcan - Kayabaşı, Aydemir (2006), "Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Sekreterlerin İş Memnuniyeti", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 9, Sayı 1, s.1-17.
- Dahlgaard, Jens J. - Dahlgaard, Su M. (1999), "Integrating Business Excellence and Innovation Management: Developing A Culture for Innovation, Creativity and Learning", *Total Quality Management*, Vol. 10, No. 4/5, p.465-472.
- Dirani, Khalil M. (2009), "Measuring the Learning Organization Culture, Organizational Commitment And Job Satisfaction In The Lebanese Banking Sector", *Human Resource Development International*, Vol. 12, No. 2, p.69-84.
- Durna, Ufuk - Eren, Veysel (2005), "Üç Bağlılık Unsuru Açısından Örgütsel Bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, s.210-219.
- Duygulu, Sergül - Korkmaz, Fatoş (2008), "Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları Ve İşten Ayrılma Nedenleri", *C. Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, s.9-20.
- Eskildsen, Jacob K. - Dahlgaard, Jens J. (2000), "A Casual Model for Employee Satisfaction", *Total Quality Management*, Vol. 11, No.8, p.1081-1094.
- Gelade, Garry A. - Young, Stephen (2005), "Test of A Service Profit Chain Model In The Retail Banking Sector", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, p.1-22.

- Heskett, James L. - Jones, Thomas O. - Loveman, Gary W. - Sasser, W. Earl -Schlesinger, Leonard A. (2008), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 86, No 7/8, p.118-129.
- Jaros, Stephen (2007), "Meyer And Allen Model Of Organizational Commitment: Measurement Issues", *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol. 6, No. 4, p.7-25.
- Kanter, R.M. (1968), "Commitment And Social Organizations: A Study Of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", *American Sociological Review*, Vol. 33, No. 4, p.499-500.
- Koys, Daniel J. (2001), "The Effects Of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Turnover on Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study", *Personnel Psychology*, Vol. 54, p.101-114.
- Lyons, Sean T. - Duxbury, Linda E. - Higgins, Christopher A. (2006), "A Comparison of The Values And Commitment of Private Sector, Public Sector, And Parapublic Sector Employees", *Public Administration Review*, Vol. 66, No. 4, p.605-618.
- Matzler, Kurt - Renzl, Birgit (2007), "Personality Traits, Employee Satisfaction And Affective Commitment", *Total Quality Management*, Vol. 18 No. 5, p.589-598.
- Matzler, Kurt - Fuchs, Matthias - Schubert, Astrid K. (2004), "Employee Satisfaction: Does Kano's Model Apply", *Total Quality Management*, Vol. 15, No. 9/10, p.1179-1198.
- Meyer, John P. - Allen, Natalie J. (1991), "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol. 1, No. 1, p.61-89.
- Meyer, John P. - Herscovitch, Lynne (2001) "Commitment In The Workplace: Toward A General Model", *Human Resource Management Review*, Vol. 11, p.299-326.
- Mir, Ali - Mir, Raza - Mosca, Joseph B. (2002), "The New Age Employee: An Exploration Of Changing Employee - Organization Relations", *Public Personnel Management*, Vol. 31, No. 2, p.187-200.
- Obeng, Kofi - Ugboro, Isaiah (2003), "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", *Journal of The Transportation Research Forum*, Vol. 57, No. 2, p.83-98.
- O'Reilly, Charles (1989), "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation And Social Control In Organizations", *California Management Resource*, Vol. 31, No. 4, p.9-25.
- Örücü, Edip - Yumuşak, Sedat - Bozkır, Yasin (2006), "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, s.39-51.



- Rucci, Anthony J. - Kirn, Steven P. - Quinn, Richard T. (1996), "The Employee-Customer-Profit Chain at Sears", *Harvard Business Review*, Vol. 49, p.83-97.
- Ryan, Ann Marrie - Schmit, Mark J. - Johnson, Raymond (1996), "Attitudes and Effectiveness: Examining Relations at an Organizational Level", *Personnel Psychology*, Vol. 49, p.853-882.
- Sıgır, Ünsal (2007), "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, s.261-278.
- Stephens, Robert D. - Dawley, David D., and Stephens, David B. (2004), "Director Role Potential As Antecedents Of Normative And Affective Commitment on Nonprofit Boards", *Organizational Analysis*, Vol. 12, No. 4, p.397-398.
- Türkiye Bankalar Birliği, <http://www.tbb.org.tr/tr/>, 01.07.2010.
- Türkiye Katılım Bankaları Birliği, <http://www.tkbb.org.tr/>, 01.07.2010.
- Wiener, Yoash (1982), "Commitment In Organizations: A Normative View", *Academy Of Management Review*, Vol. 7, No. 3, p.418-419.
- Witt, L. Alan (1989), "Sex Differences Among Bank Employees in the Relationships of Commitment With Psychological Climate and Job Satisfaction", *Journal of General Psychology*, Vol. 116, No. 4, p.419-426.
- Yalçın, Azmi - İplik, Fatma Nur (2008), "A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, s.483-500.
- Yazıcıoğlu, İrfan - Topaloğlu, Işıl Gökçe (2009), "Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, s.3-16.
- Zaim, Halil - Koçak, Orhan (2010), "Bilgi Çalışanın Memnuniyeti", *Journal of Yaşar University*, Cilt 18, Sayı 5, s.2985-2994.

