



Araştırma Makalesi, Gönderim Tarihi: 06.06.2020; Kabul Tarihi: 16.07.2020

## Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi: Adıyaman İli Kamu Bankaları Çalışanları Uygulaması

**Dr. Emine KARAKAPLAN ÖZER**

Adıyaman Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu  
eozar@adiyaman.edu.tr, Orcid ID: 0000-0003-0710-8850

**Dr. Edip DOĞAN**

Adıyaman Üniversitesi, Kahta Meslek Yüksekokulu  
edogan@adiyaman.edu.tr, Orcid ID:0000-0002-9820-978X

**Dr. H. Yusuf GÜNGÖR**

Adıyaman Üniversitesi, Kahta Meslek Yüksekokulu  
yungor@adiyaman.edu.tr, Orcid ID:0000-0001-6783-1552

### Öz

Bu çalışmanın amacı bir örgütte görev yapmakta olan iş görenlerin örgütlerine karşı besledikleri duygusal bağlılık düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Güçlü bir işveren markası olma çabası güden işletmeler, başarının en büyük kaynağının insan kaynakları olduğu gerçeğini her geçen gün daha fazla hissetmektedir. Ancak işletmeler içerisindeki insan kaynağı karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapının çözümlenebilmesi, çalışan performansını artırmanın yanında mutlu çalışanlara sahip olmanın da etkili bir yoldur. Bu gereklilikten yola çıkarak ortaya koyulan bu çalışmada öncelikle örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve performans kavramları ele alınarak, kavramsal bir çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra duygusal bağlılık ve örgütsel performans değişkenlerinin demografik bileşenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Son olarak da duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, Adıyaman ili kamu bankalarında çalışan 100 personelin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, katılımcıların sosyo-demografik düzeylerini inceleyen bir Kişisel Bilgi Formu, Duygusal Bağlılık Ölçeği ve Performans Öz Değerlendirme ölçeğini kapsayan anket formu kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre demografik değişkenler ile duygusal bağlılık ve işgören performansı arasında istatistiksel olarak bir farklılık görülmemektedir. Ancak duygusal bağlılık ve işgören performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki ortaya koyulmaktadır. Bu sonuca göre katılımcılarda duygusal bağlılık düzeyi arttıkça performansın da arttığı veya tam tersi olarak, duygusal bağlılık düzeyi azaldıkça kişilerin performans düzeylerinde de azalış görüldüğü sonucu ortaya koyulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal bağlılık, Örgüt, Performans, İşveren, İş gören

**JEL sınıflandırması:** J24, J28, M12

## The Relation Between Affective Commitment and Employee Performance: A Case Study on Employees Working in Public Banks in Adıyaman

### Abstract

The aim of this study is to examine the relationship between the affective commitment levels of employees in an organization to their organization and their performance. Businesses that strive to become a strong employer brand are increasingly feeling the fact that the biggest source of success is human resources. However, human resources within businesses have a complex structure. Solving this complex structure is an effective way to improve employee performance as well as to have happy employees. In this study, based on this requirement, a conceptual framework was created by taking into consideration the concepts of organizational commitment, emotional commitment and performance. It was then studied whether affective commitment and organizational performance variables differed by demographic components. Finally, the relationship between emotional commitment and employee performance was examined. The research was carried out with the participation of 100 staff working in public banks in Adıyaman province. A Personal Information Form, Affective Commitment Scale, and Performance Self-Assessment Questionnaire were used in the study. The data obtained was analyzed with the SPSS 22.0 package program. According to the results of the study, there was no statistical difference between demographic variables and affective commitment and employee performance. However, a significant positive relationship was found between affective commitment and employee performance. According to this result, performance increases as the level of emotional commitment increases in the participants, or vice versa, as the level of emotional commitment decreases in the people's performance levels decreased as the result was revealed.

**Keywords:** Affective commitment, Organisation, Performance, Employer, Employee

**JEL Classification:** J24, J28, M12

### Giriş

Örgütlerin karşı karşıya kaldığı zorlu durumlar, insan kaynakları uzmanları için örgüt performansını iyileştirmek, rekabet edebilirliği arttırmak, yenileme kapasitesi ve becerisini arttıracak roller almaları gerekliliğini zorunlu kılmaktadır (Gürol ve Çapan, 2010). Örgütlerin istedikleri düzeyde başarı elde edebilmesi büyük oranda çalıştırdıkları işgörenlerin performanslarının güdümündedir. İşgörenlerin işyerlerinde gösterdikleri performans, o örgütün başarısına büyük etki etmektedir. İşgörenlerin sergiledikleri performansa ise etki eden birçok faktör vardır. Önemli başarılar elde etmeye odaklanmış bir örgütün öncelikle işgörenlerini birer birey olarak ele alıp onların ihtiyaç ve isteklerini göz önüne alması gerekmektedir. Bu ihtiyaç ve istekler her daim maddi istekler olarak düşünülmemelidir. Bazen çok iyi ücretlerle çalışan işgörenlerin tükenmişlik yaşadığını görmek mümkün olabilmektedir. İşgörenlerin maddi beklentilerinin yanında manevi olarak da çevresinden beklentileri bulunmaktadır. Tüm

bunların örgüt tarafından önemsendiğini hisseden işgörenler işlerinden daha fazla doyum alarak, örgütlerine büyük bir bağlılık gösterebilmektedirler. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir işgören kurum için büyük bir değerdir. Eskiden aynı örgütte yaşam boyu istihdam durumu normal bir durum olmasına karşın, iş değişikliği veya kariyer değişikliği günümüzde yaygın bir hal almaktadır (Weng ve McElroy, 2010). Örgüt bu durumu göz önünde bulundurarak işgörenlerin örgüte duydukları bağlılığın örgütte kalmaları için ne derece önemli olduğunu kavrayabilmelidir. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek veya düşük olan işgörenlerin gösterdikleri performansın ölçülmesi, örgütün elindeki işgücünü daha iyi kullanmasına ve daha büyük başarılar elde etmesine olanak sağlamaktadır. Çünkü herhangi bir faaliyetin ölçülememesi onun değerlendirilmesini, geliştirilmesini ve etkili yönetilmesini imkânsız kılmaktadır (Usta, 2010).

Bu çalışmanın amacı, örgüt içerisinde faaliyet gösteren işgörenlerin duygusal bağlılık düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkiyi irdelemektir. Bu amaç çerçevesinde öncelikle kavramsal bir çerçeveye yer verilmiştir. Sonrasında ise Adıyaman kamu bankalarında çalışan işgörenlerin demografik bilgileri ile beraber, duygusal bağlılıkları ve performans öz değerlendirme sonuçları değerlendirilmiştir. Son olarak, eldeki veriler ışığında duygusal bağlılık ve işgören performansı arasındaki ilişki yorumlanmıştır.

## 1. Örgütsel Bağlılık

Becker'e göre (1960) örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte çalıştığı süreçte verdiği emek, harcadığı zaman, çaba, elde ettiği statü ve kazandığı para gibi değerleri örgütten ayrılması durumunda kaybetme korkusuyla geliştirdiği bağdır. Başka bir tanıma göre örgütsel bağlılık işgörenlerin "örgüte girişinden itibaren örgütün faaliyetlerine katılma sürecidir" (Karakaş ve Boylu, 2011: 63). Örgüte bağlı işgörenler örgüt içerisinde daha istekli çalışmakta, örgütten ayrılmayı düşünmemekte ve çalıştıkları örgütü geliştirmek için katkılar sunmaktadırlar (Slocombie ve Dougherty, 1998).

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılığı kişinin çalıştığı örgüt ile kendisi arasındaki "psikolojik bir bağ" olarak değerlendirmektedir ve bu bağı işgöreni örgütten gönüllü olarak ayrılmadan alıkoyacak bir bağ olarak ele almaktadırlar. Ayrıca, Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç ayrı boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Devam bağlılığı duyanlar, örgüte gereksinim duydukları için bağlanmaktadırlar (Özutku, 2008). Rasyonel bağlılık olarak da ele alınabilen bu bağlılık türü, örgütten ayrılma durumunun yüksek maliyetlere yol açacağı düşüncesiyle örgütte bulunmaya devam edilmesidir (Balay, 2000) Normatif bağlılık kişinin belirli bir amaca ulaşmak için uygulaması gereken yükümlülüklerinin tasarlanmasıdır (Meyer ve Herscovitch, 2001). İşgörenler örgüt içerisinde kalmanın ahlaki bir yükümlülük olduğunu düşünürler ve bunu yapılması gereken en doğru olan durum olarak görmektedirler.

Bu çalışmada duygusal bağlılık ve işgören performansı ilişkisi inceleneceğinden örgütsel bağlılık türlerinden duygusal bağlılık ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

## 2. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenlerin örgüte dair amaçları ve değerleri tamamıyla benimseyerek örgütlerine psikolojik olarak bağlılık duyma durumlarıdır (Wang vd. , 2014).

Duygusal bağlılık başka bir tanımlamada ise, işgörenlerin işe dair duygusal bir bağlanma, özdeşleşme ve tamamıyla örgüte dâhil olma durumlarını yaşaması olarak ele alınmaktadır (Meyer vd., 1993).

Duygusal bağlılık, kişinin çalıştığı örgüte karşı güçlü bir hissi bağ kurması, kendini onunla var etmesi ve kendini örgütün bir parçası olarak görmesi ve o örgütte olmaktan mutluluk duymasındır (Scrima vd., 2014). Duygusal bağlılık, örgütten ayrılma niyetini, personel devir hızını ve personel devamsızlığını azaltarak, müşteri odaklı davranışları, asli ve ekstra görevlerde yüksek performans gösterilmesini sağlamaktadır (Rego vd. , 2011).

Her ne kadar duygusal, normatif ve devam bağlılığı, örgütsel bağlılığın çok boyutluluğunu gösterse de, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığı ölçmede daha etkili olarak görülmektedir. Güçlü bir duygusal bağlılık gösteren işgörenler normatif ve devam bağlılığı gösterenlere oranla örgüte katkıda bulunmada daha isteklidirler (Brown, 2003).

Duygusal bağlılık işten zevk alma düzeyini, refahı ve öz yeterliliği geliştirirken, kişinin yaşam doyumunu da arttırmaktadır (Lambert vd., 2013). Eğer bir işgören örgüt tarafından ihtiyaçlarının karşılandığını, değer gördüğünü, saygı ve kıymet gördüğünü hissederse duygusal bağlılık geliştirme ihtimali artmaktadır. Bu duygusal bağlılık işgörenin örgüte olan aidiyet hissinin artmasına, sadakat geliştirmesine, örgütle gurur duymasına ve örgütün temel değerleriyle özdeşleşmesine olanak vermektedir (Lambert vd., 2013). Ayrıca örgüte duygusal bağlılık geliştiren işgörenlerde iş stresi oranı düşerken, iş doyumunu düzeyi de artmaktadır (Lambert, 2004).

Duygusal bağlılık, işgörenin örgüt değerlerine ve amaçlarına olan inancının artmasını sağlarken, bu amaçların gerçekleştirilmesindeki katkısını da istekli olarak sürdürmesine neden olmaktadır. Duygusal bağlılık, birey ile örgütün uyumlu olması kaynaklı, bireyin örgüt kimliği ile kendisini özdeşleştirmesidir. Ancak diğer bağlılık türlerinden normatif bağlılık ahlaki kaygılar, devam bağlılığı da çıkara dayalı kaygılar üzerine kurulmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006). Çalıştığı örgüte duygusal bağlılık geliştiren bir kişi örgüt için ileri düzeyde fedakarlıklar gösterebilmektedir (Hartmann vd., 2014).

Örgüt içerisinde işgörenlerin yaşadığı, iş güvensizliği, anksiyete, depresyon veya öfke gibi negatif durumlar işgörenin duygusal bağlılık düzeyinde azalmalar oluşturabilmektedir. Bu negatif durumlardan, stres (Garg ve Dhar, 2014) veya işi kaybetme korkusu işgörenlerin yeni iş arayışlarına girmelerine sebebiyet oluşturarak (Ito ve Brotheridge, 2007) duygusal bağlılık ve hatta tamamıyla örgütsel bağlılık düzeylerinde azalmalara neden olmaktadır (Tian vd. , 2014). Bunun yanında, iyi bir yönetici ve çalışma grubu (Vandenberghe vd., 2004), kültürel değerler (Meyer vd., 2012), kariyer gelişimi (Wang vd., 2014), işyerinde gösterilen dürüstlük, saygı ve merhamet duygularının yanında hatalardan öğrenmeye gösterilen tolerans (Rego vd. , 2011), iş tatmini (Hartmann vd., 2014), iş güvenliği (Tian vd. , 2014), yaşam doyumu (Lambert vd., 2013), takım ruhu gibi faktörler örgüte dair duygusal bağlılığın artırılmasında pozitif etkiye sahiptir.

### 3. İşgören Performansı

Performans, daha önceden belirlenmiş bir hedefe ulaşılma durumunun ölçülmesidir. Bu sonuç mutlak veya nispi olarak ele alınabilmektedir. Bir etkinliğin sonucunun değerlendirilmesi ile performans seviyesi ortaya koyulabilmektedir. Değerlendirme sürecine tabi tutulan ölçütün anlaşılabilir, anlatılabilir, somut ve objektif olması çok önemli bir husustur (Özer, 2009).

Performans kavramı, Wheelen ve Hunger (2000) tarafından hedeflere yönelik sergilenen faaliyetlerin veya ölçülen birimin değerlendirilmesi etkinliği olarak ele alınmaktadır. Bir örgütün performansı pazarlama performansı, yenilik performansı ve finansal performans gibi bileşenlerin bir bütün olarak değerlendirilmesiyle ölçülmektedir (Karakaş vd., 2017:52).

Performans ölçümü örgütün, işgörenlerin veya çalışan grubun belirlenen hedefe ne derece yaklaştığını bilmesi, ne derece bir yol kat ettiğini ölçmesi anlamındadır (Akin, 2006). Başka türlü ifade etmek gerekirse performans ölçümü işgörenlerin iş tanımlarında ve iş analizlerinde belirlenmiş standartlara ne derece yaklaştıklarına dair geri-dönüt vermektir (Bilen ve Karakaş, 2014). Örgütler her daim etkili bir işgören performans değerlendirmesine ihtiyaç duymaktadırlar. Örgütler kendi bünyesinde çokça bileşeni bulunduran karmaşık yapıli kuruluşlardır. Bu karmaşık yapılar içerisinde dikkate alınması gereken temel husus, bu alanları stratejik, sinerjik, iş birliği içinde, eş zamanlı olarak, hedeflenen sonuçlara yönlendirmektir. Bu koordinasyonun ve işbirliğinin gerçekleştirilebilmesi etkili bir işgören performans ölçümü olmadan çok zordur (Spitzer, 2007).

Etkili bir işgören performansı ölçümünde ise performans ölçütleri “özel, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilişkili ve belirli bir süre ile sınırlı” (SMART: specific, measurable, achievable, related, time-bound) olmak durumundadır (Coşkun, 2006).

Performans çok bileşenli bir kavramdır ve temel düzeyde performans sürecinin yönünü, davranışsal boyutta beklenen sonuçtan ayırabilmektedir. Buradaki davranış, insanların bir işi başarmak için sergiledikleri eylemi ifade ederken, sonuç ise, bireyin iş davranışının sonucunu belirtmektedir. Bir örgütte, davranışsal katılım ve beklenen sonuç birbiriyle ilişkilidir ancak beklenen sonuç davranışsal yönden ziyade motivasyon ve bilişsel yetenekler gibi faktörlerden etkilendiğinden, her iki yapı arasındaki kapsamlı örtüşme henüz belirgin değildir (Pradhan ve Jena, 2017). Motivasyonel etkilerin örgüte duyulan bağlılığa olan etkisi yadsınamaz. Özellikle bağlılık türlerinden duygusal bağlılık temelde duygu durumları ile ilişkili bir kavram olması nedeniyle bu bağlılık türünün işgören performansı ile ilişkilerinin ele alınması bu örtüşmeye dair durumların ortaya koyulmasına önemli katkılar sunmaktadır.

#### 4. Duygusal Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisi

Birçok araştırmacı duygusal bağlılık ile işgören performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Allen vd., 1990; Vandenberghe vd., 2004).

Wang (2004) örgütsel bağlılıkla beraber yüksek derecede bir işgören performansı sağlamak isteyen bir örgütün ödüllendirme sisteminin çok etkili olması gerekliliğini savunmaktadır. Bu ödüllendirme sistemleri içerisinde içsel ödüllendirmenin duygusal bağlılığı geliştirmede daha etkili olduğu birçok araştırmacı tarafından desteklenmektedir (Scrima vd., 2013; Todd ve Kent, 2009; Miao vd., 2013).

Arshadi ve Hayavi'nin (2013) İran'da yaptığı çalışmaların sonucu göstermektedir ki eğer işgörenler örgütü sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayan ve kendileri için iyi çalışma koşulları oluşturan destekleyici bir birim olarak algılandılarsa, örgüte dair duygusal bir bağlılık geliştirmektedirler. Bu duygusal bağ da kişilerin örgüt içinde gösterdikleri performansın artışını sağlamaktadır.

Bir başka çalışmanın sonuçları, duygusal bağlılığın örgütsel bağlılık kapsamında performansı etkilediğini desteklemektedir. Bu etki dolaylı bir etki olarak ele alınmaktadır. Çünkü çalışmanın sonuçları kişilerin yöneticilerine duydukları bağlılığın buna etki ettiğini savunmaktadır (Vandenberghe vd., 2004).

Jaramillo, Mulki ve Marshall'ın (2005) çalışmalarının ortaya koyduğu sonuçlar örgütsel bağlılık ile cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi ve satış tecrübesi gibi demografik faktörlerin ilişkili olduğunu göstermektedir. Aynı çalışmanın sonuçlarına göre, kolektivist toplumlarda bireyci toplumlara kıyasla örgütsel bağlılık ve iş performansı arasında daha güçlü bir bağ bulunmaktadır. Bu toplumların değerleri ve tutumları ile ilgili bir durum olarak ele alınmaktadır.

Bir diğer çalışmanın sonuçları, güven duygusunun ve duygusal bağlılığın işgören performansını arttırmada önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Duygusal bağlılık geliştiren işgörenler örgütün ekonomiklik, zaman ve emek alanındaki

yatırımlarını benimsemekte ve bu durum onların motivasyonunu arttırmaktadır (Bloemer vd., 2013).

## 5. Yöntem

Bu başlık altında araştırmanın amacı, hipotezleri, ana kütlesi ve örnekleme, veri toplama aracı ve verilerin analizi ele alınmaktadır.

### 5.1. Araştırmanın Amacı

İşgörenlerin finansal faktörler ile beraber birçok farklı unsuru da dikkate aldığı çağımızda örgütlerin yalnızca finansal güdümlü hareket etmesi işgörenleri örgütte tutamayabilir. Rekabetinin yıkıcı etkilerini hisseden işverenlerin insan kaynağını dikkatli kullanması ve yetenekleri elinde tutabilmesi onları örgüte bağlı kılmaları ile mümkündür. Belirlenen hedeflere ulaşmak adına çalışanların performans düzeylerinin maksimum düzeyde kullanılabilmesi bazı değerlendirmelerin dikkate alınması ile mümkün kılınabilmektedir. Bu değerlendirmeler içerisinde işgörenlerin memnuniyeti, tatmini ve bağlılık düzeylerinin ölçülmesi önemlidir. Bu savdan yola çıkan bu çalışmanın amacı, Adıyaman ilinde görev yapmakta olan banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkisinin incelenmesidir.

### 5.2. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın uygulama kısmında ele alınan değişkenler “demografik faktörler” “duygusal bağlılık” ve “işgören performansı” değişkenleridir. Bu değişkenlere dair üç farklı hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezler:

H1: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri demografik faktörlere göre farklılaşmaktadır.

H2: Banka çalışanlarının performans düzeyleri demografik faktörlere göre farklılaşmaktadır.

H3: Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

### 5.3. Araştırmanın Anakütlesi ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Türkiye Bankalar Birliğinin web sitesinden alınan bilgiler ışığında 438 banka çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma, anakütlenin tamamını temsil edebilecek şekilde, basit tesadüfi örneklem yoluyla 100 işgören ile gerçekleştirilmiştir.

#### 5.4. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket toplam 20 sorudan oluşmaktadır. Bu 20 sorunun ilk 6 sorusu kişisel bilgileri içermekte, bir sonraki 6 soru ise işgörenlerin duygusal bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçekten oluşmaktadır. Son kısımda ise 9 sorudan oluşan performans öz değerlendirme ölçeği kullanılmıştır. Anket formunda kullanılan soruları 7'li Likert ölçeği formatındadır. Uygulamada kullanılan anketin güvenilirlik testlerine dair bulgular aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 1. Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri**

Kullanılan Ölçek	Cronbach's Alpha	Güvenilirlik Düzeyi
Duygusal Bağlılık Ölçeği	0,947	Güvenilir
Performans Öz Değerlendirme Ölçeği	0,719	Güvenilir

Tablo 1'de görüldüğü gibi, tüm  $\alpha$  değerleri 0,70'den büyüktür. Bu sonuç ölçeklerin güvenilirliğini ve değişkenlerin içsel tutarlılığının tatmin edici boyutta olduğunu ortaya koymaktadır.

#### 5.5. Verilerin Analizi

Araştırmadaki katılımcılara dair veriler SPSS 22.00 Paket Programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle uygulanacak analiz türünü belirleyebilmek adına veri dağılımı ele alınmıştır. Gerçekleştirilen normal dağılım testinin sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 2. Normal Dağılım Testi**

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
İstatistik	df	p	İstatistik	N	p
,124	00	,001	,957	100	,003

Tablo 2'den de görüldüğü üzere veri toplama aracı olarak kullanılan anketin veri dağılımının anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür. Bu nedenle dağılımın normal olmadığı gözlemlenmektedir ( $p < ,05$ ). Bu verilere dayanarak parametrik olmayan testler uygulama gerekliliği doğmuştur. İlk iki hipotezin test edilmesi için parametrik olmayan testlerden Mann-Whitney U testi ve Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır. Veri dağılımı normal olmadığı için, üçüncü hipotezde ilişkiyi test edebilmek adına parametrik olan Pearson korelasyon analizi yerine, onun parametrik olmayan dengi Spearman korelasyon analizi kullanılmıştır.



## 6. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde araştırmada ele alınan değişkenlerle ilgili olarak toplanan verilerin istatistiksel analizleri sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiştir

### 6.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımı

Araştırmanın örneklemini oluşturan Adıyaman ilinde çeşitli kamu bankalarında görev yapmakta olan katılımcılara dair demografik bilgiler aşağıda Tablo 3’de belirtilmiştir.

**Tablo 3. Demografik Değişkenlere İlişkin Frekans Dağılımı**

Değişken İsmi	Değişken Kategorileri	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	32	%32
	Erkek	68	%68
Yaş	20-29	38	%38
	30-39	49	%49
	40-49	13	%13
Medeni Durum	Evli	68	%68
	Bekâr	32	%32
Hizmet süresi	1-9	69	%69
	10-19	26	%26
	20-29	5	%5
Eğitim Durumu	Lise	10	%10
	Ön Lisans	12	%12
	Lisans	70	%70
	Yüksek Lisans	8	%8

Tablo 3’deki demografik faktörlere dair bulgular örneklem içerisindeki erkek sayısının kadınlara oranla daha fazla olduğunu göstermektedir. Yani katılımcıların büyük bir çoğunluğu erkeklerden oluşmaktadır. Demografik faktörlerde göze çarpan bir diğer nokta ise çalışanların genç bir yapıya sahip olmasıdır. En yüksek yüzdeye sahip katılımcıların hizmet süresi 1-9 yıldır. Eğitim durumu incelendiğinde ise lisans mezunu çalışan sayısının diğerlerine oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

### 6.2. Demografik Değişkenler ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Karşılaştırmaya Dair Bulgular

Araştırmaya katkıda bulunan katılımcıların duygusal bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek adına parametrik

olmayan testlerden Mann-Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis Testi kullanılmıştır. Bu analiz sonuçları Tablo 3’de belirtilmektedir.

**Tablo 4. Cinsiyet ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Sıralar					Test İstatistikleri	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Duygusal Bağlılık
Duygusal Bağlılık	Kadın	32	53,02	1696,50	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	1007,500 3353,500 -,596
	Erkek	68	49,32	3353,50	p	,551
	Toplam	100				

Cinsiyet ve duygusal bağlılık karşılaştırmasını gösteren Mann-Whitney U testinin sonuçları Tablo 4’de görüldüğü üzere istatistiki olarak anlamlı değildir. Yani duygusal bağlılık cinsiyete göre herhangi bir farklılaşma göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 5. Yaş ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Yaş	N	Sıra Ortalaması		Duygusal Bağlılık
Duygusal Bağlılık	20-29	38	49,54	Ki-kare	,798
	30-39	49	49,47	df	2
	40-49	13	57,19	p	,671
	Toplam	100			

Tablo 5’de yer alan bulgular duygusal bağlılığın yaş faktörüne göre bir değişiklik göstermediğini ortaya koymaktadır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 6. Medeni Durum ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Sonuçları**

Sıralar					Test İstatistikleri	
	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		Duygusal Bağlılık
Duygusal Bağlılık	Evli	68	48,71	3312,00	Mann-Whitney U	966,000
	Bekâr	32	54,31	1738,00	Wilcoxon W	3312,000
	Toplam	100			Z p	-,903 ,366

Medeni durum ve duygusal bağlılık karşılaştırmasının ele alındığı Tablo 6'deki bulgular iki değişken arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 7. Meslekteki Hizmet Süresi ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Meslekteki Hizmet Süresi	N	Sıra Ortalaması		Duygusal Bağlılık
Duygusal Bağlılık	1-9 yıl	69	48,87	Ki-kare	3,027
	10-19 yıl	26	50,65	df	2
	20-29 yıl	5	72,20	p	,220
	Toplam	100			

Duygusal bağlılığın meslekte hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek adına gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testinin sonuçları her iki değişken arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını sonucunu ortaya koymaktadır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 8. Eğitim Durumu ve Duygusal Bağlılık Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması		Duygusal Bağlılık
Duygusal Bağlılık	Lise	10	52,65	Ki-kare	,603
	Ön Lisans	12	52,58	df	3
	Lisans	70	50,65	p	,896
	Yüksek Lisans	8	43,38		
	Toplam	100			

Eğitim durumu ve duygusal bağlılık karşılaştırılmasını gösteren Kruskal Wallis Testi sonuçları Tablo 8'den de görüldüğü üzere her iki değişken arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını ortaya koymaktadır ( $p > 0,05$ ).

Yukarıdaki tabloların gösterdiği sonuçlar ele alındığında Adıyaman'da görev yapmakta olan kamu bankaları çalışanlarının duygusal bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılaşma gösterdiğine dair herhangi bir sonuca rastlanmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Bu çalışmanın sonuçlarına göre duygusal bağlılık ile cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi ve eğitim durumu arasında önemli bir istatistiksel farklılaşma yoktur. Bu nedenle "Banka çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri demografik faktörlere göre farklılaşmaktadır" hipotezi reddedilmiştir.

### 6.3. Demografik Değişkenler ile İşgören Performansı Arasındaki Karşılaştırmaya Dair Bulgular

Araştırmaya katkıda bulunan banka personelinin performans öz değerlendirme sonuçları ve demografik değişkenleri arasındaki farklılaşma düzeyi Mann-Whitney U Testi ve Kruskal-Wallis Testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tablolar bu değerlendirmenin sonuçlarını somutlaştırmaktadır.

**Tablo 9. Cinsiyet ve İşgören Performansı Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Testi Sonuçları**

Sıralar					Test İstatistikleri	
	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		İşgören Performansı
İşgören Performansı	Kadın	32	48,41	1549,00	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	1021,00 1549,00 ,496
	Erkek	68	51,49	3501,00	p	,620
	Toplam	100				

Cinsiyet ve işgören performansı karşılaştırmasını gösteren Mann-Whitney U testinin sonuçları Tablo 9’da görüldüğü üzere istatistiki olarak anlamlı değildir. Yani duygusal bağlılık cinsiyete göre herhangi bir farklılaşma göstermemektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 10. Yaş ve İşgören Performansı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal-Wallis Testi Sonuçları**

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Yaş	N	Sıra Ortalaması		İşgören Performansı
İşgören Performansı	20-29	38	50,38	Ki-kare	1,295
	30-39	49	48,42	df	2
	40-49	13	58,69	p	,523
	Toplam	100			

Tablo 10’da yer alan istatistikler işgören performansının yaş faktörüne göre bir değişiklik göstermediğini ortaya koymaktadır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 11. Medeni Durum ve İşgören Performansı Karşılaştırılmasını Gösteren Mann Whitney U Sonuçları**

Sıralar					Test İstatistikleri	
	Medeni Durum	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı		İşgören Performansı
İşgören Performansı	Bekâr	32	49,69	1590,00	Mann-Whitney U Wilcoxon W Z	1021,00
	Evli	68	51,49	3501,00		1590,00
	Toplam	100			p	,847

Medeni durum ve işgören performansı karşılaştırmasının ele alındığı Tablo 11'deki bulgular iki değişken arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermektedir ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 12. Meslekteki Hizmet Süresi ve İşgören Performansı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Meslekteki hizmet süresi	N	Sıra Ortalaması		İşgören Performansı
İşgören Performansı	1-9 yıl	69	49,81	Ki-kare	3,135
	10-19 yıl	26	48,08		df
	20-29 yıl	5	72,60	p	,209
	Toplam	100			

İşgören performansının meslekte hizmet süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek adına gerçekleştirilen Kruskal-Wallis testinin sonuçları her iki değişken arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını sonucunu ortaya koymaktadır ( $p > 0,05$ ).

**Tablo 13. Eğitim Durumu ve İşgören Performansı Karşılaştırılmasını Gösteren Kruskal Wallis Testi Sonuçları**

Sıralar				Test İstatistikleri	
	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması		İşgören Performansı
İşgören Performansı	Lise	10	48,75	Ki-kare	1,515
	Ön Lisans	12	53,67		df
	Lisans	70	51,51	p	,679
	Yüksek Lisans	8	39,06		
	Toplam	100			

İşgören performansının eğitim durumuna göre farklılaşma gösterip göstermediğini incelemek adına Kruskal- Wallis testi uygulanmıştır. Uygulanan bu testin sonuçları her iki değişken arasında bir farklılaşmanın olmadığını göstermektedir ( $p > 0,05$ ).

Yukarıdaki tabloların gösterdiği sonuçlar ele alındığında Adıyaman'da görev yapmakta olan kamu bankaları çalışanlarının performanslarının demografik değişkenlere göre farklılaşma gösterdiğine dair herhangi bir sonuca rastlanmamaktadır ( $p > 0,05$ ). Bu çalışmanın sonuçlarına göre işgören performansı ile cinsiyet, yaş, medeni durum, hizmet süresi ve eğitim durumu arasında anlamlı bir istatistiksel farklılaşma yoktur. Bu nedenle "Banka çalışanlarının performans düzeyleri demografik faktörlere göre farklılaşmaktadır" hipotezi reddedilmiştir.

#### 6.4. Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi

Araştırmaya katkıda bulunan katılımcıların duygusal bağlılık düzeyleri ile performansları arasında herhangi bir ilişkinin var olup olmadığına dair yapılan analizlerin sonuçları Tablo 14'de belirtilmiştir. Bu analiz Spearman Korelasyon Testi kullanılarak yapılmıştır.

**Tablo 14. Duygusal Bağlılık ve İşgören Performansı İlişkisi için Spearman Korelasyon Analizi Sonuçları**

Korelasyonlar				
			Duygusal Bağlılık	İşgören Performansı
Spearman's rho	Duygusal Bağlılık	Korelasyon Katsayısı	1,000	,483
		p		,000
		N	100	100
	İşgören Performansı	Korelasyon Katsayısı	,483	1.000
		p	.000	
		N	100	100

Tablo 14'de görüldüğü üzere duygusal bağlılık ve işgören performansı değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki vardır ( $p < 0,05$ ). Bu ilişki orta derecede pozitif bir ilişkidir ve bu sonuçlara göre katılımcılarda duygusal bağlılık düzeyi arttıkça performansın da arttığı ifade edilebilmektedir. Yahut tam tersi olarak, duygusal bağlılık düzeyi azaldıkça kişilerin performans düzeylerinde de azalış görüleceği söylenebilmektedir ( $r = 0,483$ ). Bu sonuca göre "Banka çalışanlarının duygusal bağlılık

düzeyleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır” hipotezi kabul edilmiştir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Bu çalışmanın amacı Adıyaman ilinde görev yapmakta olan kamu bankaları çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyleri ile performansları arasında her hangi bir ilişkinin var olup olmadığını incelenmesidir. Araştırmanın demografik değişkenleri ile çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ve performans değerlendirmeleri sonuçları arasındaki karşılaştırma da ayrıca incelenmektedir.

Sonuçlar ele alındığında, demografik değişkenler ile duygusal bağlılık arasında istatistiksel bir farklılaşmaya rastlanamamıştır. Yapılan analizler, performans ve demografik değişkenler arasında da anlamlı bir farklılaşmanın olmadığını göstermiştir. Ancak duygusal bağlılık ve performans öz değerlendirme sonuçları arasında anlamlı istatistiksel pozitif bir ilişkiye rastlanmaktadır. Kişilerin duygusal bağlılıklarının yüksek olması performanslarının da yüksek olması anlamını taşıırken, düşük olması performanslarının da düşük düzeyde değerlendirilmesi sonucu bize bu iki değişkenin birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Güçlü bir duygusal bağ geliştirmiş olan işgören, örgüt içerisinde performansını da en yüksek düzeyde sunarken zayıf bir duygusal bağı olan işgörenlerin iş performansları da düşük olmaktadır.

Demografik değişkenler göz önünde bulundurulduğunda görülmektedir ki çalışmaya destek veren banka çalışanlarının birçoğunun eğitim seviyesi yüksektir. Ayrıca katılımcıların büyük bir oranı da genç yaşta. Eğitim seviyesi yüksek ve genç yaşta işgörenlerin örgütü amaçlarına ulaştırabilmek adına sadece makineler gibi duygusuz varlıklar olarak görülmemesi gerekmektedir. Örgütlerin işgörenlerinin duygusal bağlılık düzeylerini arttırmak adına çalışmalar yürütmesi, onları güdülemesi işgörenin duygusal tatminiyle beraber örgüt için de birçok faydayı beraberinde getirmektedir. Duygusal bağlılığı yüksek işgörenlerde örgütsel sinizm, çatışma, tükenmişlik gibi negatif durumlara daha az rastlanması, verimliliği arttırmakla birlikte işgören devir hızının da daha az olmasına ve örgütün bu anlamda maliyetlerinin daha düşük olmasına neden olmaktadır. Ayrıca duygusal olarak tatmin olmuş ve bağlılık geliştirmiş bireyler işveren markası olmada da örgüte büyük kazançlar sağlamaktadır. Savickas (2011) geçmişte, kişilerin kariyerlerinin örgütlerin güdümünde olduğunu ancak günümüzde ise kişilerin kariyerlerini kendilerinin oluşturduğunu dile getirmektedir. Çok yetkin bir çalışanın günümüz şartlarında farklı örgüt yöneticileri tarafından gözetilip daha iyi çalışma şartları sunularak çalıştığı örgütten kendi örgütlerine geçiş için cezbedilmesi, kıyasıyla rekabetin olduğu günümüz koşulları için çok olağan bir durumdur. İşletmelerin bu tür durumlara maruz kalmamaları için çalışanlarını sadece ücret boyutuyla değil duygusal olarak da tatmin edebilmesi, kalifiye elemanlarını elinde tutabilmesi hayati önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın sonuçları göstermektedir ki duygusal anlamda tatmin düzeyi yüksek çalışanlar yüksek performans göstermektedirler. Bu sonuca göre işletmelerin duygusal bağlılığı artırıcı bazı uygulamaları işgörenlerinin performans düzeyini de arttıracaktır. Bu durum hem çalışanı mutlu kılarken hem de işletmeye pozitif dönütler sağlayacaktır.

### Kaynakça

- Akın, O. (2006). *Kamu Sermayeli Şirketlerde Performans Ölçümü ve Türkiye Uygulaması Üzerine Bir İnceleme*. Uzmanlık Tezi, Kamu İktisadi Teşebbüsleri Genel Müdürlüğü Hazine Müsteşarlığı.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 252-276.
- Arshadi, N. ve Hayavi, G. (2013). The Effect of Perceived Organizational Support on Affective Commitment and Job Performance: Mediating role of OBSE. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Becker, T. E., Ullrich, J. ve Dick, R. (2013). Within-Person Variation in Affective Commitment to Teams: Where It Comes From and Why It Matters. *Human Resource Management Review*, 23, 131-147.
- Bilen, A. ve Karakaş, A. (2014). Muhasebe Meslek Mensuplarının Tükenmişlik Düzeylerinin İşgören Performansına Etkisi. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 4(8), 139-154.
- Bloemer, J., Pluymaekers, M. ve Odekerken, A. (2013). Trust and Affective Commitment as Energizing Forces for Export Performance. *International Business Review*, 22, 363-380.
- Brown, B. B. (2003). *Employees' Organizational Commitment and Their Perception of Supervisors' Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors*, PhD Thesis, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Coşkun, A. (2006). Büyük Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Performans Ölçüm ve Yönetim Uygulamaları. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 119-136.



- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 295-310.
- Eraslan, E. ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mimarlar Mühendisler Dergisi*, 95-106.
- Garg, S. ve Dhar, R. L. (2014). Effects of Stress, LMX and Perceived Organizational Support on Service Quality: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75.
- Gürol, Y. ve Çapan, O. M. (2010). Örgütsel Performansın Yükseltmesinde İnsan Performans Teknolojisi Modeli. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 59-77.
- Hartmann, N. N., Rutherford, B., Feinberg, R. ve Anderson, J. (2014). Antecedents of Mentoring: Do Multi-faceted Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment Matter?. *Journal of Business Research*, 67, 2039-2044.
- Ito, J. K. ve Brotheridge, C. (2007). Exploring the Predictors and Consequences of Jobinsecurity's Components. *J. Manage Psychology*, 22(1), 40-64.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58, 705-714.
- Karakaş, A. ve Boylu, Y. (2011). İşe Alıştırma Eğitiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Havalimanı Yer Hizmetleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 61-75.
- Karakaş, A., Öz, Y. ve Yıldız, M. R. (2017). The Effects of Innovation Activities on Organizational Performance. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 4 (1), 49-59.
- Lambert, E. (2004). The Impact of Job Characteristics on Correctional Staff Members. *The Prison Journal*, 84, 208-227.
- Lambert, E. G., Kim, L., Kelley, T. ve Hogan, N. (2013). The Association of Affective and Continuance Commitment with Correctional Staff Life Satisfaction. *The Social Science Journal*, 195-203.
- Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conception. *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward the General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R. ve Sheppard, L. (2012). Affective, Normative, and Continuance Commitment Levels Across Cultures: A meta- analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225-245.
- Miao, Q., Newman, A., Sun, Y. ve Xu, L. (2013). What Factors Influence the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China? The Role of Extrinsic and Social Rewards. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3262-3280.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Pradhan, R. K. ve Jena, L. K. (2017). Effect of abusive supervision on employee's intention to quit and the neutralizing role of meaningful work in Indian IT organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 13, 825-838.
- Rego, A., Ribeiro, N., Cunha, M. P. ve Jesuino, J. C. (2011). How Happiness Mediates the Organizational Virtuousness and Affective Commitment Relationship. *Journal of Business Research*, 64, 524-532.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). *Örgütsel Davranış*. Çev. Ed. İnci Erdem, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Savickas, M. (2011). New Questions For Vocational Psychology: Premises, Paradigms and Practices. *Journal of Career Assessment*, 19(3), 251-258.
- Scrima, F., Lorito, L., Parry, E. ve Falgares, G. (2014). The Mediating Role of Work Engagement on the Relationship Between Job Involvement and Affective Commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2159-2173.
- Slocombie, T. ve Dougherty, T. (1998). Dissection Organizational Commitment and Its relationship with Employee Behaviour. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 469.
- Spitzer, D. R. (2007). *Transforming Performance Measurement: Rethinking The Way We Measure and Drive Organizational Success*, New York: Amacom.
- Tian, Q., Zhang, L. ve Zou, V. (2014). Job Insecurity and Counterproductive Behavior of Casino Dealers – the Mediating Role of Affective Commitment and Moderating Role of Supervisor Support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36.

- Todd, S. ve Kent, A. (2009). A Social Identity Perspective on the Job Attitudes of Employees in Sport. *Management Decision*, 47(1), 173-190.
- Usta, A. (2010). Kamu Kurumlarında Örgütsel Performans Yönetim Süreci. *Sayıştay Dergisi*, 78, 31-58.
- Vandenbergh, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004). Affective Commitment to the Organization, Supervisor and Workgroup: Antecedents and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 47-71.
- Vandenbergh, C., Bentein, K. ve Stinglhamber, F. (2004). Affective Commitment to the Organization, Supervisor, and Work Group: Antecedents and Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 47-71.
- Wang, Q., Weng, Q. X., McElroy, J. C., Ashkanasy, N. M. ve Lievens, F. (2014). Organizational Career Growth and Subsequent Voice Behavior: The Role of Affective Commitment and Gender. *Journal of Vocational Behavior*, 84, 431-441.
- Wang, Y. (2004). Observations on the Organizational Commitment of Chinese Employees: Comparative Studies of State-Owned Enterprises and Foreign-Invested Enterprises. *The International Journal of Human Resource Management*, 649-669.
- Weng, Q. X. ve McElroy, J. C. (2010). Vocational Self- Concept Crystallization as a Mediator of the Relationship between Career Self- Management and Job Decision Effectiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 76(2), 234-243.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, D. J. (2000). *Strategic Management and Business Policy*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2).
- Yörüker, S., Karabeyli, L., Kaya, S. ve Özeren, B. (2003). *Sayıştayın Performans Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu*. Ankara: T.C. Sayıştay Başkanlığı.