

Performans Değerlendirme Örgütsel Bağlılığı Etkiler Mi? Bankalarda Bir Araştırma¹

Does Performance Evaluation Affect Organizational Commitment? A Study in Banks

Ahmet KUMRU

Öğr. Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Bolvadin MYO,
Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, akumru@aku.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-9746-0051>

Makale Başvuru Tarihi: 21.01.2024

Makale Kabul Tarihi: 10.06.2024

Makale Türü: Araştırma Makalesi

Belkıs ÖZKARA

Prof. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü,
Yönetim Organizasyon A.B.D., bozkara@aku.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0002-4324-9741>

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

Örgütsel Bağlılık,

Çalışan Bağlılığı,

Performans,

Performans
Değerlendirme,

Bankacılık Sektörü,

Performans değerlendirmenin temel amaçları, çalışanların örgüte olan katkılarını belirlemek, başarılı çalışanları ödüllendirmek ve çalışanlara performansları konusunda geribildirim sağlamaktır. Performans değerlendirmenin adil bir şekilde uygulanması ve geliştirici geribildirimlerde bulunulması çalışanların örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgüte karşı güçlü bağlar hisseden çalışanlar örgüt başarısına olumlu yönde katkılar sağlamakta ve örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli bir avantaj oluşturmaktadır. Bu çalışmanın amacı performans değerlendirme ölçütlerinin örgütsel bağlılığa etkisini bankalar boyutunda incelemektir. Performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma bulunmakta iken bu çalışmada konu farklı bir açıdan ele alınarak performans değerlendirme ölçütlerinin örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmaktadır. Araştırmanın örneklemini Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka şubesi çalışanlarından oluşturmaktadır. Anket yolu ile toplanan veriler, performans değerlendirme ölçütleri ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden oluşmaktadır. Araştırma bulguları çalışanların performans değerlendirmede kullanılan ölçütlere ilişkin algılarının örgütsel bağlılığa etkisi olduğu yönündedir.

ABSTRACT

Keywords:

Organizational
Commitment,

Employee Commitment,

Performance,

Performance Evaluation,

Banking Sector,

The main objectives of performance evaluation are to determine employees' contributions to the organization, reward successful employees, and provide feedback to employees about their performance. The fair implementation of performance evaluation and the provision of developmental feedback have a positive effect on employees' organizational commitment. Employees who feel strong bonds to the organization contribute positively to its success, providing a significant advantage in achieving the organization's goals. The aim of this study is to examine the impact of performance evaluation criteria on organizational commitment in the context of banks. While there are numerous studies examining the relationship between performance evaluation and organizational commitment, this study explores the impact of performance evaluation criteria on organizational commitment from a different perspective. The sample of the study consists of employees working in public and private bank branches operating in Afyonkarahisar province. The study collected data through surveys, which included performance evaluation criteria performance evaluation criteria and organizational commitment scales. The research findings suggest that employees' perceptions of the criteria used in performance evaluation have an impact on organizational commitment.

Önerilen Alıntı (Suggested Citation): KUMRU, Ahmet ve ÖZKARA Belkıs (2024), “Performans Değerlendirme Örgütsel Bağlılığı Etkiler Mi? Bankalarda Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, S.7(1), ss.116-126, Doi: <https://doi.org/10.33712/mana.1423012>

1 Bu makale 1. yazarın, 2. yazar danışmanlığında hazırladığı ve Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından 2017 yılında kabul edilen “Performans Değerlendirme Kriterlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden geliştirilerek hairlanmıştır.

1. GİRİŞ

Performans, örgütlerin amaçlara ne derecede ulaştığının göstergesidir. Performans değerlendirme ise belirli ölçütler çerçevesinde performansın değerlendirilmesi, kaydedilmesi ve değerlendirilen bireye geribildirimde bulunulması sürecidir. Amaç birliği ilkesinden hareketle örgütler performans değerlendirme süreçlerini oluştururken performans değerlendirme ölçütlerini doğru şekilde belirlemeli ve çalışan amaçları ile örgüt amaçlarının uyumlu hale getirilmesini amaçlamalıdır.

Performans değerlendirme uygulaması çalışanlarının başarılarını ölçmenin yanı sıra eksik yönlerinin belirlenerek güçlendirilmesini, diğer taraftan çalışanların güçlü yanlarına odaklanarak bu güçlü yanların yarattığı fırsatlardan yararlanmanın anahtarıdır. Performans değerlendirmesinin sonucu belirlenen kariyer imkânları, ücretlendirme, ödüllendirme ve eğitim gelişim gibi uygulamalarda belirleyici rol oynaması performans değerlendirmenin önemini artırmaktadır. Örgüt çalışanları performans değerlendirme süreçlerinin adil ve tarafsız olmasını beklemektedir.

Performans değerlendirmesi sonucunda çalışanlara geri bildirimde bulunulması eksik yönleri tamamlayıcı güçlü yönleri ödüllendirici politika izlenmesi çalışan bağlılığı ve yüksek performansın sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Çalışanları örgüte bağlayan bir bağ olan örgütsel bağlılık, günümüz rekabet şartlarında amaçlarına ulaşmak isteyen örgütler için büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar farklı nedenlerden dolayı örgüte bağlılık gösterebilirler. Bunlar çalışanın duygusal olarak kendisini örgütüne adanması, örgütten ayrılmanın getireceği maliyet ya da sadece bir görev bilinci ile bağlılık göstermesi şeklinde olabilmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyleri çalışanların performansları, iş tatminleri, verimlilikleri, işe geç gelmeleri veya gelmemeleri, iş gücü devri ve stresten etkilenme hassasiyetleri ile etkileşim içerisindedir. Bu nedenle örgütsel bağlılık örgütler açısından önemli bir yere sahiptir.

Birçok çalışmada örgütsel bağlılık ve performans değerlendirme farklı açılardan araştırma konusu olarak ele alınmıştır. Bu çalışmada performans değerlendirme ölçütleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelenmesi bakımından önemlilik taşımaktadır. Araştırmanın modern performans değerlendirme uygulamalarının en etkin şekilde uygulandığı bankacılık sektörü üzerinde yapılmış olması araştırmayı literatüre katkı sağlaması bakımından önemli hale getirmekte ve uygulayıcılara yol gösterici olması beklenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

Çalışmanın bu kısmında sırasıyla “*performans değerlendirme*” ve “*örgütsel bağlılık*” kavramları açıklanarak “*performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi*” konusu ana hatlarıyla ele alınmaktadır.

2.1. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanların iş beklentilerini netleştirmeyi, çalışan gelişimini iyileştirmeyi, ücret ile performans arasında bağlantı kurmayı ve işgücü gelişimini sağlamayı amaçlamaktadır (Mathis ve Jackson, 1998). Çalışanlarda adalet ve güven duygusu yaratan değerlendirmeler, çalışanın örgütsel bağlılığının artmasını sağlayacaktır. Stratejik hedeflerle ilişkilendirildiğinde, performans değerlendirmenin bir örgütün başarısı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu ampirik araştırmalarda ortaya konulmaktadır (Cravens vd., 2010).

Performans yönetiminin nihai hedefi olan performans iyileştirme hedefine ulaşmak için, hedef belirlemenin yeterli olmayacağı muhtemeldir. Hedef odaklı, ayrıntılı, yapıcı ve açık geri bildirim, örgüt çalışanları için büyük bir motivasyon kaynağı olabilecektir (Latham ve Locke, 2006). Bir örgütün genel performansını artırmak için, performans değerlendirme süreci hem kişinin hem de ekip üyelerinin ilerlemesine odaklanmalıdır (Armstrong, 2009). Performans değerlendirme ortak bir yapı oluşturma yöntemidir. Hedefler, standartlar ve yetkinlikler altında performans değerlendirme, daha iyi anlamayı, kontrol etmeyi ve daha iyi sonuçlar üretmeyi sağlayan bir yoldur. Diğer taraftan performans değerlendirme bir çalışmanı disipline etme aracı olarak kullanılsa da bunun olumlu etkisi çok düşüktür.

Performans değerlendirme çeşitli hatalara karşı hassas bir yapıdadır. Performans değerlendirmesi sürecindeki değerlendiricilerin hatalarını tamamen ortadan kaldırmak çok zor olsa da değerlendiricilerin eğitimi ve uzmanlaşması yolu ile hataları minimum düzeye indirmek önemlidir. Performans değerlendirmede karşılaşılan başlıca değerlendirici hataları, hale ve boynuz etkisi, belirli derecelere yönelme, yakın geçmişteki olaylardan etkilenme, kontrast hatalar, kişisel önyargılar, nesnel davranma ve örnekleme hatası şeklinde meydana

gelebilmektedir. Performans değerlendirmede hataları en az düzeye indirmek için, performans değerlendirme ölçütleri açık ve net olmalıdır ölçütler arasında geçişim olmamalıdır (Açıkalın, 1996). Değerlendirmeciler performans değerlendirme hataları konusunda bilgilendirilmeli ve eğitilmelidir (Acar, 1999).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Bir örgütün en önemli varlığı olan bireyin, örgüt ile bir bütün oluşturması ve örgüte verebileceği en yüksek çıktı düzeyine ulaşması örgüt için her açıdan olumlu fırsatlar sağlamaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık farklı açılardan araştırmalara ve uygulamalara konu olmuştur. Örgütsel bağlılığı, örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmek için harcanan bütünleşik normatif güç (Wiener, 1982), değerlere inanç ve sadakat ile güçlenmiş bir psikolojik taahhüt (Ölçüm Çetin, 2004), kişinin örgütle özdeşleşmesi yolu ile kazanılan kimlik birliği (İnce ve Gül, 2005) olarak tanımlamak mümkündür. Yüksek örgütsel bağlılık düzeyinin örgütler için, güvenilir, samimi, otokontrolü yüksek, verimlilik odaklı ve yüksek performanslı bireyler sunması (Feldman ve Moore, 1982) ve işten ayrılma eğilimini azaltıcı etkisi (Stup, 2006) bakımından önemlidir.

Allen ve Meyer (1998), örgütsel bağlılığı sınıflandırdıkları çalışmalarında üç bağlılık türü ortaya koymuştur. Bunlar, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık olarak isimlendirilmiştir. Bu model bir örgüt üyesinin, örgütte kalma ihtiyacı, kalma zorunluluğu ve kalma isteği şeklinde ayırım yapılmasını sağlamaktadır (Zangaro, 2001). Devam bağlılığı örgüt bireyinin, örgütten ayrılmanın maliyeti (*işsiz kalma, iş arama vb.*) ile örgütte kalmanın getirisini (*mevcut ücret, yan haklar vb.*) karşılaştırılarak gösterdiği bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılıkta örgüt bireyi, sorumluluk hissi (*işe ihtiyacı olduğunda örgütün ona iş vermesi vb.*) nedeniyle örgüte bağlılık göstermektedir. Devam bağlılığı, örgüt bireyinin örgütü ile güçlü bir bağ kurmasını ve örgüt hedeflerine duygusal olarak katkıda bulunmasını ifade etmektedir. Örgütlerde en çok arzu edilen bağlılık türü, kimlik kazanma ve örgüte yüksek katılım düzeyi geliştirmesi nedeniyle duygusal bağlılıktır.

Örgütsel bağlılığı örgütler için önemli bir konu olması sebebiyle, örgütsel bağlılığın doğasının ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin anlaşılmasının önemi büyüktür (Dick ve Metcalfe, 2001). Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, bireysel, örgütsel ve dışsal faktörler olmak üzere üç ana kategoride sınıflandırılmaktadır (Bülbül, 2007). Örgütsel bağlılığı etkileyen, iş beklentileri, kişisel özellikler, psikolojik sözleşmeler, kişisel faktörler iken, örgütsel bağlılığı etkileyen gözetim, işin önemi, liderlik ve yönetim, takım çalışması, örgütsel adalet ve örgütsel ödüller, örgütsel faktörleri oluşturmada, yeni iş bulma imkânları, profesyonellik ile ülkenin sosyo-ekonomik durumu örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler olarak sıralanmaktadır (Gündoğan, 2009).

2.3. Performans Değerlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgütün amaçlarına ulaşabilmesinde etkin bir performans yönetimi gerçekleştirmesi oldukça önemlidir. Uygulanacak performans değerlendirme sürecinin adil, uygun, geçerli, güvenilir, gelişim odaklı ve sürdürülebilir olması gerekmektedir (Dehaghi ve Rouhani, 2014). Çalışanın güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan performans değerlendirme sonucunda, çalışanın güçlü yönlerinin ödüllendirilmesi çalışanın motivasyonunu artırarak örgütsel bağlılığına olumlu katkı sağlayacaktır (Gümüştekin vd., 2010). Adil bir performans değerlendirme uygulaması bireyin motivasyonunu ve örgüte bağlılığını artırıcı rol oynamaktadır (Gümüştekin vd., 2010).

Performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelemesinde; Meyer ve Allen (1991), yaptıkları araştırmada performans ile devam bağlılığı arasında negatif bir ilişki bulurken performans ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Randall (1987), örgütsel ve bireysel açıdan örgütsel bağlılık düzeylerini incelediği çalışmasında örgütsel bağlılık ile performans arasında güçlü bir pozitif ilişki bulmuştur. Shore ve Martin (1989), çalışmasında yüksek performansın yüksek örgütsel bağlılığa sahip bireyler tarafından sergilendiği sonucuna ulaşmıştır. Weiss (2002), yaptığı çalışmasında örgüt bireyinin duygusal tepkisinin, iş performansını ve iş tatminini etkilediğini ortaya koymuştur. Culverson (2002), çalışmasında performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığın dikkat edilmesi gereken bir unsuru olduğundan bahsetmiştir. Özutku (2008), çalışmasında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki bulurken, normatif bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmiştir. Düzgün ve Marşap (2018) çalışmasında, performans değerlendirme uygulaması yönündeki algı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir etki olduğunu belirtmiştir. Diğer taraftan Wright (1997), çalışmasında performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasında negatif ilişki bulmuştur.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Çalışmanın bu kısmında sırasıyla araştırmanın amacına, önemine, modeline, hipotezlerine, evrenine/örnekleme, veri toplama araçlarına, veri analizine ve bulgularına yer verilmektedir.

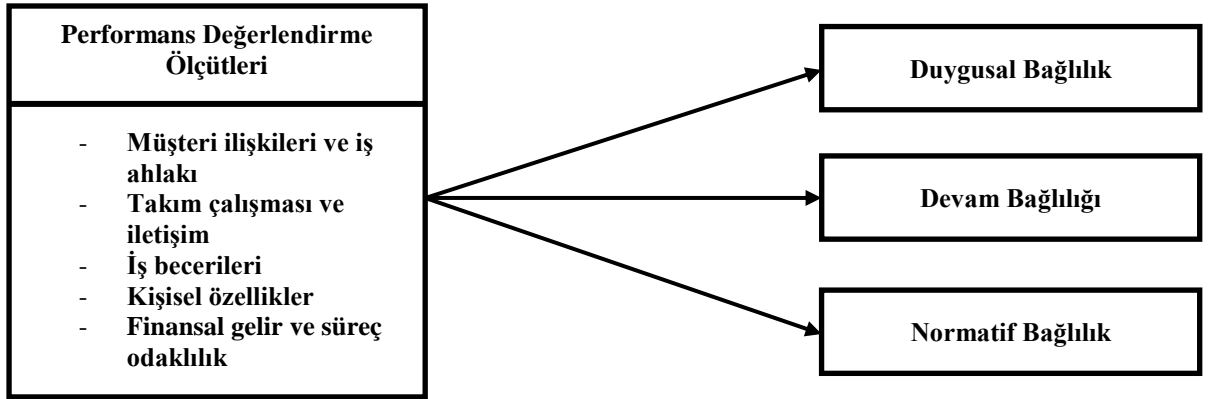
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığa olan etkisini incelemektir. Araştırmada çalışanların performans değerlendirme ölçütlerinin nasıl algıladıklarının belirlenmesi ve performans değerlendirmenin çalışanların örgütsel bağlılıkları ile ilişkili olup olmadığının araştırılması amaçlanmaktadır. Literatürde yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık ve performans ilişkisinin yoğun olarak araştırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada konuya farklı bir açıdan bakılmakta olup performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Diğer taraftan, bulguların performans değerlendirmesinin en modern yöntemlerle ve yoğun bir şekilde uygulanan bankacılık sektöründe yapılmış bir araştırmaya dayanması nedeniyle önemlidir.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Literatür incelemesine dayanılarak bu araştırmadaki temel varsayım performans değerlendirme ölçütleri ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ve performans değerlendirmenin örgütsel bağlılığı etkilediği yönündedir. Şekil 1'de araştırma modeli yer almaktadır. Modelde bağımsız değişken olarak performans değerlendirme ölçütleri, bağımlı değişken olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alınmıştır.

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Çalışmada aşağıdaki soru, araştırmanın hipotezine temel oluşturmaktadır.

- Performans değerlendirme ölçütleri örgütsel bağlılığı etkilemekte midir?

Araştırmanın hipotezleri şunlardır;

H1: Performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1a: Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1b: Takım çalışması ve iletişim ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1c: İş becerileri ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1d: Kişisel özellikler ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H1e: Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

- H1f: Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1g: Takım çalışması ve iletişim ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1h: İş becerileri ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1i: Kişisel özellikler ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1j: Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1k: Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1l: Takım çalışması ve iletişim ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1m: İş becerileri ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1n: Kişisel özellikler ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.
- H1o: Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni, Afyonkarahisar İlinde faaliyet göstermekte olan kamu ve özel banka şube personelinden oluşmaktadır. Bankacılık sektörünün kurumsal bir yapıya sahip olması ve banka çalışanlarının benzer niteliklere sahip olmaları, bir banka şubesinden elde edilen sonuçların o bankanın genel performans değerlendirme uygulamalarını yansıttığı varsayımını getirmiştir. Bu nedenle, bankanın şube sayısı rastgele seçilmiş ve bu sayede genel performans değerlendirme politikalarının temsil edildiği düşünülmüştür.

Nicel araştırma yöntemi kullanılan çalışmada, veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Anketler ulaşılabilen tüm birimlerdeki banka çalışanlarına dağıtılıp toplanmıştır. Anket oluşturulurken literatürdeki yerli ve yabancı kaynaklardan ve uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Anketler iki kamu sermayeli bankanın ikişer şubesine ve şube sayıları farklılık gösteren 12 özel sermayeli bankaya dağıtılmıştır. Araştırmaya örneklemde yer alan tüm banka şubelerinden katılım sağlanmıştır. Araştırma için 270 anket dağıtılmıştır. Anketlere dönüş oranı %47 olup 127 adet ankete dönüş olmuştur. 15 anket hatalı ve eksik cevaplanma nedeniyle araştırmaya dâhil edilmemiştir. 112 adet anket geçerli olarak kabul edilerek araştırmaya dâhil edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yer alan ilk 9 soru katılımcıların demografik bilgilerini, 10-14'üncü sorular uygulanan performans değerlendirme sistemleri hakkında çalışanların görüşlerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde performans değerlendirme ölçütleri ölçeği yer bulunmaktadır. Araştırma ölçeğinin ilk 21 sorusu Akbal (2010), performans değerlendirme ölçütleri ölçeği ve 22-35 sorusu Kaplan ve Norton (1996), performans karnesi ölçütleri çalışmalarından derlenerek oluşturulmuştur. Performans değerlendirme ölçütleri ölçeği 35 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde Likert (1- Çok dikkate alınmaktadır, 5- Hiç dikkate alınmamaktadır) ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan performans değerlendirme ölçütleri ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach-alpha) 0.928 ve performans karnesi ölçeğinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach-alpha) 0,917 olarak ölçülmüştür.

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel bağlılık ölçeği bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği olarak Allen-Meyer (1993) geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçek 18 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümde (1- Hiç katılmıyorum, 5- Tamamen katılıyorum) şeklinde Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach-alpha) 0.867 olarak ölçülmüştür.

3.5. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma modelinde performans değerlendirme ölçütlerinin örgütsel bağlılığa etkisini ölçmek amacıyla varyans analizi (ANOVA) ve çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma kapsamında, öncelikle her iki ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi sonucunda performans değerlendirme ölçütleri beş farklı alt boyuta (*F1: Müşterilerle ilişkiler ve iş ahlakı, F2: Takım çalışması ve iletişim, F3: İş becerileri, F4: Kişisel özellikler ve F5: Finansal gelir ve süreç odaklılık*) ayrılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği üç farklı alt boyut (*F1: Duygusal bağlılık, F2: Devam Bağlılığı ve F3: Normatif bağlılık*) üzerinden incelenmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarına performans değerlendirme ölçütlerinin etkisini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizleri uygulanmıştır. Bu çerçevede, üç ayrı çoklu regresyon analizi yapılmış, çalışanların örgütsel bağlılıklarının alt boyutları bağımlı değişkenler olarak belirlenirken, performans değerlendirme ölçütleri ise bağımsız değişkenler olarak modellenmiştir.

3.6. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen temel bulgular sırasıyla ele alınacaktır. Bu kapsamda öncelikle katılımcılar ile ilgili demografik bulgular değerlendirilecektir. Ankete katılanların demografik özellikleri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

<i>Değişken</i>	<i>Düzye</i>	<i>n</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	64	57.1
	Erkek	48	42.9
Yaş	20-25 yaş	15	13.4
	26-31 yaş	49	43.8
	32-37 yaş	41	36.6
	38-43 yaş	6	5.4
	44-49 yaş	1	0.9
	50+	-	-
Öğrenim Düzeyi	Lise	10	8.9
	Ön Lisans	18	16.1
	Lisans	76	67.9
	Lisansüstü	8	7.1
Mülkiyet Türü	Kamu	30	26.8
	Özel	82	73.2
Kıdem	0-5 yıl	49	43.8
	6-10 yıl	48	42.9
	11-15 yıl	12	10.7
	16-20 yıl	3	2.7
	21-25 yıl	-	-
Birin ve Pozisyon	Bireysel Pazarlama	45	40.2
	Gişe-Operasyon	42	37.5
	İşletme Pazarlama	10	8.9
	Ticari Pazarlama	15	13.4
Çalışılan Banka Sayısı	Birinci Banka	79	70.5
	İkinci Banka	24	21.4
	Üçüncü Banka	2	1.8
	Dördüncü Banka	2	1.8
	Beş ve Üzeri Banka	5	4.5
Toplam		112	100,0

İlk olarak, performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu aşamada, duygusal bağlılık bağımlı değişken olarak seçilirken, performans değerlendirme ölçütleri bağımsız değişkenler olarak kullanılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Duygusal Bağlılık ve Performans Değerlendirme Ölçütleri Regresyon Analiz Sonuçları

	<i>B</i>	<i>Standart Hata</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	3.681	0.256		14.38	0.000
1. Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı	0.199	0.176	0.175	2.511	0.000
2. Takım Çalışması ve İletişim	0.186	0.185	0.181	2.101	0.000
3. İş Becerileri	0.177	0.157	0.149	2.493	0.000
4. Kişisel Özellikler	0.120	0.134	0.114	3.529	0.000
5. Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık	-0.139	0.152	0.113	-0.917	0.361
R=0.255; R ² =0.165			F ₍₅₋₁₀₆₎ =4.48, p<.05		

Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F(5-106)= 4.48; p<0.05]. R² değeri 0.165'tir. Bu sonuca göre, duygusal bağlılık üzerindeki %16,5 oranındaki varyansın performans değerlendirme ölçütleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, “Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı” ($\beta=0.175$, p<0.05), “Takım Çalışması ve İletişim” ($\beta=0.181$, p<0.05), “İş Becerileri” ($\beta=0.149$, p<0.05), ve “Kişisel Özellikler” ($\beta=0.114$, p<0.05) bağımsız değişkenlerinin duygusal bağlılığa anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Fakat “Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık” ($\beta=0.113$, p>0.05) değişkeninin duygusal bağlılığa anlamlı etkisi yoktur.

Analizin ikinci aşamasında, performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların devam bağlılıkları üzerine etkileri incelenmiştir. Bu aşamada devam bağlılığı bağımlı değişken ve değerlendirme ölçütleri bağımsız değişkenler olarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Devam Bağlılığı ve Performans Değerlendirme Ölçütleri Regresyon Analiz Sonuçları

	<i>B</i>	<i>Standart Hata</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	4.111	0.269		15.29	0.000
1. Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı	0.008	0.184	0.006	0.043	0.970
2. Takım Çalışması ve İletişim	0.199	0.194	0.138	2.028	0.000
3. İş Becerileri	0.198	0.165	0.149	2.197	0.000
4. Kişisel Özellikler	0.154	0.140	0.122	2.096	0.000
5. Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık	0.459	0.159	0.335	-2.884	0.000
R=0.415; R ² =0.172			F ₍₅₋₁₀₆₎ =4.14, p<.05		

Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F(5-106)= 4.14; p<0.05]. R² değeri 0.172'dir. Bu sonuca göre, duygusal bağlılık üzerindeki %17,2 oranındaki varyansın performans değerlendirme ölçütleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, “Takım Çalışması ve İletişim” ($\beta=0.138$, p<0.05), “İş Becerileri” ($\beta=0.149$, p<0.05), “Kişisel Özellikler” ($\beta=0.122$ p<0.05) ve “Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık” ($\beta=0.335$, p<0.05) bağımsız değişkenlerinin devam bağlılığına anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Fakat “Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı” ($\beta=0.006$, p>0.05), bağımsız değişkeninin devam bağlılığına anlamlı etkisi yoktur.

Analizin üçüncü ve son aşamasında, bankaların performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların normatif bağlılıklarına etkileri incelenmiştir. Bu aşamada normatif bağlılık bağımlı değişken ve değerlendirme ölçütleri bağımsız değişkenler olarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Normatif Bağlılık ve Performans Değerlendirme Ölçütleri Regresyon Analiz Sonuçları

	<i>B</i>	<i>Standart Hata</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
(Sabit)	3.859	0.242		15.91	0.000
1. Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı	0.309	0.166	0.262	1.857	0.066
2. Takım Çalışması ve İletişim	-0.041	0.175	0.032	0.236	0.814
3. İş Becerileri	0.287	0.149	0.244	-1.973	0.046
4. Kişisel Özellikler	0.256	0.127	0.230	2.025	0.045
5. Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık	-0.144	0.144	-0.119	-1.002	0.319
R=0.375; R ² =0.141			F ₍₅₋₁₀₆₎ =3.47, p<.05		

Çoklu regresyon sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [$F(5-106)= 3.47$; $p<0.05$]. R^2 değeri 0.141'dir. Bu sonuca göre, normatif bağlılık üzerindeki %14.1 oranındaki varyansın performans değerlendirme ölçütleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Tablodaki Beta katsayıları incelendiğinde, “*İş Becerileri*” ($\beta=0.244$, $p<0.05$), ve “*Kişisel Özellikler*” ($\beta=0.230$, $p<0.05$) bağımsız değişkenlerinin normatif bağlılığa anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Fakat “*Müşterilerle İlişkiler ve İş Ahlakı*” ($\beta=0.262$, $p>0.05$), “*Takım Çalışması ve İletişim*” ($\beta=0.032$, $p>0.05$) ve “*Finansal Gelir ve Süreç Odaklılık*” ($\beta=-0.119$, $p>0.05$) değişkenlerinin normatif bağlılığa anlamlı etkisi yoktur. Araştırma sonuçlarında göre kabul edilen ve reddedilen hipotez sonuçları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. Hipotez Sonuçları

NO	HİPOTEZ	SONUÇ
H1	Performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1a	Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1b	Takım çalışması ve iletişim ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1c	İş becerileri ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1d	Kişisel özellikler ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1e	Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün duygusal bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1f	Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1g	Takım çalışması ve iletişim ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1h	İş becerileri ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1i	Kişisel özellikler ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1j	Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün devam bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1k	Müşteri ilişkileri ve iş ahlakı ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1l	Takım çalışması ve iletişim ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H1m	İş becerileri ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1n	Kişisel özellikler ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H1o	Finansal gelir ve süreç odaklılık ölçütünün normatif bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.	RED

4. SONUÇ

Örgütler arasındaki rekabetin kritik unsurlarından birisi de işgücüdür. Nitelikli, yüksek performans sergileyen ve örgütsel bağlılığı güçlü çalışanlara sahip olmak, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları ve rekabet avantajı elde etmeleri için son derece önemlidir. Kalifiye çalışanlara ihtiyaç duyan organizasyonlar için performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki oldukça kritik bir konudur.

Araştırmada, performans değerlendirme ölçütlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek üzere çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Performans değerlendirme ölçütleri faktör analizi sonuçlarına göre: müşterilerle ilişkiler ve iş ahlakı, takım çalışması ve iletişim, iş becerileri, kişisel özellikler, finansal gelir ve süreç odaklılık olmak üzere beş alt boyutta ele alınmıştır. Çalışanların örgütsel bağlılıkları da duygusal, devam ve normatif olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir.

Araştırmada, performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanların duygusal bağlılıklarına olan etkilerini değerlendirmek amacıyla yapılan incelemede, müşterilerle ilişkiler ve iş ahlakı, takım çalışması ve iletişim, iş becerileri, kişisel özelliklerin çalışanların duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Ancak, finansal gelir ve süreç odaklılığın çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde belirgin bir etkisinin

olmadığı belirlenmiştir. Bu bulgular banka çalışanlarının duygusal bağlılıklarının, maddi kazançlar veya finansal süreçlere odaklanmaktan ziyade, müşteri ilişkileri, etik değerler, takım çalışması ve kişisel yetenekler gibi daha duygusal ve manevi unsurlardan etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Araştırmada, performans değerlendirme ölçütlerinin devam bağlılığı üzerindeki etkileri değerlendirildiğinde, takım çalışması ve iletişim, iş becerileri, kişisel özellikler, finansal gelir ve süreç odaklılığın çalışanların devam bağlılıklarını pozitif yönde etkilediği gözlemlenmiştir. Öte yandan, müşterilerle ilişkiler ve iş ahlakının çalışanların devam bağlılıkları üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, bankalarda çalışan personelin devam bağlılıklarının, örgütte kalmayı teşvik eden maddi avantajlar ve kişisel gelişim fırsatları gibi ölçütlerden etkilendiğini ortaya koymaktadır. Niteliksel olarak kaliteli iş yürütme, maliyet azaltma, seçkin müşteri hizmeti sunma veya hizmet çeşitliliğini artırma gibi konuların ise banka çalışanlarının devam bağlılıklarını etkilemediği görülmüştür.

Araştırmada, performans değerlendirme ölçütlerinin normatif bağlılığa olan etkisi incelendiğinde, iş becerileri ile kişisel özelliklerin çalışanların normatif bağlılıklarını etkilediği görülmüştür. Diğer taraftan, müşterilerle ilişkiler ve iş ahlakı, takım çalışması ve iletişim ile finansal gelir ve süreç odaklılığın çalışanların normatif bağlılıklarına etkisinin olmadığı saptanmıştır. Bankalarda çalışan personelin normatif bağlılığını etkileyen faktörler arasında iş becerileri ve kişisel özelliklerin, görev duygusu ve yükümlülükleri ölçen ölçütlerinin öne çıktığı gözlemlenmiştir.

Çalışma, metodolojik ve teorik açıdan bilimsel literatüre önemli katkılar sunmaktadır. Özellikle performans değerlendirme ve örgütsel bağlılık kavramlarını çok yönlü bir şekilde ele alarak, bu kavramlar hakkında daha spesifik ve sağlıklı bir değerlendirme imkanı sağlamaktadır. Ayrıca, literatürde daha az yer bulan performans değerlendirme ölçütleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırarak literatüre önemli bir katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Çalışma, örgütsel bağlılığı çok boyutlu bir perspektifle ele alarak, çalışanların farklı nedenlerden dolayı örgütlerine bağlanabileceklerini öngörmekte ve bir performans değerlendirme ölçütünün örgütsel bağlılık boyutlarından hangisini etkilediğini analiz etmek suretiyle performans değerlendirme çalışmalarına önemli bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bulgular ışığında verilebilecek öneriler şu şekildedir;

- Belirli bir hedefe ulaşmak için çalışan örgütler, amaçlarına ne kadar yaklaştıklarıyla doğru orantılı olarak performans geliştirirler. Örgütlerin başarısı, çalışanların bireysel performanslarının toplamına bağlıdır. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel bağlılığını artırmak, performanslarını olumlu yönde etkileyen bir faktördür. Performans değerlendirme ölçütleri, örgütsel bağlılığı farklı boyutlardan etkileyebilmektedir. İstenilen performans sonuçlarına ulaşmak için performans değerlendirme ölçütlerinin çalışanlar tarafından doğru bir şekilde anlaşılmasını sağlamak önemlidir. Örgütler, çalışanlarının duygusal, devam veya normatif bağlılığını hangi yönde geliştirmek istiyorlarsa, bu bağlamda çalışanların belirli performans ölçütlerine yaklaşımını analiz ederek inceleyebilirler. Bu yolla yapılan performans geri bildirimleri, çalışanların istenilen bağlılık düzeyine ulaşmalarına yardımcı olabilir.

Araştırma, profesyonel insan kaynakları uygulamalarının en titiz bir şekilde hayata geçirildiği bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple, literatürdeki diğer araştırmalarla uyumlu sonuçlar göstermiştir. Ancak, çalışmanın yalnızca bankacılık sektörüne odaklanmış olması, belirli bir sınırlılık taşımaktadır. Bu araştırmanın farklı kültürlere sahip sektörlerde ve alanlarda uygulanarak genişletilmesi mümkündür. Ayrıca, her üç boyut için (duygusal, devam, normatif) boyut bazında örgütsel bağlılığa etkisi olmayan değerlendirme ölçütlerinin daha ayrıntılı bir şekilde ele alınması, gelecekteki araştırmalar için yeni bir araştırma konusu olabilecektir.

YAZAR BEYANI / AUTHORS' DECLARATION:

Bu makale Araştırma ve Yayın Etiğine uygundur. Beyan edilecek herhangi bir çıkar çatışması yoktur. Araştırmanın ortaya konulmasında herhangi bir mali destek alınmamıştır. Makale yazım ve intihal/benzerlik açısından kontrol edilmiştir. Makale, “*en az iki dış hakem*” ve “*çift taraflı körleme*” yöntemi ile değerlendirilmiştir. Makalede kullanılan ölçek için yazar(lar) tarafından ölçüğün orjinal sahibinden izin alındığı beyan edilmiştir. Yazar(lar), dergiye imzalı “*Telif Devir Formu*” belgesi göndermişlerdir. Bu araştırmanın yapılması ile ilgili olarak Afyon Kocatepe Üniversitesi Etik Komisyonundan 20/12/2023 tarih ve 2023/348 sayılı “*Etik İzni Belgesi*” alınmıştır. / **This paper complies with Research and Publication Ethics, has no conflict of interest to declare, and has received no financial support. The article has been checked for spelling and plagiarism/similarity. The article was evaluated by "at least two external referees" and "double blinding" method. For the scale used in the article, it is declared by the authors that permission**

was obtained from the original owner of the scale. The author(s) sent a signed "Copyright Transfer Form" to the journal. Regarding the conduct of this research, an "Ethics Permission Certificate" dated 15/12/2023 and numbered 2023/348 was obtained from the Ethics Committee of the University of Afyon Kocatepe.

YAZAR KATKILARI / AUTHORS' CONTRIBUTIONS:

Kavramsallaştırma, orijinal taslak yazma, düzenleme – Y1 ve Y2, veri toplama, metodoloji, resmi analiz – Y1, Nihai Onay ve Sorumluluk – Y1 ve Y2 / Conceptualization, writing-original draft, editing – Y1 and Y2, data collection, methodology, formal analysis – Y1 and Y2, Final Approval and Accountability – Y1 and Y2.

KAYNAKÇA

- ACAR, Nesime (1999), **İnsan Kaynakları**, MPM Yayınları, Ankara.
- AÇIKALIN, Aytaç (1996), **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının (Personel) Yönetimi**, Pegem Yayınları, Ankara, 2. Baskı.
- AKBAL, Bilge (2010), "Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Araştırması", **Yüksek Lisans Tezi**, Atılım Üniversitesi, Ankara.
- ALLEN, Natalie J. ve MEYER, John P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", **Journal of Occupational Psychology**, S.63(1), ss.1-18.
- ALTUNIŞIK, Remzi, ÇOSKUN, Recai, BAYRAKTAROĞLU, Serkan ve YILDIRIM, Engin (2004), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 3. Baskı.
- ARMSTRONG, Michael (2009), **Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance**, Kogan Page Publisher, Philadelphia (US).
- BÜLBÜL, Muharrem (2007), "Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma", **Yüksek Lisans Tezi**, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- CRAVENS, Karen, GOAD, Oliver Elizabeth ve STEWART, Jeanine (2010), "Can a Positive Approach to Performance Evaluation Help Accomplish Your Goals?", **Business Horizons**, S.53(3), ss.269-279.
- CULVERSON, Dawn (2002), "Exploring Organizational Commitment Following Radical Change: A Case Study within the Parks Canada Agency", **Yüksek Lisans Tezi**, University of Waterloo, Ontario (Canada).
- DEHAGHI, Morteza R. ve ROUHANI, Abbas (2014), "Studying the Relationship between the Effective Factors on Employees' Performance in Iran's University and the Students' Satisfaction with regards to Employees' Performance", **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, S.141, ss.903-908.
- DICK, Gavin ve METCALFE, Beverly (2001), "Managerial Factors and Organisational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff", **The International Journal of Public Sector Management**, S.14(2), ss.111-128.
- DÜZGÜN, Mehmet Selim ve MARŞAP, Akın (2018), "Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Bir Uygulama", **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, S.25(3), ss.787-810.
- FELDMAN, Arnold S. ve MOORE, Wilbert E. (1982), **Labor Commitment and Social Change in Developing Areas**, Greenwood Press Publishers, Connecticut (US).
- GÜMÜŞTEKİN EREN, Gülten, ERGUN ÖZLER, Derya ve YILMAZ, Fatma (2010), "360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, S.1(1), ss.1-20.
- GÜNDOĞAN, Tamer (2009), "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması", **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

- İNCE, Mehmet ve GÜL, Hasan (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Yayınevi, Konya.
- KAPLAN, Robert S. ve NORTON, David P. (1996), **Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard**, Harvard Business School Press, Boston (US).
- LATHAM, Gary P. ve LOCKE, E. Adwin (2006), “*Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting*”, **Organizational Dynamics**, S.35(4), ss.332–340.
- MATHIS, Robet L. ve JACKSON, John H. (1998), **Human Resource Management: Essential Perspectives**, South-Western College Publisher, Ohio (US).
- MEYER, John P. ve ALLEN, Natalie J. (1991), “*A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*”, **Human Resource Management Review**, S.1(1), ss.61-89.
- ÖLÇÜM ÇETİN, Münevver (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- ÖZUTKU, Hatice (2009), “*Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, S.37(2), ss.79-97.
- RANDALL, Donna M. (1987), “*Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited*”, **The Academy of Management Review**, S.12(3), ss.460.
- SHORE, Lynn MacFarlane ve MARTIN, Harry J. (1989), “*Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions*”, **Human Relations**, S.42(7), ss.625–638.
- STUP, Richard E. (2006), “*Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment*”, **Special Research Report**, <https://nature.berkeley.edu/ucce50/ag-labor/7research/Stup06.pdf> (Erişim Tarihi: 02.11.2023).
- WEISS, Howard M. (2002), “*Deconstructing Job Satisfaction*”, **Human Resource Management Review**, S.12(2), ss.173–194.
- WIENER, Yoash (1982), “*Commitment in Organizations: A Normative View*”, **The Academy of Management Review**, S.7(3), ss.418.
- WRIGHT, Thomas A. (1997), “*Job Performance and Organizational Commitment*”, **Perceptual and Motor Skills**, S.85(2), ss.447-450.
- ZANGARO, George A. (2001), “*Organizational Commitment: A Concept Analysis*”, **Nursing Forum**, S.36(2), ss.14–21.

