

**YAPISAL EŞİTLİK MODELİ KULLANILARAK  
YÖNETİCİ DESTEĞİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK,  
ÖRGÜTSEL PERFORMANS VE TÜKENMİŞLİK  
KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN ANALİZİ:  
KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

**Abdurrahim EMHAN\***  
**Sedat KULA\*\***  
**Aykut TÖNGÜR\*\*\***

**Öz**

Bu çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli kullanılarak, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca, yönetici desteğinin tükenmişlik ve örgütsel performansa aracı etkisinin (mediatingeffect) olup olmadığı araştırılmıştır. Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 25 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler Diyarbakır Vergi Dairesi personeline dağıtılmış, elde edilen ölçeklerden 203'ü kullanılmıştır. Sonuçta, örgütsel bağlılık ile örgütsel performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilirken, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasında negatif doğrusal bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yönetici desteğinin, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık yaptığı ancak örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde herhangi bir rolünün olmadığı görülmüştür. Demografik değişkenlerden, kadınların erkeklere göre; yöneticilerin memurlara göre daha çok tükenmişlik içinde oldukları tespit edilmiştir. Ayrıca iş tecrübesi fazla olanların performans algılarının azaldığı görülmüştür.

**Anahtar Sözcükler:** Yapısal eşitlik modeli, yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans, tükenmişlik.

---

\* Doç.Dr., Dicle Üniversitesi, İşletme Bölümü, 21280, DİYARBAKIR, aemhan@gmail.com

\*\* Dr., Emniyet Genel Müdürlüğü, Kızılay-ANKARA, sedatkula@yahoo.com

\*\*\* Dr., Emniyet Genel Müdürlüğü, Gölbaşı-ANKARA, atongur@yahoo.com

## Abstract

### **Analysis of Relationship among Manager Support, Organizational Commitment, Organizational Performance, and Burnout with Structural Equation Model: The Case of Government Sector**

In this study, using structural equation modeling, the relationships among organizational commitment, organizational performance and burnout were investigated. In addition, it was aimed to examine whether supervisor support, mediate the relationship between organizational commitment and organizational performance, and between organizational commitment and burnout. In order to test the model, the questionnaire, except for the demographic questions, comprising 25 items were delivered to tax office staff working in the province of Diyarbakir, and 203 scales were used for further analysis. As a result of this, positive and linear relationship was found between organizational commitment and organizational performance. It was also identified negative and linear relationship between organizational commitment and burnout. Supervisor support was found to partially mediate the relationship between organizational commitment and organizational performance, but the relationship between burnout and organizational commitment was not mediated by supervisor support. In addition, in terms of the demographic variables effect, women expressed more burnout level than their male counterparts; in a similar way, managers reported more burnout level than regular officers. Finally experienced employees reported less perception of performance than the other groups.

**Keywords:** Structural equation model, supervisor support, organizational commitment, organizational performance, burnout.

## GİRİŞ

Bir örgüt başarılı olmak ve amaçlarına ulaşmak istiyorsa bunu ancak yüksek performans sergileyen çalışanları vasıtasıyla gerçekleştirebilirler. Örgütler, yüksek performansa sahip çalışanlar istiyorsa, örgüt içerisindeki yöneticilerin çalışanlara olan desteği tam olmalıdır. Birçok çalışmada, yönetici desteğinin çalışanlarda güven ve bağlılık duygusu meydana getirdiği görülmüştür. Bu bağlılık duygusu sonucunda çalışanların, çalıştıkları kurumun amaç ve hedeflerini gözettileri, örgütün lehine olacak tavırlar sergileyip, aleyhine olan tavırlardan kaçındıkları tespit edilmiştir. Sosyal değişim (Social Exchange) teorisi (Homans, 1958) göz önüne alınarak yapılan bu çalışmada, işgörenlerin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel performansları ve tükenmişlikleri arasındaki ilişki kamuda çalışan bir grup vergi memuru örneklemini üzerinden incelenmiştir.

Bu teori kısaca kişiler veya kurum ve kişi arasındaki sosyal alışverişi ve davranış döngüsünü ifade etmektedir. Buna teoriye göre, fertler karşısındakinden nasıl muamele görürlerse, buna aynı şekilde karşılık vermektedirler. Bu durum organizasyonlar için düşünüldüğünde; bir çalışan, yöneticisi durumundaki kişiden nasıl muamele görürse, kendi davranışlarını da ona göre şekillendirmektedir. Çalışan takdir gördüğünde, değer verildiğini hissettiğinde, ayrımcılığa maruz kalmadığında ve yöneticilerinden iyi niyet algıladığında bunu organizasyona olumlu bir şekilde yansıtmaktadır. Bu yansıma, organizasyonda personelin çok çalışması ve yüksek performans göstermesi şeklinde görülmektedir (Blau, 1986; Homans, 1958; Thibaut, Kelley, 1959).

Örgütsel bağlılık, örgütsel performans, yönetici desteği ve tükenmişlik kavramları ayrı ayrı veya farklı varyasyonlarda incelenmiş olmasına rağmen, bu dört farklı kavramın birlikte, yapısal eşitlik modeli kullanılarak araştırılması konusunda çok az çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada elde edilen verilerin her seviyedeki yöneticiler ve bu konuda araştırma yapmak isteyen akademisyenler için faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın araştırma soruları şunlardır: (1) Örgütsel bağlılık ile performans ve tükenmişlik arasında bir ilişki var mıdır? (2<sub>a</sub>) Yönetici desteğinin, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans arasında aracı (mediating effect) bir etkisi var mıdır? (2<sub>b</sub>) Yönetici desteğinin, örgütsel bağlılık ve çalışanların tükenmişliği arasında aracı bir etkisi var mıdır?

## **1. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI**

### **1.1. Yönetici Desteği**

Örgütsel destek farklı alt bileşenlerden oluşmaktadır ve bu bileşenlerin en önemlilerinden birinin yönetici desteği (supervisor support) olduğu değerlendirilmektedir (Kottke, Sharafinski, 1988). Yönetici desteği, örgütsel destek adına çok önemlidir, çünkü yöneticiler çalışanların gözünde örgütün temsilcisi konumundadırlar. Bu yönüyle yöneticiden gelecek destek, çalışanların nazarında örgütün desteği olarak algılanmaktadır (Eisenberger *vd.*, 1986). Yapılan çalışmalarda, yönetici desteğinin yüksek olduğu ortamlarda çalışanların performanslarının, iş memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğu, diğer çalışanlar ile iyi ilişki içinde oldukları, örgütsel sorunlara karşı duyarlı oldukları görülmüştür (Viswesvaran *vd.*, 1999; Anand *vd.*, 2010; Tongur, 2011).

## 1.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütler, hayatta kalabilmek ve amaçlarını gerçekleştirmek için çalışanlarının bağlılıklarına ihtiyaçları vardır. Örgütler, amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağına sürekli yatırım yapmak ve yatırım yaptıkları bu çalışanları işletme bünyesinde tutmak zorundadır. Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı düşük olan çalışanlara göre işletme amaçlarına ulaşmada daha fazla performans gösterdikleri ve iş memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu; devamsızlık ve personel devir oranlarının ise düşük seviyede olduğu görülmüştür (Bateman, Strasser, 1984; Suliman, 2002).

Örgütsel bağlılık konusunda farklı alanlardan gelen araştırmacıların farklı tanımlamaları bulunmaktadır (Becker, 1960; Kanter, 1968; O'Reilley, 1989; Meyer, Allen, 1991). Örneğin, Morrow *vd.*, (1985), örgütsel bağlılığı, iş görenin işyerine psikolojik bağlılığının bir sonucu olarak, iş görenin örgütte kalması ve örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlamaktadır. Tüm bu tanımlar göz önünde bulundurulduğunda örgütsel bağlılıkta üç temel faktör göze çarpmaktadır: Çalışanın örgütün amaç ve değerlerine gönülden inanması, bunları kabullenmesi, örgütün lehine elinden gelebilecek her türlü kabiliyetini ortaya koyması ve örgüte bağlılık yönünde güçlü bir irade ortaya koymasındır (Durna, Eren, 2005).

## 1.3. Örgütsel Performans

Performans konusu ana başlık olarak literatürde kişisel performans ve örgütsel performans olarak iki kısımdır. Bu çalışmada örgütsel performans üzerinde durularak örgütlerin yüksek performans göstermelerinin sebepleri üzerine yoğunlaşmıştır. Örgütsel performans, bir örgütün hedeflerine ulaşmada gösterdiği başarının seviyesi olarak tanımlanabilir (Szilagyı, Wallace 1987; Kim, 2005). İleri seviyede performans sergileyen bir örgütün, bu seviyeyi yakalamasında birçok sebep olabilir. Örneğin esnek bir örgüt yapısı, örgüt içi iletişimin en önemli faktörlerdendir. Örgüt içi iletişimin en önemli bileşenlerinden biri de yönetim desteğidir (Chun, Rainey, 2005). Yöneticileri tarafından desteklenen çalışanlar, örgütsel hedeflere ulaşmada daha yüksek özen ve performans göstermektedir (Levinson, 1965; Eisenberger *vd.*, 1986).

## 1.4. Tükenmişlik

Bir çok çalışmada, tükenmişliğin, devamsızlık, yüksek personel devir oranı, kişilerarası ilişkiler, düşük performans, düşük memnuniyet düzeyi, yüksek iş kazaları ve madde kullanımı üzerinde etkilerinden söz edilmiştir (Pikhart *vd.*, 2004; Kouvonen *vd.*, 2005).

Uzun süreli stresli ortamlara maruz kalan kişilerde fizyolojik ve psikolojik birçok olumsuz tesirler meydana gelir (Sauter, Murphy, 1995). Tükenmişlik bunların en önemlilerindedir. Tükenmişlik, işle ilgili stres kaynaklarından gelen psikolojik bir sendrom olarak tanımlanmaktadır (Maslach *vd.*, 2001). Schaufeli ve Bakker (2004) örgütsel faktörlerin ve kişisel karakterlerin tükenmişliği etkileyen muhtemel faktörler olduğunu belirtmiştir. Halbesleben ve Buckley (2004) tükenmişliğin, örgütsel performans üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

### **1.5. Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişki**

Yöneticiler, çalışanların nazarında örgütün temsilcisi konumundadırlar ve yöneticilerden gelen destek, çalışanlar tarafından örgütün desteği olarak algılanmaktadır. Birçok çalışma, yönetici desteğinin örgüt içerisinde, çalışanların performansı, örgüte olan bağlılıkları ve tükenmişlikleri üzerinde etkin rol oynadığını göstermiştir. Yönetici desteği arttıkça çalışanlardaki örgüte olan bağlılığın, performansın arttığı ve tükenmişliğin azaldığı bilimsel çalışmalarla ortaya konmuştur. Konu ile ilgili yazın incelendiğinde yönetici tarafından işgörene verilen duygusal ve araçsal desteklerin tükenmişliğin etkisini azalttığı ve iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkilerinin olduğuna ait önemli bulgular elde edilmektedir (Cohen, Wills, 1985; Kaufmann, Beehr, 1986; McIntosh, 1991; Fenlason, Beehr, 1994). Çalışanlar örgüt içerisinde sorumluluk duygusu ve bağlılıkla içinde hareket ettiklerinde, bu durum onlarda bir tatmin oluşturur ve tükenmişlik hislerinde azalma olur. Buna ek olarak çalışanların daha yüksek performansla çalışmalarına neden olur (Aselage, Eisenberger, 2003; Eisenberger *vd.*, 2001; Eisenberger *vd.*, 1990).

Yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve çalışanların tükenmişliklerine ilişkin yukarıdaki açıklamalardan sonra, konuyla ilgili şu hipotezler geliştirilebilir:

H<sub>1</sub>: Örgütsel bağlılık ile örgütsel performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki vardır.

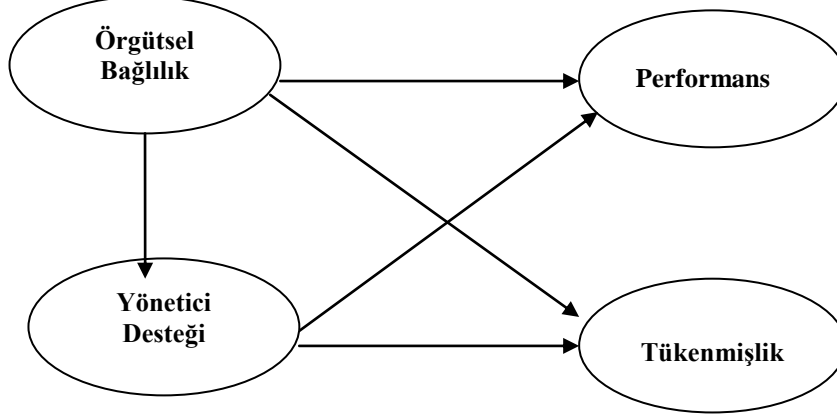
H<sub>2</sub>: Örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasında negatif doğrusal bir ilişki vardır.

H<sub>3</sub>: Yönetici desteğinin, örgütsel bağlılık ile örgütsel performans arasındaki ilişki üzerinde aracı bir pozitif etkisi vardır.

H<sub>4</sub>: Yönetici desteğinin, örgütsel bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişki üzerinde aracı bir etkisi vardır.

Literatürden yararlanarak elde edilen hipotezlerden aşağıdaki kavramsal model geliştirilebilir (Şekil 1). Buna göre örgütsel bağlılık, yönetici desteği ve performans arasında pozitif doğrusal bir ilişki varken, tükenmişlik ile negatif doğrusal bir ilişki vardır.

**Şekil 1: Kavramsal Model**



## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Modeli test etmek amacıyla demografik değişkenler dışında 25 soruluk bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekler Diyarbakır ilinde yaklaşık 300 çalışanı bulunan vergi dairesi personeline rastgele dağıtılmış, 217 ölçek geri dönmüş olup, 14 ölçek eksik bilgilerden dolayı analiz dışı bırakılmıştır. Böylece analizler için toplam 203 ölçek kullanılmıştır.

### 2.2. Veri Toplama Araçları

Verilerin toplanmasında, demografik bilgiler formu dışında, çalışanların örgütsel bağlılığı, yönetici desteği, örgütsel performansı ve tükenmişlik düzeylerini belirlemek amacıyla dört ayrı ölçek'ten yararlanılmıştır.

a) *Demografik Bilgiler Formu:* Çalışanların demografik bilgileri toplamaya yönelik olan bu formda; yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, iş tecrübesi, çalışılan birim ve iş ünvanı gibi özellikler yer almaktadır.

b) *Yönetici Desteği:* Bu ölçek çalışanların yöneticilerinden gördükleri desteklerin düzeylerini belirlemek için Karasek (1985) tarafından geliştirilmiş

ve Türkçe'ye Kula (2011) tarafından uyarlanmıştır. 7 soruluk bu ölçeğin derecelendirilmesinde beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1' den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup (1) kesinlikle katılmıyorum, (2) katılmıyorum, (3) kısmen katılıyorum, (4) katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur. Çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri -2 ve +2 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir. Bu modelde eşik değer (threshold) 4 belirlendiği için, ölçekte bir soru bu değerden aşağı (0.179) olduğu için modelden çıkarılmış olup, yönetici desteği 6 soruyla ölçülmüştür.

*c) Örgütsel Bağlılık:* Çalışanların bağlılık düzeylerini belirlemek için Bakiev (2011) tarafından Nyhan (2000) ve Porter-Smith (1970) ölçeklerinden yararlanılarak adapte edilen ve 5 sorudan oluşan bu ölçekte beş'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıklıkla ve (5) çok sık şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.86 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

*d) Örgütsel Performans:* Örgütsel performansın ölçülmesinde Bakiev (2011) tarafından Nyhan (2000) ve Şahin (2010) ölçeklerinden yararlanılarak adapte edilen ve 6 sorudan oluşan bu ölçekte beş'li Likert tipi ölçeklem kullanılmıştır. Ölçekteki sorulara verilen cevaplar 1' den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıklıkla ve (5) çok sık şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.82 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir. Bu modelde, eşik değer (threshold) 4 belirlendiği için, ölçekteki bir soru bu değerden aşağı (0.297) olduğundan modelden çıkarılmış olup, örgütsel performans 5 soruyla ölçülmüştür.

*e) Tükenmişlik Ölçeği:* (Copenhagen Burnout Inventory): Çalışanların tükenmişlik düzeyini ölçmek için Kristensen ve arkadaşları (2005) tarafından geliştirilen bu ölçek, Türkçeye Kula (2011) tarafından uyarlanmıştır. 7 sorudan oluşan bu ölçekte beş'li Likert tipi ölçeklem kullanılmıştır. Sorulara verilen cevaplar 1'den 5'e kadar değişen puanlarla değerlendirilmiş olup, (1) hiçbir zaman, (2) nadiren, (3) bazen, (4) sıklıkla ve (5) çok sık şeklinde düzenlenmiştir. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri -1 ve +1 arasında bulunmuş olup, dağılım normaldir.

### 2.3. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 18.0 istatistik programı kullanılmıştır. Elde edilen verilerin analizinde ise AMOS 18.0 programıyla Yapısal Eşitlik Modeli (Structural Equation Model) metodu kullanılmıştır. Yapısal Eşitlik Modelleme birkaç değişkenin aynı anda yapısal bir modelde ilişki açısından analiz edilmesini sağlayan (Wan, 2002) ve ölçüm hatalarını hesaba katan bir analiz metodudur (Byrne, 2006). Yapısal Eşitlik Modeli için literatürde uyum istatistikleri (goodness-of-fit) hakkında değişik parametreler kullanılmıştır. Hangi parametrelerin kullanılması gerektiği hakkında bir fikir birliği olmasa da, birkaç parametrenin birlikte kullanılması tavsiye edilmektedir. Bu bağlamda, en azından üç uyumluluk (fit) test grubundan birer adet kullanılmalıdır (Garson, 2009). Literatürde en çok kullanılan uyum istatistik değerleri şunlardır:  $\chi^2$ -p- $\chi^2$ /df, RMSEA-PCLOSE, TLI-CFI değerleri ile HOLTER Index değeridir (Uryan, 2010: 70-73; Kula, 2010: 65-74). Bu araştırmada, istatistiki anlamlılık düzeyi  $p < 0.5$  olarak kabul edilmiştir.

Teoriye dayalı kurulan model ile toplanan verilerin birbiriyle olan uyumu incelendikten ve sağlandıktan sonra değişkenler arasındaki ilişkileri açıklama, analiz etme imkanı vardır. Kurulan model ile toplanan verilerin uyumu istatistik programlarının sunduğu uyum indekslerine bakarak anlaşılır. Model ile veri uygunluğu tes edildikten sonra değişkenler arasındaki ilişkiler incelenir. Yapısal eşitlik modelinde gözlenen verilerle teorik veriler arasında bir farkın olmaması arzulanır, bu nedenle gözlenen verilerin teorik verilerle aynı olduğunu savunan sıfır hipotezinin (null hipotezin) kabul edilmesi gerekir. Sıfır hipotezinin kabul edilmesi, teorik model ile veri arasında uyum olduğunu gösterir. Modele ait Ki-kare değerinin anlamsız veya değer olarak küçük çıkması istenir. Bu durum Ki-kare ve diğer Uyum İndekslerine bakarak ortaya konulur.

Gözlenen veriler ile teorik modelin ilk hali jenerik modeldir. Gözlenen verilerle teorik veriler arasında bir fark varsa modifikasyon önerilir. Gözlenen verilerin teorik modelin verileri uygun hale getirilmesi ile model fit hale gelir. Fit hale gelen bu modele revize model adı verilir.

### 3. BULGULAR

Araştırma kapsamına alınan kişilerin demografik değişkenlerinden; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, iş tecrübesi ve ünvanlarına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:



**Tablo 1: Demografik Değişkenler**

<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans (%)</b>	<b>Değişkenler</b>	<b>Frekans (%)</b>
<b>Cinsiyet</b>		<b>Eğitim Durumu</b>	
Erkek	132 (%65)	İlköğretim	4 (%2)
Kadın	71 (%35)	Lise	57 (%28)
<b>Medeni Durumu</b>		Üniversite	136 (%67)
Evli	170 (%83.7)	Lisansüstü	6 (%3)
Bekâr	33 (%16.3)	<b>Ünvanı</b>	
<b>İş Tecrübesi</b>		Yönetici	22 (%10.8)
1-5 yıl	14 (%76.9)	Memur	181 (%89.1)
6-10 yıl	22 (%10.8)	<b>Yaş</b>	
11-15 yıl	41 (%20.2)	20-30	16 (%8)
16-20 yıl	11 (%5.4)	31-40	67 (%33)
20+	115 (%56.7)	41-50	89 (%43.8)
		50 +	31 (%15.3)

n=203

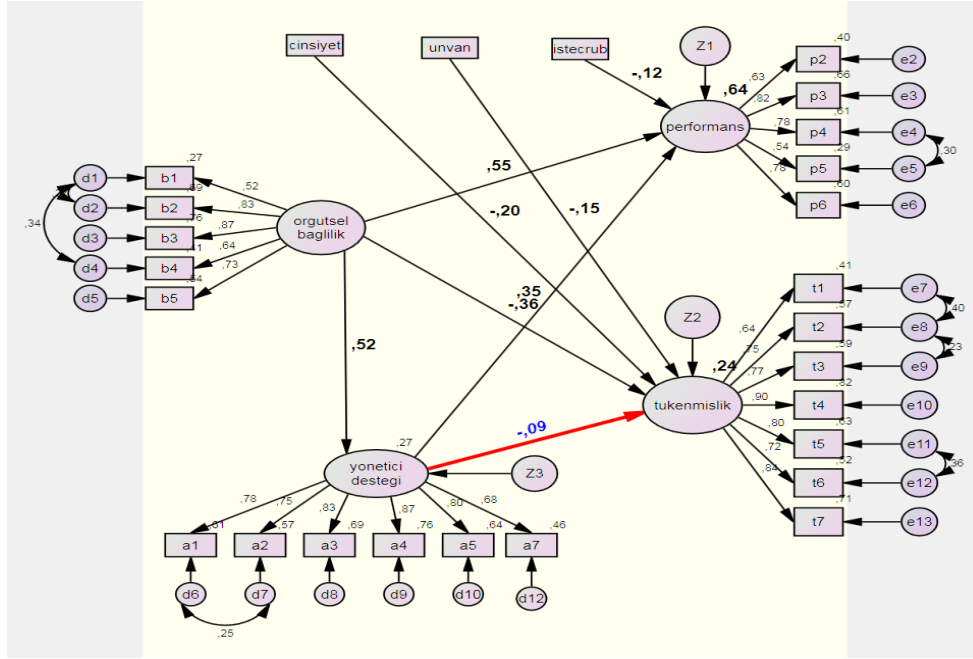
Ölçüm (Jenerik) modelinde uyum için yeterli değerler sağlanmadığı için model revize edilmiştir. Ölçüm ve revize edilmiş modelin uyum istatistik (Goodness-of-fit) değerleri (Schumacker, Lomax, 2004: 82; Schreiber *vd.*, 2006) aşağıdaki tabloda görüldüğü gibidir:

**Tablo 2: Jenerik ve Revize Edilmiş Modelin Uyum İstatistik Değerleri**

İndeks	Olması Gereken Değer	Ölçüm Modeli	Revize Model
Chi-square ( $\chi^2$ )	Ne kadar küçük olursa o kadar iyi	861	462
Chi-square Associated p Value ( <b>p</b> )	Değer > .05	0	0
Chi-square / Degree of Freedom ( $\chi^2/df$ )	Değer < 4	2.34	1.6
Root Mean Square Error of Approximation ( <b>RMSEA</b> )	.05 < değer < .08; kabul edilebilir < .05; iyi	0.083	0.055
RMSEA Associated p Value ( <b>PCLOSE</b> )	Değer > .05	0	0.186
Tucker-Lewis Index ( <b>TLI</b> )	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.83	0.93
Comparative Fit Index ( <b>CFI</b> )	.90 < değer < .95; kabul edilebilir > .95; iyi	0.85	0.94
Hoelter's Critical N ( <b>HOELTER INDEX</b> )	75 < değer < 200; kabul edilebilir > 200; iyi	95	144

Örgütsel bağlılık, performans ve tükenmişliği içeren ve tam olarak ölçülemeyen (latent) değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Ayrıca yönetici desteğinin, örgütsel bağlılık ve performans; örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkilerde aracı etkisi incelenmiş olup, elde edilen model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2: Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli



Revize edilmiş yapısal eşitlik modeli tüm indikatörlerin bağlı oldukları latent değişkenle anlamlı bir ilişkide olduklarını göstermektedir. Yönetici desteği ve tükenmişlik arasındaki ilişki dışındaki bütün ilişkiler, cinsiyet ve ünvan değişkenlerinin tükenmişlik ile olan ilişkileri dâhil istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0.5$ ). Daha açık bir ifade ile örgütsel bağlılığın performans ve tükenmişlikle önemli derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin ağırlığı (standardized regression weight) 0.55, bağlılık ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin ağırlığı -0.36 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, örgütsel bağlılık arttıkça, çalışanların performanslarının yükseldiği ve tükenmişlik düzeylerinin azaldığı görülmüştür. Modelde, yönetici desteğinin önemli bir arabulucu olarak örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bununla birlikte, yönetici desteği ile tükenmişlik arasındaki ilişkinin ağırlığı istatistiksel olarak anlamsız ( $p > 0.5$ ) bulunduğundan, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arasındaki ilişkide yönetici desteğinin arabuluculuk etkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlara göre araştırma hipotezlerinden  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  desteklenmiş olup,  $H_4$  desteklenmemiştir.

Örgütsel bağlılık, yönetici desteği ve iş tecrübesi değişkenlerinin, birlikte performans değişkenindeki varyansın %64'ünü açıkladığı, örgütsel bağlılık, yönetici desteği, cinsiyet ve ünvanın ise hep birlikte tükenmişlikteki toplam varyansın %24'ünü açıkladığı tespit edilmiştir. Demografik değişkenlerinden cinsiyet ve ünvan değişkenlerinin yönetici desteği üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0.5$ ). Yöneticilerin memurlara göre, bayanların da erkeklere göre daha yüksek tükenmişlik gösterdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca iş tecrübesinin performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yani iş tecrübesi fazla olanların performans algılarının azaldığı görülmüştür ( $p<0.5$ ).

#### 4. TARTIŞMA

Araştırma kapsamındaki çalışanların, çalıştıkları kuruma olan bağlılıkları ile doğru orantılı olarak kurumsal performanslarının arttığı ve tükenmişlik düzeylerinin azaldığı saptanmıştır. Bu sonuç, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı düşük olan çalışanlara göre örgütsel amaçlara ulaşmada daha fazla performans gösterdikleri ve iş memnuniyetlerinin daha yüksek olduğu sonucunu bulan araştırmalar (Bateman, Strasser, 1984; Suliman, 2002) ile paralellik arz etmektedir. Bu çalışma, yönetici desteğinin örgütsel desteğin önemli bir göstergesi olduğunu ortaya koymuş ve bu konuyla ilgili çalışmaların (Kottke, Sharafinski, 1988) bulgularını desteklemiştir. Bunun yanında, literatürde vurgusu yapılan, yöneticinin desteğinin çalışanlar nazarında örgütün desteği olarak algılanması (Eisenberger *vd.*, 1986) ve yönetici desteğinin çalışanların performansı, iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki pozitif etkisi (Viswesvaran *vd.*, 1999; Anand *vd.*, 2010; Tongur, 2011) bu çalışmayla destek bulmuştur. Bu sonuç konuyla ilgili diğer çalışmalarla da uyumluluk içindedir (Boon, Arumugam, 2006). Diğer bir önemli husus ise, yönetici desteği önemli ve güçlü bir arabulucu olduğu için, performans artışı açısından yöneticilerin yönetim tarzlarına odaklanması önem arz etmesidir. Levinson (1965) ve Eisenberger *vd.*, (1986) tarafından bahsedildiği üzere, örgütün hedeflerine ulaşmasında yöneticileri tarafından desteklenen çalışanların daha yüksek performans gösterdikleri tezi, yapılan bu çalışma ile bir kez daha doğrulanmıştır. Bu çalışma, çalışanlarının performanslarını arttırmak için bütün örgütlerin, yöneticilerine yatırım yapmaları gerekliliğini ortaya koymuştur. Yöneticilerin memurlara göre, bayanların da erkeklere göre daha yüksek tükenmişlik gösterdikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin yüksek tükenmişlik skoru bildirmeleri kişilik özellikleri veya üstlendikleri sorumluluklardan kaynaklanabilir. Bayanların erkeklere göre yüksek tükenmişlik bildirmeleri ise, onların duygusal açıdan daha hassas olmalarına bağlanabilir. İş tecrübesi fazla olan çalışanların örgütsel performans algıları, onların zaman içinde örgüt veya

işleriyle bütünleşmeleri sonucunda daha mükemmeliyetçi olmaları ile ilişkilendirilebilir.

Organizasyonlar, kendi bünyelerinde çalışanları o organizasyonun bir parçası olarak hissetmelerini sağlamak zorundadırlar. Bunun için örgüt yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Organizasyonlar, yüksek performansa sahip çalışanlar istiyorsa, organizasyon içerisindeki yöneticilerin çalışanlar üzerindeki desteği tam olmalıdır. Bir organizasyon başarılı olmak ve amaçlarına ulaşmak istiyorsa bunu ancak yüksek performans sergileyen çalışanları vasıtasıyla gerçekleştirebilir. Bilimsel çalışmalar göstermiştir ki yönetici desteği çalışanları duygusal yönden beslemekte, çalışanlarda bir güven ve bağlılık duygusu oluşturmaktadır. Bu güven ve bağlılık duygusu neticesinde çalışanlar, çalıştıkları kurumun amaç ve hedeflerini gözetmekte, organizasyonun lehine olacak tavırlar sergileyip aleyhine olan tavırlardan kaçınmaktadır. Bu araştırma sonucunda Yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı artırdığı, örgütsel bağlılığın örgütsel performansa katkı sağladığı ve çalışanların tükenmişlik düzeylerinde önemli etkileri olduğu görülmüştür. Yöneticilere emri altında çalışanlara daha fazla önem vererek onlarla daha fazla irtibatta bulunmalarını gerektirmektedir. Katı ve hiyerarşik bir yapıdan ziyade daha katılımcı bir yönetim anlayışının sağlanması gerekmektedir. Bu araştırmanın diğer bir uygulanabilir bir sonucu, bayanların erkeklere nazaran daha fazla tükenmişlik göstermeleri de üzerinde durulması gereken önemli bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak, yöneticiler bayan çalışanlara yönelik esnek çalışma sistemleri geliştirmeleri gerekmektedir.

Elde edilen verilerin sadece belirli bir şehirden ve bir kurumdan sağlanması bu çalışmanın önemli bir kısıtıdır. Ayrıca tüm değişkenlerin ölçümünde bireysel öz algılamaların anketler vasıtasıyla elde edilmiş olması bu çalışmanın kısıtları arasında sayılabilir.

## **KAYNAKÇA**

- Anand, S., P.R. Vidyarthi, R.C. Liden, D.M. Rousseau (2010) “Good Citizens in Poor-Quality Relationships: Idiosyncratic Deals as a Substitute for Relationship Quality”, **The Academy of Management Journal (AMJ)**, 53(5), 970-988.
- Aselage, J., R. Eisenberger (2003) Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration, **Journal of Organizational Behavior**, 24(5), 491-509.
- Bakiev, E. (2011) Determinants of Interpersonal Trust, Organizational Commitment for Performance within Kyrgyz National Police, (unpublished dissertation), Orlando: University of Central Florida.

- Bateman, T.S., S. Strasser (1984) "A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, 27(1), 95-96.
- Becker, H.S. (1960) "Notes on the Concept of Commitment", **The American Journal of Sociology**, 66(1), 32-42.
- Blau, P.M. (1986) **Exchange and Power in Social Life**, NewYork: Transaction Publishers.
- Boon, O.K., V. Arumugam (2006) "The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia", **Sunway Academic Journal**, 3, 99-115.
- Byrne, B.M. (2006) **Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications, and Programming**, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chun, Y.H., H.G. Rainey (2005) "Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies", **Journal of Public Administration Research and Theory**, 15(4), 529-557.
- Cohen, S., T.A. Wills (1985) "Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis.", **Psychological Bulletin**, 98, 310-357.
- Durna, U., V. Eren (2005) "Üç Bağlılık Unsuru Açısından Örgütsel Bağlılık", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6(2), 210-219.
- Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P.D. Lynch, L. Rhoades (2001) Reciprocation of Perceived Organizational Support, **Journal of Applied Psychology**, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., P. Fasolo, V. Davis-LaMastro (1990) "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", **Journal of Applied Psychology**, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison, D. Sowa (1986) "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 500-507.
- Fenlason, K.J., T.A. Beehr (1994) "Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others", **Journal of Organizational Behavior**, 15, 157-175.
- Garson, G.D. (2009) Structural Equation Modeling, Erişim 26 Mart 2012, <http://faculty.chass.ncsu.edu/garson/PA765/structur.htm>.
- Halbesleben, J.R.B., M.R. Buckley (2004) "Burnout in Organizational Life", **Journal of Management**, 30(6), 859.

- Homans, G.C. (1958) 'Social Behavior as Exchange', **American Journal of Sociology**, 63(6), 597-606.
- Kanter, R.M. (1968) "Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, 33(4), 499-500.
- Karasek, R.A. (1985) **Job Content Questionnaire and User's Guide**, Lowell: University of Massachusetts at Lowell.
- Kaufmann, G.M., T.A. Beehr (1986) "Work Load, Tension, and Coping: Moderating Effects of Supervisor Support", **Personnel Psychology**, 41, 125-139.
- Kim, S. (2005) "Individual-Level Factors and Organizational Performance in Government Organizations", **Journal of Public Administration Research and Theory**, 15(2), 245-261.
- Kottke, J.L., C.E. Sharafinski (1988) "Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support", **Educational and Psychological Measurement**, 48(14), 1075-1079.
- Kouvonen, A., M. Kivimäki, S.J. Cox, T. Cox, J. Vahtera (2005) "Relationship between Work Stress and Body Mass Index Among 45,810 Female and Male Employees", **Psychosom Med**, 67(4), 577-583.
- Kristensen, T.S., M. Borritz, E. Villadsen, K.B. Christensen (2005) "The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool for the Assessment of Burnout", **Work and Stress**, 19(3), 192-207.
- Kula, S. (2011) Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members, (unpublished dissertation), Orlando: University of Central Florida
- Levinson, H. (1965) "Reciprocation: The Relationship between Man and Organization", **Administrative Science Quarterly**, 9, 370-390.
- Maslach, C., W.B. Schaufeli, M.P. Leiter (2001) "Job Burnout", **Annual Review of Psychology**, 52(1), 397-422.
- McIntosh, N.J. (1991) "Identification and Investigation of Properties of Social Support", **Journal of Organizational Behavior**, 12, 201-217.
- Meyer, J.P., N.J. Allen (1991) "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.

- Morrow, P.C., J.C. McElroy, M. Blum (1988) "Work Commitment among Department of Transportation Employees", **Review of Public Personnel Administration**, 8(3), 96-104.
- Nyhan, R.C. (2000) "Changing the Paradigm-Trust and Its Role in Public Sector Organizations", **American Review of Public Administration**, 30(1), 87-109.
- O' Reilly, C. (1989) "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", **California Management Resource**, 31(4), 9-25.
- Pikhart, H., M. Bobak, A. Pajak, S. Malyutina, R. Kubinova, R. Topo (2004) "Psychosocial Factors at Work and Depression in Three Countries of Central and Eastern Europe", **Soc Sci Med**, 58, 1475-1482.
- Porter, L.W., F.J. Smith (1970) **The Etiology of Organizational Commitment**, (unpublished paper), CA: University of California, Irvine.
- Sahin, I. (2010) Organizational Social Capital and Perceived Performance of Drug Law Enforcement Departments: A Case Study of Turkey, (unpublished dissertation), Orlando: University of Central Florida.
- Sauter, S.L., L.R. Murphy (1995) **Organizational Risk Factors for Job Stress**, Washington, DC: American Psychological Association.
- Schaufeli, W.B., A.B. Bakker (2004) "Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study", **Journal of Organizational Behavior**, 25(3), 293-315.
- Schreiber; J.B., F.K.E. Stag, J. King, A. Nora, E.A. Barlow (2006) "Reporting Structural Equation Modeling and Confirmatory Factor Analysis Results: A Review", **The Journal of Educational Research**, 99(6), 323-337.
- Schumacker, R.E. R.G, Lomax (2004) **A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling**, (Second Ed.), Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey: Publishers Mahwah.
- Suliman, A.M.T. (2002) "Is it Really a Mediating Construct?: The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate- Performance Relationship", **Journal of Management Development**, 21(3), 170-183.
- Szilagyi, A.D., Jr., and M.J., Jr. Wallace, (1987) **Organizational Behavior and Performance** (4th ed.). Glenview, Illinois: Scott, Foresman.
- Thibaut, J.W., H.H. Kelley (1959) **The Social Psychology of Groups**, New York: John Wiley & Sons.



- Tongur, A. (2011) Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Performance in Crime Scene Investigation Units of Turkish National Police, (unpublished dissertation), Orlando: University of Central Florida.
- Uryan, Y. (2010) Organizational Safety Culture and Individual Safety Behavior: A Case Study of the Turkish National Police Aviation Department, (unpublished dissertation), Orlando: University of Central Florida
- Viswesvaran, C., J.I. Sanchez, J. Fisher (1999) “The Role of Social Support in the Process of Work Stress: A Meta-Analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, 54(2), 314-334.
- Wan, T.T. (2002) **Evidence-Based Health Care Management: Multivariate Modeling Approaches**, Netherlands: Springer.