

---

## DUYGUSAL TÜKENME İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE İŞ TATMİNİNİN ARACI ROLÜ<sup>1</sup>

---

Mustafa BABADAĞ<sup>2</sup>, Osman Emre ARLI<sup>3</sup>

### Öz

Duygusal tükenme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalıştığımız bu araştırmada öncelikle teorik bir çerçeve çizilmiş ve çalışmanın teorik kısmında sırasıyla duygusal tükenme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları açıklanmıştır. Daha sonra değişkenleri araştıran çalışmalar gözden geçirilerek araştırma modeli ve hipotezler oluşturulmuştur. Araştırma kısmında ise anket tekniği ile kamu ve özel sektörde görev yapan 212 çalışandan veri toplanmıştır. Veriler istatistik paket programları ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Analizlerde; faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ulaşılan sonuçlara göre duygusal tükenmenin iş tatminini negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği; iş tatminin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediği ve duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki negatif yönlü etkisinde iş tatminin tam aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal Tükenme, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık  
**JEL Sınıflandırması:** M12, M16

---

## THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL EXHAUSTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

---

### Abstract

In this research, which we try to determine the relationship between emotional exhaustion, job satisfaction and organizational commitment, a theoretical framework was first drawn and In the theoretical part, emotional exhaustion, job satisfaction and organizational commitment have been respectively described and explained. Next, studies dealing with the relationship among variables have been analyzed and accordingly research model and hypothesis have been formed. Survey technique was used in the research. Data were collected from 212 employees working in public and private sectors. Data were also analyzed with statistic programs. Factor analysis, reliability analysis, correlation analysis and structural equality model were used in the research to determine the relationships between variables. The findings of the analysis showed that emotional exhaustion have a negatively and significantly effect on job satisfaction and job satisfaction have a positively and significantly effect on organizational commitment. In addition, the findings showed that job satisfaction was fully mediator in the effect of emotional exhaustion on organizational commitment.

**Key Words:** Emotional Exhaustion, Job Satisfaction, Organizational Commitment  
**JEL Classification:** M12, M16

---

<sup>1</sup> Bu çalışma 26-28 Nisan 2018 tarihlerinde Çeşme/İzmir’de düzenlenen 17.Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresinde bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>2</sup> Öğr. Gör. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, mustafababadag@mu.edu.tr, ORCID-[orcid.org/0000-0002-0198-7105](https://orcid.org/0000-0002-0198-7105)

<sup>3</sup> Öğr. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla Meslek Yüksekokulu, emrearli@mu.edu.tr, ORCID-[orcid.org/0000-0002-7756-9372](https://orcid.org/0000-0002-7756-9372)

## 1. Giriş

Günümüzde insan faktörü örgütler için bir maliyet unsuru olmaktan çıkmış ve geliştirilmesi gereken bir değer olduğu anlaşılmıştır. Çünkü örgütleri rakipleri karşısında daha güçlü konuma getirecek önemli faktörlerden biri çalışanlardır. Bu nedenle örgütler nitelikli çalışanları örgüte çekmeye, ellerindeki çalışanların niteliklerini arttırmaya ve çalışanları örgütlerine bağlı hale getirmeye çabalamaktadır. Özellikle nitelikleri yüksek çalışanların örgütsel başarı üzerinde yaratacağı pozitif etki nedeniyle örgütsel bağlılıklarının güçlü olması örgütlerin beklentileri arasındadır. Öte yandan örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların örgüt için daha fazla özveride bulunduğu ve çaba harcadığı düşünülmektedir (Porter vd., 1973: 3). Bu nedenle çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracak veya azaltacak faktörlerin belirlenmesi önemli olarak değerlendirilebilir. Böylece çalışanların örgütsel bağlılıklarını istenilen seviyeye getirmek için nasıl davranılması gerektiği anlaşılabilir. Bu kapsamda bu çalışmada olumsuz bir duygu olarak değerlendirilen ve örgütsel bağlılığı azaltacağı düşünülen duygusal tükenmenin ve örgütsel bağlılığı arttıracacağı düşünülen iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi değerlendirilmeye çalışılmaktadır. Ayrıca bu araştırma duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatminin aracı etkisi olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu değişkenler arasındaki ilişkileri ikili karşılaştırmalara bakarak araştırılan araştırmalar yazında bulunmakla birlikte iş tatminin aracı değişken olarak ele alındığı bir çalışmaya yazında rastlanmadığı için araştırma sonuçlarının araştırmacılara ve yöneticilere önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Kuramsal Açıklamalar Ve Değişkenler Arasındaki İlişkiler

### 2.1. Duygusal Tükenme

İlk olarak Freudenberger, tarafından ortaya atılan tükenmişlik kavramı (Freudenberger, 1974: 159-160). Maslach ve Jackson'un çalışmalarından yola çıkılarak şöyle tanımlanabilir; tükenmişlik, çalışanların iş ortamında karşılaştıkları insanlara karşı duyarsızlaşmaları, duygusal yönden kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalmasıdır (Maslach ve Jackson, 1981: 99-100). Bu tanıma göre tükenmişliğin üç boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlar kısaca şöyle açıklanabilir.

Duyarsızlaşma genellikle idealizm kaybını da içeren, müşterilere karşı negatif, duygusuz ya da aşırı tepkili olmayı ifade eden bir kavramdır. Genellikle duygusal tükenmeye bağlı olarak gelişir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Kişisel başarı ve yeterlilik duygularının azalması, tükenmişliğin kendini değerlendirme boyutudur. Kişinin işi ile ilgili yeterlilik ve verimliliğinin düştüğüne inanmasıdır. Bu durum, kişinin işinde yükselebileceği olanağının ve kendisine yönelik desteğin olmadığını düşünmesine yol açabilir. Ayrıca çalışanın yeteneklerinin yetersiz olduğuna inanmasına ve kendini başarısız olarak görmesine sebep olabilir (Maslach ve Goldberg, 1998: 64).

Tükenmişliğin stres boyutunu temsil eden duygusal tükenme (Maslach ve Goldberg, 1998: 64) ise çalışanların fiziksel ve duygusal kötüleşmesine sebebiyet vermektedir. Öte yandan bu kavram çalışanın işinden uzaklaşmasına neden olabilmektedir (Maslach vd., 2001: 404). Ayrıca duygusal tükenme tükenmişliğin en önemli boyutu olarak görülmektedir (Lee ve Ashforth, 1993: 3). Bu nedenle bu çalışmada sadece duygusal tükenme boyutu ele alınmıştır.

### 2.2. Örgütsel Bağlılık

Porter ve diğerlerine göre örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir kuruluşa olan güçlü aidiyet ve özdeşleşme duygusu olarak tanımlanabilir. Porter ve arkadaşlarına göre örgütsel bağlılık üç önemli özelliğe sahiptir (Porter vd., 1973: 3).

- Kuruluşun hedef ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul,
- Örgüt adına büyük çaba sarf etmeyi istemek,

c) Örgütsel üyeliği sürdürmek için kesin bir istek.

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde pek çok tanım mevcuttur. Bunlardan bazıları; Becker'e göre (1960) bir kişi, birbiriyle ilgisiz menfaatlerini tutarlı bir faaliyet çizgisi ile ilişkilendirdiğinde bağlılık ortaya çıkar. Hall ve diğerlerine göre (1970) örgütün ve bireyin amaçlarını birbiriyle bütünleştiren veya uyumlu hale getiren süreçtir. Hrebiniak ve Alutto'ya göre (1972) zaman içinde bireysel çizgi, örgütsel işlemlerin ve değişikliklerin bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur. Wiener'e göre ise örgütsel hedef ve çıkarlara uygun bir tarzda hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların bütünüdür (Doğan, 2013: 67).

Örgütsel bağlılık boyutlarına bakıldığında ise tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık, çoklu bağlılık, devam bağlılığı, birlik bağlılığı, kontrol bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı, yan bahis bağlılığı ve yabancılaştırıcı bağlılık (Tutar, 2013: 264) şeklinde yazında farklı boyutlar şeklinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak örgütsel bağlılık boyutları ile ilgili en çok kabul gören sınıflandırma Allen ve Meyer'in ortaya koyduğu sınıflandırmadır. Allen ve Meyer'e göre örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık (Allen ve Meyer, 1990: 3) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar kısaca şöyle açıklanabilir.

Duygusal bağlılık, iş görenlerin örgüte ve amaçlarına olan bağlılığı ve kendisini kurumu ile özdeşleştirmesidir (Allen ve Meyer, 1990: 3-4). Çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlı olanlar, örgütün amaçlarını içselleştirmiş ve örgüte yürekten bağlıdır, örgütsel bağlılıklarının devamı konusunda ellerinden gelen tüm özveriyi göstermektedirler (Ketchand ve Strawser, 1998: 112). Ayrıca duygusal bağlılık örgütlerin gerçekleşmesini en çok istedikleri bağlılık biçimidir (Porter vd., 1974: 604).

Allen ve Meyer'e göre devam bağlılığı ise, bireylerin çıkarlarına ve menfaatlerine bağlı olarak ortaya çıkan ve bireylerin çıkarları için kendilerini örgütte kalma konusunda zorunlu hissettikleri bağlılık türüdür. Başka bir ifade ile çalışanın geçmiş zaman içerisinde kurum için harcadığı zaman, emek ve çabanın karşılığında elde etmiş olduğu emeklilik, mevki, kıdem, ücret ve statü gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını kurumdan ayrılması ile birlikte kaybedeceği düşüncesiyle bağlılığını sürdürmesidir (Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2017: 747).

Normatif bağlılık ise, çalışanların örgütte kalmaya devam etmeleri açısından sorumluluk duygularını yansıtmaktadır. Çalışanlar normatif bağlılık duygusu ile örgüte borçlu olduklarını düşündükleri için örgütte kalmaya zorunluluk duymaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991: 67). Conway'e göre Normatif bağlılık, ahlak ve inanç temelinde bireylerin kurumda kalmak için kuruma aidiyet duygusuyla bağlanmalarını ifade eder. Kurduğu iyi ilişkiler veya edindiği eğilimler sonucunda kendisini üyesi olduğu kuruma karşı borçlu hissetmesi ve minnet duyguları içinde kurum için birçok fayda ve menfaati göz ardı ederek çalışmaya devam etme durumudur (Çarıkçı ve Küçükeşmen, 2017:747).

### 2.3. İş Tatmini

Bazı araştırmacılar, iş tatminini, bir kişinin işine yönelik olumlu duygusal tepkileri ve tutumları olarak görürler (Oshagbemi, 1999: 388). Dinamik bir kavram olarak kabul edilen iş tatmini pek çok araştırmacıya göre, çalışanların işlerine karşı olumlu duygu ve tutumlarını ifade etmektedir (Faragher vd., 2005: 106). Weiss ve Cropanzano ya göre iş tatmini işe ilişkin öğelerin akıl süzgecinden geçirilerek zihinsel bir değerlendirmesi yapılarak ortaya çıkarılan işe yönelik bir tutumdur (Alparslan, 2016: 204).

İş tatminini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler literatürde çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır. Temel olarak iş tatminini etkileyen faktörler; işin kendisi, iş koşulları, kariyer olanakları, çalışma arkadaşları, örgüt yapısı, liderlik şekli ve ücret politikaları olabilmektedir (Soysal ve Tan, 2013: 47-48).

Miner'e göre işgörenin, işinden ve iş ortamından bazı beklentileri bulunmaktadır. Eğer işgörenin bu beklentileri yeterince karşılanmıyorsa veya çalışanda böyle bir algı oluşuyorsa iş tatminsizliği

ortaya çıkmaktadır. İş tatminsizliği ise, işgörenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olabilmektedir (Akıncı, 2002: 3). Bu nedenle iş tatminsizliği örgütler için olumsuz bir durum olarak değerlendirilebilir.

#### 2.4. Duygusal Tükenme ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Literatürde duygusal tükenme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi irdeleyen pek çok çalışma yapılmıştır. Araştırmaların bir kısmında tükenme ve bağlılık değişkenlerinin alt boyutları arasındaki ilişki incelenmiş bir kısmında ise yalnızca ana değişkenler arasındaki ilişki araştırmanın konusu olmuştur. Bu bağlamda yapılan araştırmalar tükenme ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Liu, 1996: 86; Çetin vd., 2011: 67).

Golden, tükenmişliğin işten veya organizasyondan ayrılma niyeti yani organizasyona bağlı olmama durumu olduğunu öne sürmüş ve tükenmişlikle örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Golden, 2006: 176-186). Demirel ve arkadaşlarının yaptığı araştırmada ise tükenmişliğin boyutları ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve duygusal tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında da negatif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Demirel, 2017: 456). Çalışmada bu sonuçlar göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Duygusal tükenme örgütsel bağlılığı negatif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

#### 2.5. Duygusal Tükenme ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

Duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Özellikle duygusal tükenme yaşayan bir kişinin stres, gerginlik ve kaygı duygusu artmakta bu duygulardan sıyrılamayan kişi için ertesi gün işe gitmek çok zor hale gelmektedir (Üngüren, vd., 2010: 2923). Bu duruma bağlı olarak bireyin iş tatmini azalmaktadır. Alan yazında yapılan çalışmalara bakıldığında bu düşüncüyü destekleyen sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin Soyer ve arkadaşları (2009) beden eğitimi öğretmenleri üzerine yaptığı araştırmada duygusal tükenme düzeyleri ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Baeriswyl ve arkadaşları (2016) havaalanı güvenlik görevlileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada duygusal tükenmenin iş tatminini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediğini belirlemişlerdir. Bu açıklamalara ve bulgulara göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H<sub>2</sub>:** Duygusal tükenme iş tatminini negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

#### 2.6. İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütlerde çalışanların iş tatminleri yüksek olduğunda örgütsel bağlılıklarının da yüksek olacağı düşünülmektedir. Çünkü işinden memnun olan bir kişinin işinden ayrılmak istemesi ve başka bir örgüte geçmesi çalışan için risk oluşturacaktır. Örgütten ayrıldığında bu örgütte bulunduğu iş tatminini başka bir örgütte bulacağı şüphelidir. Ayrıca işgören çalıştığı örgütte işinden tatmin olduğu için örgüte duygusal anlamda da kendisini bağlı hissedecektir. Literatürde bu görüşü destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin İsmail ve Razak (2016) Malezya'da yangın ve kurtarma teşkilatında gerçekleştirdikleri araştırmada iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğunu belirlemişler ve iş tatmininin alt boyutlarının da (içsel ve dışsal tatmin) örgütsel bağlılık üzerinde aynı etkiye sahip olduklarını tespit etmişlerdir. Yazında benzer sonuca ulaşan birçok çalışma bulunmakta ve çalışmaların neredeyse hepsinde iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında aynı yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Glisson ve Durick, 1988; Porter vd., 1974; Shore ve Martin, 1989: 635). Bu çalışmalara bağlı olarak çalışanların iş tatmini arttığında örgütsel bağlılığının da artacağı ve iş tatmininin örgütsel bağlılığın bir öncülü olduğu söylenebilir (Testa, 2001: 233). Bu açıklamalara göre aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H<sub>3</sub>:** İş tatmini örgütsel bağlılığı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.

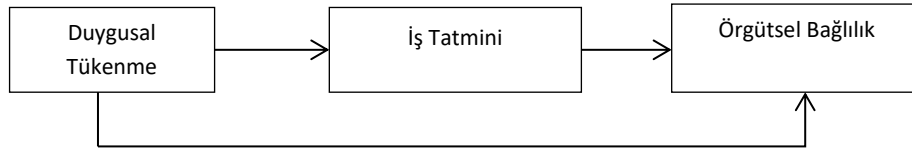
## 2.7. Duygusal Tükenme, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Literatürde duygusal tükenme, örgütsel bağlılık ve iş tatmini değişkenlerinin ikili ilişkileri araştırıldığı görülürken, duygusal tükenme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı değişken olarak araştırıldığı bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Ancak bu değişkenler arasındaki aracı etkinin literatürdeki ikili ilişkilerden yola çıkılarak görülebileceği düşünülmektedir. Ayrıca iş tatmininin başka değişkenler arasında aracı değişken olarak çalışılması ve anlamlı sonuçlara ulaşılması bu düşünceyi güçlendirmektedir. Örneğin Mengenci'nin 2015 yılında yaptığı çalışmada iş tatmini değişkeni aracı değişken olarak ele alınmış ve iş tatminin duygusal tükenme ile aracı etkisi olduğu ortaya konmuştur (Mengenci, 2015: 134). Bu açıklamalara bağlı olarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>4</sub>:** Duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerinde negatif yönlü etkisinde iş tatmini aracı rol üstlenmektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilere bağlı geliştirilen hipotezler doğrultusunda aşağıdaki araştırma modeli oluşturulmuştur:

Şekil 1: Araştırma Modeli



## 3. Araştırmanın Yöntemi

### 3.1. Çalışmanın Amacı, Örnekleme ve Ölçekler

Duygusal tükenmenin çalışanların örgütsel bağlılıkları ve iş tatminleri üzerindeki etkisini belirlemek; ayrıca duygusal tükenme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı etkiye sahip olup olmayacağını tespit etmek bu araştırmanın temel amacıdır. Bu amaç doğrultusunda kamuda çalışan ve özel sektörde imalat ve hizmet işletmelerinde çalışan işgörenlerden veri toplanmıştır. Veri toplamak için anket kullanılmıştır. Anketler internet ortamında hazırlanmış ve 400 çalışana internet üzerinden ulaştırılmıştır. Gönderilen anketlerden 217 tanesi çalışanlar tarafından doldurulmuştur. Ancak bazı anketler eksik doldurulduğu için değerlendirilme dışı bırakılmış ve 212 anket araştırmada kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik dağılımına bakıldığında katılımcıların çoğunluğunu %63,1 ile erkeklerin oluşturduğu belirlenmiştir. Yaş dağılımına bakıldığında 20 ile 30 yaş arasındaki katılımcılar %46,7 ile çoğunluğu oluşturmakta onu %37,4 oranıyla 30 ile 40 yaş arasındaki çalışanlar takip etmektedir. Eğitim durumları açısından ise %37,9 ile lisans mezunları çoğunluğu oluşturmaktadır. Medeni durumda ise evli çalışanlar %55,1'lik orana sahiptirler. Araştırmaya katılan çalışanların iş yaşamında bulunduğu sürelelere bakıldığında katılımcıların %41,7'si 1 ile 5 yıl arasında bir süredir çalışma hayatında olduklarını belirtmişlerdir. Son olarak katılımcıların çoğunluğunu %45,5 ile hizmet işletmelerinde çalışanlar oluştururken onu %39,7 ile kamu çalışanları izlemektedir; imalat (sanayi) işletmelerinde çalışanlar ise 14,8 ile en düşük oranı oluşturmaktadır.

Demografik dağılımlara ilişkin açıklamalardan sonra araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin sonuçlar belirtilebilir. Duygusal tükenmeyi ölçmek için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeğinden yararlanılmış ve duygusal tükenmeye ait 9 ifade kullanılmıştır. Ölçek daha önce Türkçe çalışmalarda geçerliliği ve güvenilirliği kabul edilmiş bir ölçek olduğu için seçilmiştir. Örneğin Üngüren ve arkadaşları (2010) yapmış oldukları bir çalışmada duygusal tükenme ifadelerinin cronbach alpha güvenilirlik değerini 0,856 olarak tespit etmişlerdir. Üngüren ve arkadaşlarının ulaştığı bu sonuç ölçeğin Türkçe açısından güvenilir olduğunu göstermektedir. İş

tatminini ölçmek için ise Brayfield ve Rothe tarafından geliştirilen ve 5 ifadeden oluşan Türkçe şekli kullanılmıştır (Keser, 2005). Ölçeğin Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği daha önce başka çalışmalarda belirlendiği için bu ölçek tercih edilmiştir. Örneğin Keser (2005) yapmış olduğu araştırmada ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik değerini 0,755 olarak belirlemiştir. Keser'in ulaştığı bu bulgu ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin 9 soruluk kısa şekli kullanılmıştır. Ölçek örgütsel bağlılığı tek boyut altında ölçmektedir. Örgütsel bağlılık ölçeği diğer ölçekler gibi daha önce Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği belirlenmiş bir ölçektir. Örneğin Ceylan ve arkadaşları (2005) öğretim elemanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada örgütsel bağlılık ölçeğinin cronbach alpha güvenilirlik değerini 0,900 olarak tespit etmişlerdir. Bu bulgu örgütsel bağlılık ölçeğinin diğer ölçekler gibi Türkçe açısından güvenilir bir yapıda olduğunu ifade etmektedir.

### 3.2. Bulgular

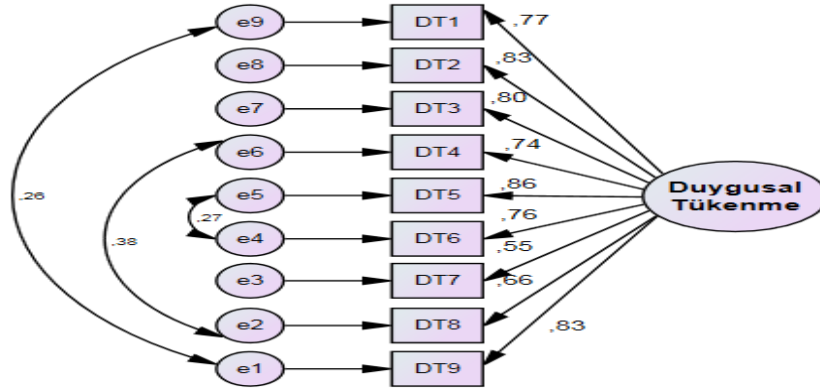
Araştırmada öncelikli olarak verilerin basıklık, çarpıklık değerlerine bakılmış ve değerlerin -1 ile +1 arasında yer alması nedeniyle verilerin normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmiştir (Leech, Barrett ve Morgan, 2005: 28). Bu sonuca bağlı olarak analizlerde parametrik testlerin uygulanabileceğine karar verilmiştir.

Daha sonra cronbach alpha değerlerine bakılarak ölçeklerin güvenilirlikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Analizlere göre duygusal tükenme ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,926 olarak, iş tatmini ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,855 olarak ve örgütsel bağlılık ölçeğinin cronbach alfa değeri 0,938 olarak belirlenmiştir. Bu bulgulara bağlı olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

Ölçeklerin güvenilir yapıda olduğu tespit edildikten sonra ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizlerinden yararlanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizleri sonuçlarına göre ölçeklerin tek boyut altında toplandıkları sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla birlikte duygusal tükenme ölçeğinin KMO değerinin ,914 olduğu ve küresellik testi sonucunun ,000 olduğu tespit edilmiştir. Ölçek maddelerinin ise toplam varyansın %63,23'ünü açıkladığı ve ,608 ile ,873 arasında değişen değerler aldığı belirlenmiştir. İş tatmini ölçeğinin ise KMO değerinin ,846, küresellik testi sonucunun ,000 olduğu ve ölçek maddelerinin ,718 ile ,865 arasında değişen değerler aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca maddelerin toplam varyansın %63,38'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin ise KMO değerinin ,920 olduğu ve küresellik testi sonucunun ,000 olduğu tespit edilmiştir. Ölçek maddelerinin ise toplam varyansın %67,10'unu açıkladığı ve ,733 ile ,883 arasında değişen değerler aldığı saptanmıştır.

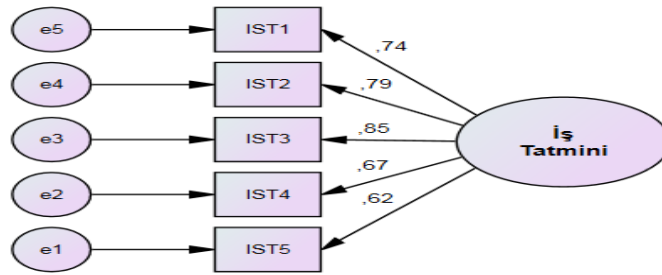
Ölçeklerin yapısı açımlayıcı faktör analizi ile tespit edildikten sonra doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeklerin yapı geçerliliği teyit edilmeye çalışılmıştır. Duygusal tükenme ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine bakıldığında madde faktör yüklerinin gerekli ölçütleri (>,50) sağladığı görülmüştür. Ancak duygusal tükenme ölçeğinin uyum değerlerine bakıldığında RMSEA değerinin referans değerinden saptığı belirlenmiştir. Bu sonuçla birlikte DT1 ile DT9, DT4 ile DT8 ve DT5 ile DT6 maddeleri arasında modifikasyon yapılırsa RMSEA uyum değerinin gerekli ölçütleri sağlayacağı görüldüğü için bu maddeler arasında modifikasyon uygulanmış ve duygusal tükenme ölçeğinin yapı geçerliliği kabul edilmiştir. Duygusal tükenme ölçeğinin kestirim sonuçları modifikasyonlu hali ile şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Duygusal Tükenme Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



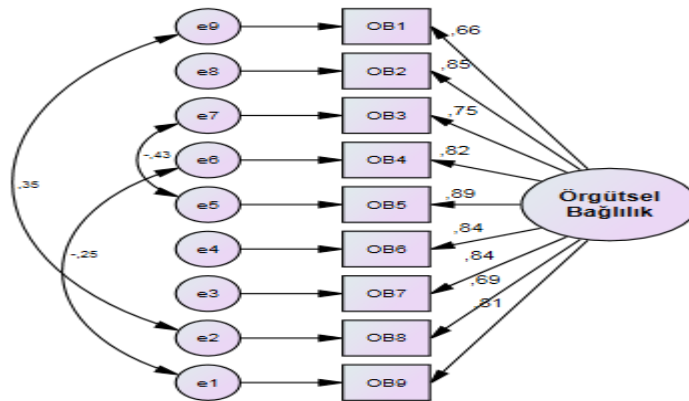
İş tatmini ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına bakıldığında ise madde faktör yüklerinin gerekli ölçütleri (>,50) sağladığı ve uyum değerlerinin referans değerleri açısından iyi uyum gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuçlara bağlı olarak iş tatmini ölçeğinin de yapı geçerliliği kabul edilmiştir. Ayrıca ölçeğin kestirim sonuçları Şekil 3’de verilmiştir.

Şekil 3: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Son olarak örgütsel bağlılık ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine bakıldığında ise diğer ölçeklere benzer şekilde madde faktör yüklerinin gerekli ölçütleri (>,50) sağladığı görülmüştür. Öte yandan ölçeğin uyum değerlerinde RMSEA değerinin referans değerinden yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuca bağlı olarak OB1 ile OB8, OB3 ile OB5 ve OB4 ile OB9 maddeleri arasında modifikasyon yapılmış ve RMSEA değerinin iyi uyum değerine ulaştığı tespit edilmiştir. Böylece örgütsel bağlılık ölçeğinin de yapı geçerliliği kabul edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin kestirim sonuçları ise modifikasyonlu hali ile Şekil 4’de gösterilmiştir.

Şekil 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi



Ölçeklerin kestirim sonuçları verildikten sonra ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizlerine ait uyum değerleri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Ölçeklere İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

| Değişkenler       | CMIN/DF<br>( $0 < \chi^2/sd \leq 5$ ) | RMR<br>( $\leq,10$ ) | CFI<br>( $\geq,90$ ) | IFI<br>( $\geq,90$ ) | TLI<br>( $\geq,90$ ) | RMSEA<br>( $<,05-\leq,08$ ) |
|-------------------|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------|
| Duygusal Tükenme  | 2,911                                 | ,073                 | ,964                 | ,964                 | ,946                 | ,080                        |
| İş Tatmini        | 2,235                                 | ,045                 | ,986                 | ,986                 | ,972                 | ,077                        |
| Örgütsel Bağlılık | 2,142                                 | ,046                 | ,981                 | ,981                 | ,971                 | ,074                        |

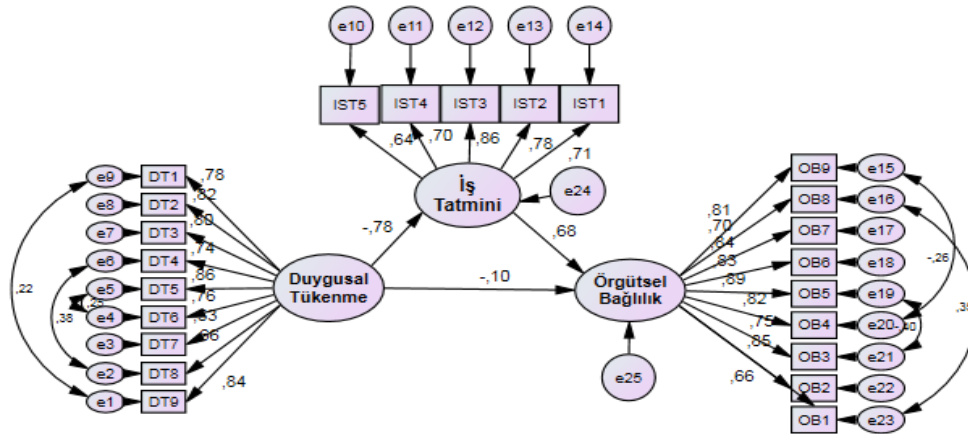
Bu bulgulardan sonra araştırmada değişkenler arasındaki ilişkinin gücü ve yönü korelasyon analiziyle test edilmiş ve bulgular Tablo 2’de sunulmuştur. Ayrıca tabloda değişkenlere ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar da verilmiştir.

Tablo 2: Değişkenlere İlişkin Ortalamalar ve Korelasyon Analizi Sonuçları

| Faktörler           | $\bar{X}$ | SS    | 1       | 2      | 3 |
|---------------------|-----------|-------|---------|--------|---|
| 1-Duygusal Tükenme  | 2,685     | 1,138 | 1       |        |   |
| 2-İş Tatmini        | 3,710     | 1,016 | -,695** | 1      |   |
| 3-Örgütsel Bağlılık | 3,428     | 1,143 | -,568** | ,676** | 1 |

Tablo 2’ye bakıldığında duygusal tükenme ile iş tatmini arasında -,695 düzeyinde ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülürken aynı şekilde duygusal tükenme ile örgütsel bağlılık arasında da -,568 düzeyinde ters yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tablodan izlenmektedir. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ise aynı yönlü ve ,676 düzeyinde anlamlı bir ilişki olduğu tablodan görülmektedir. Bu bulgular ile değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü belirledikten sonra hipotezleri test etmek için AMOS programı ile yapısal eşitlik modeli oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki neden-sonuç ilişkileri ve aracılık ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi analizi yapılmadan önce değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunup bulunmadığı değişkenlerin VIF (varyans büyütme çapı) ve tolerans değerleri (değişkenlerce açıklanamayan varyans oranı) ile belirlenmiştir. Değişkenlerin VIF değerinin 10’un altında, tolerans değerinin ise 0,10’un üstünde olması nedeniyle değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı kabul edilmiştir. Böylece yapısal eşitlik modellemesi yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca bağlı olarak yapısal eşitlik modeli analizi gerçekleştirilmiş ve modele ait kestirim sonuçları Şekil 5’de sunulmuştur.

Şekil 5: Yapısal Eşitlik Modelinin Kestirim Sonuçları





Modelin kestirim sonuçları model üzerinde verildikten sonra araştırmada ele alınan modelin uyum iyiliği değerlerine bakılmış ve bulgular Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3: Modelin Uyum Değerleri

| İndeksler | Referans Değeri        | Ölçüm Modeli |
|-----------|------------------------|--------------|
| CMIN/DF   | $0 < \chi^2/sd \leq 5$ | 1,866        |
| RMR       | $\leq 0,1$             | ,093         |
| CFI       | $\geq 0,90$            | ,946         |
| IFI       | $\geq 0,90$            | ,946         |
| TLI       | $\geq 0,90$            | ,938         |
| RMSEA     | $\leq 0,08$            | ,064         |

Tablo 3’e bakıldığında modelin uyum iyiliği değerlerinin gerekli ölçütleri sağladığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla da modelin kabul edilebilir olduğu belirtilebilir. Modelin uyum iyiliği belirlendikten sonra ise değişkenler arasındaki ilişkilerin kestirim sonuçları ve anlamlılık düzeyleri incelenmiş ve bulgular Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Modelin Kestirim Sonuçları ve Anlamlılık Değerleri

| Hipotez        | Yordanan Değişken |       | Yordayan Değişken | Standardize R. Y. | P    |
|----------------|-------------------|-------|-------------------|-------------------|------|
| H <sub>1</sub> | Örgütsel Bağlılık | <---- | Duygusal Tükenme  | -,104             | ,368 |
| H <sub>2</sub> | İş Tatmini        | <---- | Duygusal Tükenme  | -,777             | ,003 |
| H <sub>3</sub> | Örgütsel Bağlılık | <---- | İş Tatmini        | ,677              | ,003 |

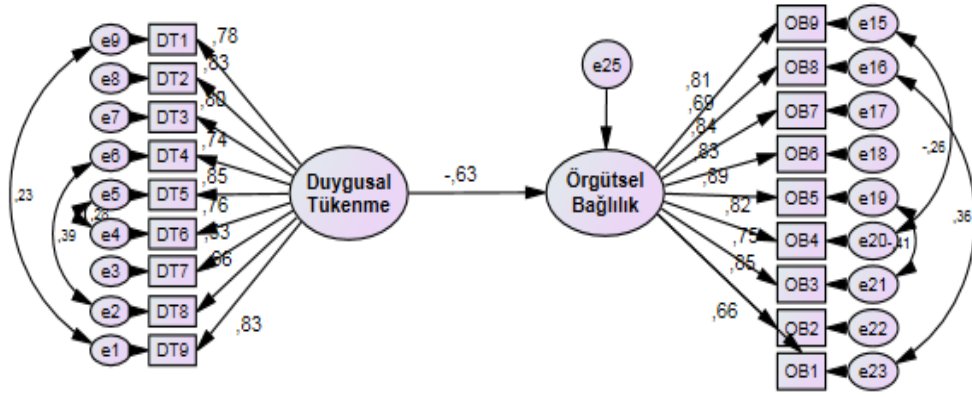
Tablo 4’de duygusal tükenmenin iş tatminini negatif yönde (-,777) ve anlamlı (p=,000) olarak etkilediği ancak örgütsel bağlılık üzerindeki negatif yönlü etkisinin (-,104) anlamlı olmadığı (p=,368) görülmektedir. Bununla birlikte iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde aynı yönlü (,677) ve anlamlı etkiye sahip olduğu tablodan izlenmektedir. Bu sonuçlara bağlı olarak H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiş H<sub>1</sub> hipotezi ise reddedilmiştir. Daha sonra değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri gösteren matris incelenmiş ve bulgular Tablo 5’de sunulmuştur.

Tablo 5: Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

| Değişkenler       | Etkiler  | Duygusal Tükenme | İş Tatmini |
|-------------------|----------|------------------|------------|
| İş Tatmini        | Doğrudan | -,777            | ,000       |
|                   | Dolaylı  | ,000             | ,000       |
|                   | Toplam   | -,777            | ,000       |
| Örgütsel Bağlılık | Doğrudan | -,104            | ,677       |
|                   | Dolaylı  | -,526            | ,000       |
|                   | Toplam   | -,630            | ,677       |

Tablo 5’e bakıldığında duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin -,104 düzeyinde olduğu, dolaylı etkisinin ise -,526 düzeyinde olduğu görülmektedir. Tablo 4’e bakıldığında ise duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığı anlaşılmaktadır. Bu sonuca bağlı olarak aracılık ilişkisini belirlemek için iş tatmini modelden çıkarılmış ve duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi aracısız olarak incelenmiştir. İş tatmininin çıkarıldığı model standardize edilmiş kestirim sonucu ile Şekil 6’da gösterilmiştir.

Şekil 6: Duygusal Tükenme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi Modeli



Aracısız model şekil üzerinde değerlendirildikten sonra uyum iyiliği değerleri açısından da incelenmiş ve modelin gerekli ölçütleri sağladığı saptanmıştır. Aracısız modelin uyum iyiliği değerleri ise Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Aracısız Modelin Uyum Değerleri

| İndeksler | Referans Değeri        | Ölçüm Modeli |
|-----------|------------------------|--------------|
| CMIN/DF   | $0 < \chi^2/sd \leq 5$ | 2,002        |
| RMR       | $\leq 0,1$             | ,091         |
| CFI       | $\geq 0,90$            | ,955         |
| IFI       | $\geq 0,90$            | ,955         |
| TLI       | $\geq 0,90$            | ,946         |
| RMSEA     | $\leq 0,08$            | ,069         |

Aracısız modelin uyum değerleri incelendikten sonra standardize regresyon yükleri ve anlamlılık değerlerine bakılmış ve bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Aracısız Modelin Kestirim Sonuçları ve Anlamlılık Değerleri

| Yordanan Değişken | Yordayan Değişken | Standardize R. Y. | P    |
|-------------------|-------------------|-------------------|------|
| Örgütsel Bağlılık | Duygusal Tükenme  | -,629             | ,000 |

Tablo 7 incelendiğinde duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığı negatif yönde (-,629) ve anlamlı olarak ( $p=,000$ ) etkilediği görülmektedir. İş tatminin aracı değişken olduğu modelde ise duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamsız olarak belirlenmişti. Bu bulgulara ve Tablo 5'deki sonuçlara bağlı olarak duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş tatmininin **tam aracılık rolü** üstlendiği başka bir ifade ile duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin iş tatmini üzerinden olduğu söylenebilir. Bu sonuca göre **H<sub>4</sub> hipotezinin kabul edilmiştir.**

#### 4. Sonuç

Kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilen ve duygusal tükenmenin örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatminin aracı etkisini belirlemeye çalışan bu araştırma sonucunda duygusal tükenmenin iş tatmini üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu; iş tatminin ise örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçla birlikte hem duygusal tükenme hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılığın olduğu bir modelde duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi anlamsız bulunmuştur. İş tatminin çıkarıldığı ve duygusal tükenme ve örgütsel bağlılığın ikili doğrudan ilişkisine bakıldığında ise duygusal tükenme

ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular ışığında ise duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin iş tatmini değişkenin olduğu modelde tam aracılık ile olduğu söylenebilir. Başka bir ifade ile duygusal tükenmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi iş tatmini üzerinden olmaktadır. Bu bulgulara göre çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttırmak isteyen örgütlerin çalışanlarının duygusal tükenme duygularını azaltacak ve iş tatminlerini arttıracak faaliyetlerde daha fazla bulunması gerektiği ifade edilebilir. Çünkü örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanların örgüt için daha fazla özveride bulunacağı ve tüm potansiyellerini işlerine aktaracağı açıktır. Bu nedenle çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını arttıracak davranışları örgütlerin daha fazla sergilemesi yararlarına olacaktır. Bu açıklamalar dışında bu çalışma yazında bir ilk olarak değerlendirilebilir. Çünkü duygusal tükenme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri yazında çok çalışılan kavramlar olmasına rağmen duygusal tükenme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de iş tatminin aracı değişken olarak değerlendirildiği bir çalışmaya yazında rastlanmamıştır. Bu nedenle ulaştığımız bu bulgular yazın için önemli olarak görülebilir.

Bu açıklamaların dışında araştırmanın bazı kısıtları olduğu söylenebilir. Öncelikli olarak araştırma çalışanların anketin yapıldığı dönemdeki düşünceleri ile sınırlıdır. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyecek daha birçok faktör bulunmaktadır. Bu nedenle çalışmanın yalnızca üç değişken arasındaki ilişkiye odaklanması bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Bu kısıtlara bağlı olarak araştırmacılara bu modele örgütsel güven, örgütte hâkim olan liderlik tarzı veya yönetim biçimi, çalışanların kişilik özellikleri gibi değişkenleri ekleyerek ve farklı örneklemeler üzerinde bu ilişkileri değerlendirmeleri önerilebilir.

#### Kaynakça

- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4: 1-25.
- 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.
- Alparslan, A. T. (2016). Emek İşçilerinde Fazladan Rol Davranışının Öncülü: İş Tatmini mi İşyerinde Mutluluk mu?. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(1), 203-215.
- Baeriswyl, S., Krause, A. ve Schwaninger, A. (2016). Emotional Exhaustion and Job Satisfaction in Airport Security Officers – Work–Family Conflict as Mediator in the Job Demands–Resources Model. *Frontiers in Psychology*, 7(1), 1-13.
- Bozkurt, Ö. ve Bozkurt, İ. (2008). İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 1-18.
- Ceylan, A., Keskin, H. ve Eren, Ş. (2005). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim/İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 16(51), 32-42.
- Çarıkçı, İ. H. ve Küçükkeşmen, E. (2017). Kamu Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Analizi: Isparta Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 745-756.
- Çetin, F., Basım, H. N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik İle İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70.
- Demirel, Y., Tohum, E. U. ve Kartal, Ö. (2017). Tükenmişliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşireler Üzerine Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 442-459.

- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Faragher, E. B., Cass, M. ve Cooper, C. L. (2005). The Relationship Between Job Satisfaction and Health: A Meta-Analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2), 105-112.
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burnout. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165.
- Glisson, C. ve Durick, M. (1988). Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 61-81.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding Depletion in Virtual Work: Telework and The Intervening Impact of Work Exhaustion on Commitment and Turnover Intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 176–187.
- Ismail, A. ve Razak, M. R. A. (2016). Effect Of Job Satisfaction On Organizational Commitment, *Management & Marketing Journal*, 14(1), 25-40.
- Keser, A. (2005). İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi: Otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 4(1), 77-96.
- Ketchand, A. A. ve Strawser, J. R. (1998). The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting. *Behavioral Research in Accounting*, 10, 109-137.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1990), On the Meaning of Maslach's Three Dimensions of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 743-747.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. ve Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. Psychology Press.
- Liu, H. (1996). Burnout and Organizational Commitment among Staff of Publicly Funded Substance Abuse Treatment Programs. (Doktora Tezi), University of Maryland, College Park, Maryland.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach*. New York: The McGraw-Hill Companies,
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). Prevention of Burnout: New Perspectives. *Applied & Preventive Psychology*, 7(1), 63-74.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., Schaufeli W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397–422.
- Mengenci, C. (2015). İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi. *Ege Akademik Bakış*, 15(1), 127-139.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Oshagbemi T. (1999). Overall Job Satisfaction: How Good are Single vs. Multiple-Item Measures?. *Journal of Managerial Psychology*, 14, 388–403
- Porter, L. W, Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974) Organizational Commitment, Job Satisfeaion, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

- Porter, L. W., Steers, R. ve Boulian, P. V. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Technical Report No. 16*, 1-21.
- Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment In Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Soyer, F., Can, Y. ve Kale, F. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Faktörler Açısından İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(3), 259-271.
- Soysal, A. ve Tan, M. (2013). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 45-63.
- Testa, M. R. (2001). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Effort in the Service Environment. *The Journal of Psychology*, 135(2), 226-236.
- Tutar, H. (2013). *İşletme ve Yönetim Terimleri Ansiklopedik Sözlük*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Üngüren, E, Doğan, H., Özmen, M. ve Tekin, Ö. A. (2010). Otel Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi. *Journal of Yaşar University*, 17(5), 2922-2937.
- Winefield, A. H., Tiggemann M. ve Goldney, R. D. (1998). Psychological Concomitants of Satisfactory Employment and Unemployment in Young People. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 23(3), 149-57.

---

## THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL EXHAUSTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

---

### *Extended Abstract*

**Aim:** It is regarded that employees with a higher level of organizational commitment make more sacrifice and effort (Porter et al., 1973: 3). Therefore, determining the factors to increase to decrease employees' organizational commitment is regarded significant. In this sense, how to achieve the desired level of employees' organizational commitment can be found out. In this research, the influence of emotional exhaustion, which is considered as a negative emotion and which is thought to decrease organizational commitment, and of job satisfaction, which is thought to increase organizational commitment, over organizational commitment is attempted to be evaluated. Moreover, this study aims to determine whether job satisfaction has an intermediary relationship in the influence of emotional exhaustion over organizational commitment. Although there are researchers who analyze the relationship between these variables through pairwise comparisons, a study, in which job satisfaction is regarded as a mediating variable in the relationship between emotional exhaustion and organizational commitment, does not exist; therefore, the results of this study will contribute substantially to researchers and executives.

**Method(s):** In this study, data has been gathered from civil servants and from employees working in manufacture and service organizations in private sector. Questionnaire has been used in order to gather data. The Maslach Burnout Inventory (MBI), developed by Maslach and Jackson (1981) has been used in order to measure emotional exhaustion and 9 items which belong to emotional exhaustion have been made use of. The Job Satisfaction Index (JSI), developed by Brayfield and Rothe and which consists of 5 items, has been used in order to measure job satisfaction (Keser, 2005). The shorter version of the Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), developed by Mowday, Steers and Porter (1979), with 9 questions has been used in order to measure organizational commitment. This scale measures organizational commitment under one dimension.

**Findings:** In this study, primarily, kurtosis and skewness values of data have been checked and data is regarded as appropriate for normal distribution due to the range values of data between -1 and +1 (Leech, Barrett and Morgan, 2005: 28).

The reliability of the scales is attempted to be determined by looking at Cronbach's alpha values. According to analyses, Cronbach's alpha value of emotional exhaustion scale has been measured as 0,926; Cronbach's alpha value of job satisfaction has been measured as 0,855; and Cronbach's alpha value of organizational commitment has been measured as 0,938. In the aftermath of testing the reliability of the scales, explanatory and confirmatory factor analyses have been used to determine the construct validity of the scales and similar results to those in the original scales have been accomplished. As a result of correlation analysis, it has been found out that there is a reverse directional and meaningful relationship between emotional exhaustion and job satisfaction at a level of  $-,695$ . Similarly, it has been also found out that there is a reverse directional and meaningful relationship between emotional exhaustion and organizational commitment at a level of  $-,568$ . Furthermore, it has been also found out that there is a same directional relationship between job satisfaction and organizational commitment at a level of  $,676$ . In the aftermath of these results, structural equation model analysis conducted via AMOS has demonstrated that job satisfaction has a complete mediating influence in the relationship between emotional exhaustion and organizational commitment.

**Conclusion:** In line with these findings, it can be stated that organizations which aim to increase employees' organizational commitment must engage in more activities to decrease employees' emotional exhaustion feeling and to increase their job satisfaction. It is clear that employees' with a higher level of organizational commitment will make more sacrifices and transfer their whole potentials to their work. Therefore, it will be to the advantage of organizations that they show

attitudes to increase employees' organizational commitment. In addition, this study can be regarded as the first one in that a study, in which job satisfaction is regarded as an mediating variable in the relationship between emotional exhaustion and organizational commitment does not exist although emotional exhaustion, job satisfaction and organizational commitment variables are frequently-studied concepts. Thus, findings achieved can be regarded significant for literature in the field. In addition to these explanations, it can pointed out that this study has certain constraints. First of all, this study is limited to the employees' opinions during the period questionnaire is conducted. Moreover, there are many more factors which can influence organizational commitment. Hence, it can be regarded as a constraint that this study focuses only on the relationship between three variables.