

Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi

A proposal of the structural equation model for review of the effect of organizational commitment and organizational support on employee performance

Ömer Çınar¹

Salih Yeşil²

Received Date: 19 / 10 / 2015

Accepted Date: 02/ 01 / 2016

Öz

Bir örgütün rekabet avantajı elde etmesi, öğrenen bir kimliğe kavuşması, çevresine ayak uydurabilmesi hem örgütün çalışanlarına vereceği desteğe hem de çalışanların sadakatine, performansına, bağlılıklarına ve özverisine bağlıdır. Bu bağlamda çalışanların kendilerini değerli hissetmesi, işi sahiplenmesi, kalıcı olması ve performanslarını artırması için örgütün desteğini arkasında hissetmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın amacı örgütsel bağlılık ve örgütsel destekten oluşan örgütsel davranış değişkenlerinin, çalışan performansına etkilerini incelemektir. Üst düzey rekabetin bulunduğu bankacılık sektöründe çalışanların yüksek performans göstermeleri ve buldukları organizasyonda çalışmaya devam etmek istemeleri hem kendilerinin hem de organizasyonlarının başarısını artıracaktır. Araştırmada kullanılan değişkenler ve yapısal eşitlik modeli için ulusal ve uluslararası literatür taraması sonucunda; bireysel davranış değişkenlerinden olan örgütsel bağlılık ve kurumsal davranış değişkenlerinden olan örgütsel desteğin çalışan performansı ile olan ilişkisinin birlikte ele alındığı bir yapısal eşitlik modeli önerilmiştir. Alan araştırması için seçilen evren, Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren 18 bankanın toplam 39 şubesinde çalışan yaklaşık 575 personelden oluşmaktadır. Çalışılan örneklem ise, analize elverişli 306 anketten oluşmaktadır. Ankette, araştırma modelinde yer alan "örgütsel bağlılık", "örgütsel destek" ve "çalışan performansı" değişkenlerine ilişkin uluslararası çalışmalarla geçerliliği ve güvenilirliği onaylanmış ölçekler kullanılmıştır. Elde edilen veriler ışığında, SPSS ve AMOS programları kullanılarak araştırma hipotezleri sınanmıştır. Araştırma sonucunda "örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında" ve "örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında" olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. "örgütsel destek ile çalışan performansı arasında" anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak, örgütsel destek ile çalışan performansı arasında örgütsel bağlılık değişkeninin aracı etkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında kabul edilen söz konusu etkinin güçlülüğü, aracılık etkisinin de gücünü arttırmıştır. Bu çerçevede, çalışanların fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması performanslarını artıracaktır. Çalışanların düşüncelerini ciddiye almak, sağlık ve mutluluğuna önem vermek, amaçlarını ve değerlerini dikkate almak, kasıtlı olarak yapmadığı hatalarını affetmek ve sorunu olduğunda örgütün kendilerinin yanında olduğunu hissettirmek hususları önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Örgütsel bağlılık, Örgütsel destek, Çalışan performansı, Yapısal eşitlik modellemesi.

JEL Sınıflandırması: C13, C30, C31, M10, L20.

Abstract

Gaining a competitive advantage, attaining a learner identity, and keeping pace around of an organization depend on the support of the organization for the employees as well as loyalty, performance, commitment, and dedication of the employee. In this context, employees must feel the support of organization in order to feel them valued, to have own age of the business, to be permanent, and to improve their performance. The aim of this study is that to examine the effects of variables of organizational commitment and organizational support which are made by organizational behavior on the employee performance. Showing a high performance and desiring to keep working on the organization of the employees in the banking sector, which is found the high-level competition, will increase the success of themselves as well as the organization. As a result of national and international literature for variables and structural equation model in the study; the relationship of organizational commitment which is a variable

¹Asst. Prof. Dr., Bayburt University, BAYBURT/TURKEY, ocinar_04@hotmail.com

²Assoc. Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam University, KAHRAMANMARAŞ/TURKEY, syes66@hotmail.com

Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286-301.

from individual behavior and organizational support which is a variable from organizational behavior on employee's performance are proposed for the structural equation model. A selected universe for the field research is that about 575 employees in where 39 branch of 18 Banks in Kahramanmaraş. The studied sample is composed of 306 surveys which are suitable for analysis. In the survey, the measures which are their validity and reliability confirmed by international studies have been used belong to the variables which are "organizational commitment", "organizational support" and "employee performance" that are situated in the research model. According to the obtained data, research hypotheses are tested by using of SPSS and AMOS. As a research result, the hypothesis which states "Organizational commitment of Bank's employees positively affects the employee performance." The organizational commitment of employees makes a positive contribution the organizational citizenship behaviors; so that the opinion of their increased performance are supported by this study. Hypothesis of "Organizational support provided by the Bank positively affects their employee performance", which are founded between organizational support and employee performance, is also accepted. In this context, noticing of employee ideas and supporting them everything about business or non-business increase their performance. Consequently, these points are recommended below; considering employee's ideas seriously, giving priority to health and happiness, taking into account the objectives and values of them, forgiving a mistake which are made unintentionally, and feeling that the organization would assist them in any issues of employee.

Keywords: Organizational Commitment; Organizational Support; Employee Performance; Structural Equation Model.

JEL Codes: C13, C30, C31, M10, L20.

1. Giriş

Bir örgütün belirlenen amaçlara ulaşmasında yöneticilerin planlamaları doğrultusunda çalışanlarına önemli görevler düşmektedir. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve yoğun rekabet nedeniyle, işletmelerin üretimde ve yönetimde inovasyon yapma ihtiyaçlarının artmasına ilaveten, asıl unsur olan çalışanların davranışlarında daha bilimsel temelde iyileştirme yapmak gerekmektedir. Çalışanların kendilerini değerli hissetmesi, işi sahiplenmesi, kalıcı olması ve performanslarını artırması için örgütün desteğini arkasında hissetmesi gerekir. Üst düzey rekabetin bulunduğu bankacılık sektöründe çalışanların yüksek performans göstermeleri ve buldukları organizasyonda çalışmaya devam etmek istemeleri hem kendilerinin hem de organizasyonlarının başarısını artıracaktır. Performansı artan ve buldukları organizasyondan ayrılmayı düşünmeyen çalışanların, kuruma bağlılıkları artacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin alan çalışması yoluyla ölçülmesidir. Hem örgütsel bağlılık ve örgütsel destekten oluşan örgütsel davranış değişkenlerinin, çalışan performansına olan direkt etkilerini incelemek, hem de örgütsel bağlılık değişkeninin örgütsel destek ve çalışan performansı ilişkisinde aracılık rolünü ortaya koymak hedeflenmiştir. Ayrıca örgüt çalışanlarının davranışlarının ölçülmesinde gizil değişkenlerin kullanılmasının sağladığı avantaj nedeniyle, yapısal eşitlik modeli tercih edilmiştir.

Çalışmada birinci bölümü oluşturan giriş bölümünden sonra ikinci bölümde kavramsal çerçeve kapsamında örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve çalışan performansı kavramları ve bu kapsamda yapılmış ilgili çalışmalar özetlenmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın amacı ve hipotezlerine, dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi ve bulgularına, son bölümde ise sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

2. Kavramsal çerçeve ve ilgili literatür

Bu bölümde örgütsel bağlılık, örgütsel destek ve çalışan performansı kavramları açıklandıktan sonra, örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisi ile ilgili literatüre yer verilmiştir.

2.1. Örgütsel bağlılık

Bir örgüte bağlanma anlamında kullanılan örgütsel bağlılık, bireyin örgütün hedeflerine inanması ve kabul etmesi, örgüt hedeflerinin gerçekleşmesine yönelik çaba sarf etmesi ve örgüte üyeliğinin devam etmesini istemesi olarak tanımlanmaktadır (Hunt ve Morgan, 1994, s.26). Örgütsel bağlılık, bir örgütün bireyden beklediği formal ve normatif beklentilerin ötesinde, bireyin örgütün amaç ve değerlerini yansıtmaya yönelik davranışlarıdır (Celep, 2000, s.15). Allen ve Meyer'e (1990, s.6) göre örgütsel bağlılık; çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir. Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan ve örgüt üyeliğini devam ettirme kararına yol açan psikolojik bir durumdur. Örgütsel bağlılık, kurumun değer yargıları ve hedefleri ile özdeşleşmek, aynı zamanda kurumdan karşılık beklemeksizin bu hedefleri gerçekleştirmek için hissedilen sorumluluktur (Buchanan, 1974, s.533). Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok tanımlama yapılmasına rağmen, en çok kabul gören tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyin örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur (Samancı, 2006, s.33). Bu tanımlara göre örgütsel bağlılığın: 1. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etme ve onlara çok sıkı bağlanma, 2. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret gösterme, 3. Örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olma şeklinde tanımlanan üç temel göstergesi vardır (Mowday vd., 1982, s.27).

Meyer ve Allen (1990, s.6) örgütsel bağlılığı; örgütte oluşan bir sevgi bağı ve özdeşleşmeden kaynaklanan duygusal bağlılık (affective commitment), örgütten ayrılmanın yol açacağı maliyetten kaynaklanan devam bağlılığı (continuance commitment) ve örgütte kalma yükümlülüğü hissetmekten kaynaklanan ilkesel bağlılık (normative commitment) şeklinde üç boyut altında incelemiştir (Speeter, 1996, s.236). Literatürde örgütsel bağlılık anlamında duygusal bağlılık boyutunun tek başına kullanımına sık rastlanıldığından dolayı, bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramından kast edilen duygusal bağlılık boyutudur.

2.2. Örgütsel destek

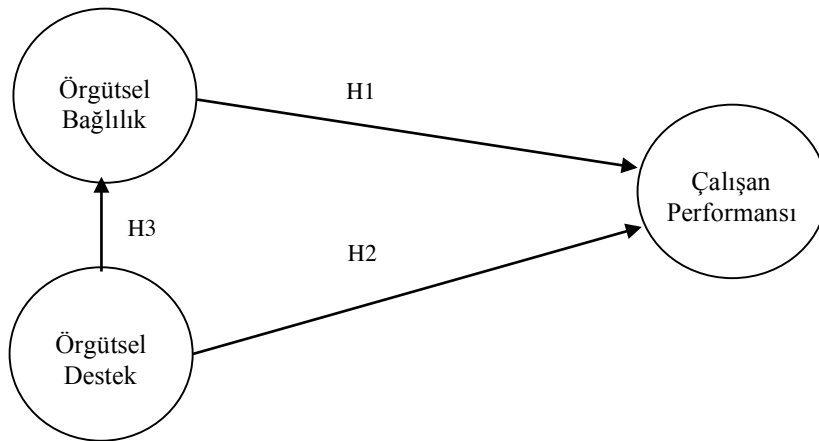
Destek, bireyin algıladığı bilgisel, duygusal, takdiresel ve materyal yardım olarak ifade edilen bir kavram (Parasuraman vd., 1992, s.344) olmasına rağmen, algı temelli bir kavram olan örgütsel destek bireyin, örgüt tarafından kendisine ne kadar destek verildiğini hissetmesi ve düşünmesi anlamına gelmektedir (Yoshimura, 2003, s.10). Randall vd. (1999, s.162) örgütün, personelinin ihtiyaçlarının ve örgüte yaptıkları katkıların bilincinde olması ve onların refahına önem vermesi olarak tanımlanmaktadır. Shaffer vd. (2001, s.104) ise, çalışanların örgütten elde ettikleri maddi yararların ötesinde, örgütte devamlılığını sağlayan ve bağlılıklarına örgüt tarafından duyulan güven olarak tanımlamıştır. Yöneticiler tarafından verilen destekleyici etkinlikler sadece çalışan tarafından değil, örgüt tarafından da takdir edilecektir. Yöneticiler örgüt temsilcileri oldukları için, yönetici ve çalışan arasında meydana gelen değişim, çalışanın algıladığı örgütsel desteği etkileyecektir (Silbert, 2005, ss.5-7). Sonuç olarak, çalışanların örgütsel desteği algılayabilmeleri için, saygı, onaylanma ve insancıl davranış gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının da karşılanması gerekmektedir.

Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286-301.

2.3. Çalışan performansı

Birçok disiplinde kullanılan Performans kavramının açık bir şekilde tanımlanamamasının ve araştırmacıların çalıştıkları alanlara uygun farklı anlamlar yüklemesinin nedenini, Lebas ve Euske (2005, s.66) performansın içine her şey alabilecek baval bir kelime olmasından kaynaklandığını söylemektedir. Performans bir faaliyetin sonucunda ortaya konan çıktı düzeyi olarak tanımlanırsa, bu düzeyi Schermerhorn vd., (1994, s.32), amacın veya görevin yerine getirilme derecesi olarak ifade eder. Çalışan performansı, bireyin nitelik ve yeteneklerinin işe ilişkin olarak düzenlenmiş olan işletme başarı ölçütleriyle karşılaştırılmasıdır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2005, s.280). Çalışanın bireysel performansı, kendi iş tanımına uygun olarak yürüttüğü işi kabul edilebilir sınırlar içinde yapmasıdır. Kurumlar hem bireysel performansı, hem de takım performansını iyileştirilerek, kurumsal sinerjiyi ortaya çıkarmayı amaçlar (Armstrong, 1996, s.261). Eğer bir işletme çalışanını ödüllendirmek için herhangi bir araç kullanacaksa, bu araç çalışanın performans düzeyi ile ilişkili olmalıdır. Çalışan, performansına karşılık elde ettiği ödüller arasında bir bağlantı kurmaktadır. Çünkü elde ettiği ödüller az ise performansı düşecektir, performansına karşılık elde ettiği ödülün adaletli olduğuna inanıyorsa performans düzeyi artacaktır (Avant vd., 1975, s.207). Çalışanın verimliliği ve performansının artması, işletmenin verimliliğini ve performansını da artırmaktadır. Bunun için çalışanların tatmin olmaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir. Tatminsizlik durumunda, düşük performans, işe devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi olumsuzlukların yaşanacağı dikkate alınmalıdır (Noe vd., 1997, s.239). Örgütüyle özdeşleşen ve kendilerini örgütün bir parçası olarak gören çalışanlar işlerin yürütülmesi için daha fazla çaba harcayacaklar, içerde ve dışarıda kendilerini örgütün bir temsilcisi olarak görecekler ve aldıkları bütün kararlarda örgütün menfaatini ön planda tutacaklardır (Miller vd., 2000, s.652). Sonuç olarak örgütsel bağlamda başarının anahtarı olan çalışan performansının artışı kendiliğinden gerçekleşen bir sürecin ürünü olmadığı bilinmelidir.

Şekil 1. Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisi modeli



3. Araştırmanın hipotezleri

İkinci bölümde açıklanan ve Şekil 1’de gösterilen örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki teorik etkileri aşağıdaki hipotezlerle ifade edilmiştir.

3.1. Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisi

Literatürde örgütsel bağlılığın çalışan performansını pozitif yönde etkilediğine dair pek çok çalışma bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1996; Luchak ve Gellayy, 2007, Hackett vd., 1994; Caruana vd., 1999; Meyer vd., 1989; Meyer vd., 2002; Qaisar vd., 2012; Khan vd., 2010; Shore vd., 1995; Suliman ve Iles, 2000). Bayram (2005, s.126), son yıllarda bu konuda artan çalışmaların nedenini; örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların daha iyi performans göstermelerine ve örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olmasına dayandırarak açıklamıştır. Örgüte bağlılık, örgütün amaçlarına, politikasına, görev gereklerine uygun davranmayı içermekte, çalışandan örgütün yararlarını kendi yararlarından üstün tutma, özveriyle çalışma, örgüte daha çok çalışma süresi ayırma, yönetimin buyruklarını tartışmasız yerine getirme gibi bağlılık eylemleri beklenmekte ve böylece örgüt çalışanın bağlılığını örgütle özdeşleşmeye dönüştürmeye çalışmaktadır (Demirkan, 2004, s.37). Verilen bilgiler ışığında örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H1: Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.2. Örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisi

Literatürde örgütsel desteğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğine dair bir çok çalışma bulunmaktadır (Eisenberger vd., 2001; Rhoades vd., 2001; Randall vd., 1999; Laschinger vd., 2006). Örgütsel destek, örgütün esnek bir çalışma ortamı yaratmak için yaptığı faaliyetlerin, çalışan tarafından algılanma biçimidir (Bhanthumnavin, 2001, s.7). Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasında, artırılan çabaları ödüllendirmede organizasyonun gönüllü olduğu kanaatine vardıklarında, mutluluklarının önemsendiğine, çabalarına değer verildiğine ilişkin inançlar oluştururlar (Eisenberger vd., 1986, s.500). Sonuç olarak örgütten alınan desteğin örgütsel ilişkiyi, dolayısıyla birlikte çalışanların sergiledikleri performansı arttırdığı görüşünü desteklemektedir (Casper ve Buffardi, 2004, s.394). Bu çalışmada örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

H2: Örgütsel desteğin çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi vardır.

3.3. Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Algılanan örgütsel destek kavramı, maddesel varlıklar ve sosyal ödüller karşılığında çalışanların örgüte yönelik çabalarını ve bağlılıklarını geliştirdiği örgütsel bağlılığın sosyal değişim açıklamasına dayalıdır. Algılanan örgütsel destek, övgü ve onay ifadelerinin samimiyeti, ödeme, rütbe, iş yoğunluğu ve örgüt politikaları gibi örgüt tarafından çalışan davranışlarının çeşitli yönlerinden etkilenir. Buna ilaveten algılanan örgütsel desteğin gelişiminde, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler de önemlidir (Johlke vd., 2002, s.117). Algılanan örgütsel destek, işverenlerin çalışanlarına bağlı olduğu, onları değerlendirdiği, çalışanların işverenlerine yönelik bağlılığının artmasına yönelik algı olarak incelenir. Bu yüzden algılanan örgütsel destek, çalışan bağlılığının yanı sıra, çalışanların işverenleriyle beraber sahip olduğu sosyal ve ekonomik değişim ilişkilerinin gücü, karşılıklı zorunluluk algıları ve bu zorunlulukların yerine getirilmesi gibi diğer sosyal değişim değişkenleriyle ilişkilendirilebilir (Gakoviç ve Tetrick, 2003, s.649). Verilen bilgiler ışığında örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek üzere aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286-301.

H3: Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi vardır.

4. Araştırmanın yöntemi ve bulguları

4.1. Örneklem yapısı

Bu çalışma kapsamında Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren 18 bankanın 39 şube çalışanlarına, Mayıs 2013 döneminde, çalışmayı yürütenler tarafından yüz yüze anket uygulaması yapılmıştır. Ana kütle içerisinde yer alan banka şubelerinde çalışan sayısının 575 olduğu saptanmıştır. Dağıtılan 396 anketten 306 tanesi cevaplanarak geri dönmüş ve araştırma kapsamına alınmıştır. Dolayısıyla anketlerin dönüş oranı %77 olarak belirlenmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet			Görevdeki Tecrübesi		
Kadın	111	42,5	6 Aydan az	39	12,7
Erkek	195	57,5	6 Ay - 1 Yıl	39	12,7
Medeni Durum			1 - 3 Yıl	56	18,3
Evli	191	63,7	3 - 6 Yıl	76	24,8
Bekâr	63	36,3	6 - 9 Yıl	51	16,7
Yaş			9 - 18 Yıl	41	13,4
20-27	88	28,8	18 Yıl ve üzeri	4	1,3
28-35	163	53,3	Sektördeki Tecrübesi		
36-43	38	12,4	6 Aydan az	24	7,8
44 ve üzeri	17	5,5	6 Ay - 1 Yıl	27	8,8
Eğitim Düzeyi			1 - 3 Yıl	53	17,3
Lise	8	2,6	3 - 6 Yıl	80	26,1
Ön Lisans	46	15,0	6 - 9 Yıl	57	18,6
Lisans	207	67,6	9 - 18 Yıl	55	18,0
Lisansüstü	45	14,8	18 Yıl ve üzeri	10	3,3
Bankadaki Pozisyonu			Aylık Geliri (TL)		
Müdür	8	2,6	1000 TL - 2000 TL	79	25,8
Yönetmen	56	18,3	2001 TL - 3000 TL	168	54,9
Yönetmen Yardımcısı	44	14,4	3001 TL - 4000 TL	35	11,4
Yetkili (Uzman)	50	16,3	4001 TL - 5000 TL	17	5,6
Yetkili (Uzman) Yrd.	35	11,4	5000 TL ve üzeri	7	2,3
Gişe Görevlisi	89	29,1			
Güvenlik Görevlisi	24	7,8			

N=306 (Araştırmaya katılan sayısı)

Anketimizde çalışanlara ilişkin demografik değişkenler olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, bankadaki pozisyonu, bulunduğu görevdeki tecrübesi, sektördeki tecrübesi ve aylık geliri ölçülmüştür. Örneklem %42,5'i kadın, %57,5'i erkektir. Ankete katılan çalışanların çoğunluğu (%63,7) evli ve (%82,1) 20-35 yaş aralığındadır. Bu bilgiler ışığında bankacılık sektörünün, çalışanlarının evli ve genç olmasına öncelik verdiğini söyleyebiliriz. Buna paralel olarak katılımcıların çoğunluğu (%67,6) lisans mezunu ve aylık gelirleri bakımından ise çoğunluk (%54,9) 2001 TL - 3000 TL arasındadır. Aylık ortalama 5000 TL ve üzeri ücret alanlar ki bunlar müdür statüsünde olanlardır araştırmamıza katılanların %2,3 ile en az kısmını oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma örneğinde müdür statüsünde olanlar en az (%2,6), gişe görevlilerinden en çok (%29,1) katılım olmuştur. Son olarak hem bankacılık sektöründeki çalışma süresi (%26,1), hem

Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). A proposal of the structural equation model for review of the effect of organizational commitment and organizational support on employee performance. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286-301.

de şu anda bulunduğu bankadaki çalışma süresi (%24,8) itibariyle 3-6 yıl arası çoğunluğu oluşturmaktadır. Demografik özellikler Tablo 1’de gösterilmiştir.

4.2. Ölçüm aracı

Araştırma kapsamında, örgütsel bağlılık ölçeği, örgütsel destek ve çalışan performansı ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği için 1984 ve 1997 tarihlerinde Allen ve Meyer tarafından geliştirilen, 18 önermeden ve üç boyuttan (duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık) oluşan “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”nden duygusal bağlılığı ölçen 6 önerme kullanılmıştır. Örgütsel destek ölçeği Chiang ve Hsieh (2012, s.185)’dan alınan Rhoades ve Eisenberger’ın 5 önermeden oluşan “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği” kullanılmıştır. Çalışan performansı ölçeği ise Chiang ve Hsieh (2012, s.185) araştırmasında, Ang vd. (2003) ve Kim vd. (2009) tarafından çalışılan ve 6 önermeden oluşan “İş Performansı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, araştırmada bağımlı değişken olarak ele alınan çalışan performansını 6 önerme ile ölçmektedir. Anket soruları 5’li Likert tipinde hazırlanmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum - 5=Kesinlikle katılıyorum).

4.3. İstatistiksel analizler ve bulgular

Kullanılan ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla SPSS 18 ve AMOS 21 programlarıyla; tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modellerinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyonlar sonucunda ölçekte yapılan değişiklikler Tablo 2’de, ölçüm modellerinin ürettiği uyum değerleri de Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçekte yapılan değişiklikler

Ölçekler	İfade Sayısı	Çıkarılan İfade Sayısı
Örgütsel bağlılık	6	---
Örgütsel destek	5	---
Çalışan performansı	6	2

Tablo 2’den de görüleceği üzere çalışan performansı ölçeğinden 2 ifade çıkartılmıştır. Ardından gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizlerinde ise pek çok araştırmacı tarafından tercih edilen Ki-Kare uyum testi (X^2/df), İyi Uyum İndeksi (GFI), (Wheaton vd., 1977; Bentler, 1990; Bentler ve Bonett, 1980; Jöreskog ve Sörbom, 1989) dikkate alınmıştır. Aynı zamanda bunların yanında Hu ve Bentler (1998) tarafından önerilen Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) dikkate alınmıştır. Pek çok araştırmada farklı uyum indeksleri tercih edilmekte ve çoğunda da Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA) indeksi, modelin uyum iyiliğinin belirlenmesinde ölçüt olarak kullanılır (Fan ve Sivo, 2005; Hu ve Bentler, 1999; Kenny ve McCoach, 2003).

Tablo 3. Ölçeklerin uyum değerleri

	X^2	df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Örgütsel bağlılık	22,72	9	2,52	0,98	0,99	0,07
Örgütsel destek	9,26	5	1,85	0,99	1,00	0,05
Çalışan performansı	3,24	2	1,62	0,99	1,00	0,05
İyi Uyum Değerleri*			≤ 2	$0,95 \leq GFI \leq 1$	$0,97 \leq GFI \leq 1$	$0 < RMSEA \leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤ 3	$0,90 \leq GFI < 0,95$	$0,95 \leq GFI < 0,97$	$0,05 < RMSEA \leq 0,10$

p>0,05,

*: Standart Uyum Ölçütleri (Schermele-Engel vd., 2003, s.31)

Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286-301.

Örgütsel bağlılık ölçeği kabul edilebilir uyum, örgütsel destek ve çalışan performansı ölçekleri iyi uyum sınırları içinde olduğundan, ölçeklerin tek faktörlü yapıları doğrulanmıştır.

Test edilen modelin güvenilirlik sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur. Model için tüm Cronbach Alpha güvenilirlik değerleri genel kabul görmüş değerin (0,70) üzerinde çıktığı görülerek, verinin içsel tutarlılığı sağlanmış olduğu söylenir (Nunnally, 1978; Hair vd., 2009). Ayrıca Açıklanan Ortalama Varyans değeri hesaplanmış olup, seçilen örneklemin yeterli olduğunu ifade eden bu değer tüm değişkenler için Fornell ve Larcker (1981, s.46)’in önerdiği 0,50 düzeyinin üzerindedir.

Tablo 4. Araştırma modeli güvenilirlikleri

Değişkenler	Açıklanan Ortalama Varyans	Cronbach’s Alpha
Örgütsel bağlılık	0,73	0,93
Örgütsel destek	0,75	0,92
Çalışan performansı	0,53	0,72
Değişkenler Tüm için	0,70	0,92

Araştırmamızda her bir anket sorusunun ayrı ayrı faktör yüklemesi yapılarak test edilmiştir. Genel kabul görmüş kurala göre yakınsaklık geçerliliğini belirleyebilmek için; kendi yapısı içerisinde her bir soru 0,60’dan büyük olarak yüklenmelidir (Hair, vd. 2009, s.117; Ifinedo, 2011, s.2071). Tablo 5’de görüldüğü gibi Çalışan Performansı Ölçeği kapsamında (CP1=0,33) ve (CP5=0,54) olmak üzere sadece iki anket sorusu dışında ölçeklerin tüm soruları ilgili faktörlere 0,60’tan daha büyük olarak yüklenmiştir.

Tablo 5. Araştırma modeli ölçeklerinin ortalama, standart sapma ve faktör yüklemeleri

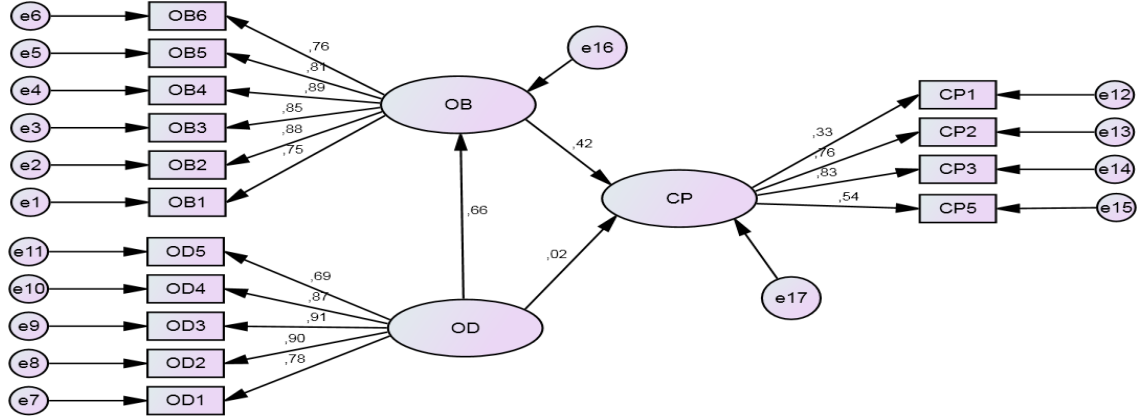
	ORT	SS	Faktör Yüğü
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK			
OB1 Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu bankada geçirmek beni çok mutlu eder	3,48	1,20	0,75
OB2 Bu bankaya karşı duygusal bir bağ hissediyorum	3,61	1,15	0,88
OB3 Bu bankanın problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi hissediyorum	3,62	1,16	0,85
OB4 Kendimi bu bankada “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	3,54	1,18	0,89
OB5 Bu bankanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var	3,57	1,19	0,81
OB6 Dışarıdaki insanlara, çalıştığım bankadan gururla bahsediyorum	3,85	1,07	0,76
ÖRGÜTSEL DESTEK			
OD1 Bankam düşüncelerimi ciddiye alır	3,49	1,13	0,78
OD2 Bankam sağlık ve mutluluğuma önem verir	3,54	1,15	0,90
OD3 Bankam amaçlarımı ve değerlerimi dikkate alır	3,56	1,20	0,91
OD4 Bir sorunum olduğunda bankam yardıma hazırdır	3,60	1,09	0,87
OD5 Bankam kasıtlı olarak yapmadığım hatalarımı affedebilir	3,61	1,12	0,69
ÇALIŞAN PERFORMANSI			
CP1 Sorumlu olduğum işleri yerine getiririm.	3,44	1,14	0,33
CP2 Bankamın performans standartlarını ve beklentilerini karşılamaktayım	4,04	0,96	0,76
CP3 Performans düzeyim tatmin edicidir	4,18	0,79	0,83
CP5 Benimle aynı işi gerçekleştiren diğer çalışanlardan daha iyi performans gösteririm	4,02	0,91	0,54

OR: Ortalama (Mean); **SS:** Standart Sapma;

Araştırmanın hipotezlerini test etmek amacıyla oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.

Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). A proposal of the structural equation model for review of the effect of organizational commitment and organizational support on employee performance. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286-301.

Şekil 2. Yapısal model ilişkilerinin test sonuçları



Şekil 2’de sunulan modelin uyum değerleri Tablo 6’da gösterilmiştir. Tablodaki değerler, oluşturulan modelin uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ve modelin yapısal olarak uygun olduğuna ilişkin yeterli kanıtları sağladığı söylenebilir.

Tablo 6. Oluşturulan yapısal eşitlik modelin uyum değerleri

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
Uyum Değerleri	216,48	87	2,49	0,92	0,96	0,07
İyi Uyum Değerleri*			≤ 2	0,95 ≤ GFI ≤ 1	0,97 ≤ GFI ≤ 1	0 < RMSEA ≤ 0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri*			≤ 3	0,90 ≤ GFI < 0,95	0,95 ≤ GFI < 0,97	0,05 < RMSEA ≤ 0,10

*: Standart Uyum Ölçütleri (Schermelleh-Engel vd., 2003, s.31)

Oluşturulan modelin değişkenleri arasındaki standardize edilmiş β katsayıları, standart hatalar, t -değerleri ve p değerleri Tablo 7’de sunulmuştur. Ayrıca araştırma hipotezlerinin kabul veya reddinde ölçüt olarak kabul edilen test sonuçlarına ilişkin özet bilgiler de gösterilmiştir.

Tablo 7. Araştırma modeli test sonuçları özeti

Hipotezler	Katsayı (β)	Standart Hata	t -Değeri	p (Sig.) Değeri	Sonuç
Örgütsel Bağlılık → Çalışan Performansı (H1)	0,42	0,048	3,616	0,000*	Kabul
Örgütsel Destek → Çalışan Performansı (H2)	0,02	0,036	0,295	0,768	Red
Örgütsel Destek → Örgütsel Bağlılık (H3)	0,66	0,067	9,994	0,000*	Kabul

*: p < 0,05

Elde edilen değerler incelendiğinde; Örgütsel destek ve çalışan performansı ilişkisinde $p > 0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel bağlılığın çalışan performansını ($\beta = 0,42$; $p < 0,05$) ve örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı ($\beta = 0,66$; $p < 0,05$) etkilediği görülmektedir. Bu sonuçlar çerçevesinde araştırmanın H1 ve H3 hipotezleri desteklenmiş, H2 hipotezi ise desteklenmemiştir. Örgütsel destek ile çalışan performansı arasında dolaylı bir ilişki olup olmadığı, Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen aracılık yöntemi (mediation) ile test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinden çalışan performansını dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir. Aracı değişkenlerin anlamlılık düzeyleri ve etki güçleri Tablo 8’de gösterilmiştir.

Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286-301.

Tablo 8. Aracı ilişki (mediative) test sonuçları

Bağımsız Değişken	Aracı Değişken	Bağımlı Değişken	Katsayı (β)	Standart Hata	t -Değeri	p (Sig.) Değeri	Aracılık Durumu
Örgütsel Destek	Örgütsel Bağlılık	Çalışan Performansı	0,28	0,057	4,912	0,000*	Etkili

*: p < 0,05

Örgütsel destek ve çalışan performansı ilişkisinde $p > 0,05$ olduğundan değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Tablo 7’de söz konusu iki değişken arasındaki ilişkiyi temsil eden standartlaştırılmış direkt etki ($\beta = 0,02$) zayıf bir etkidir. Örgütsel bağlılık değişkeninin aracı değişken olarak kullanılmasıyla; örgütsel desteğin çalışan performansına yaptığı dolaylı etki ($\beta = 0,28$; $p < 0,05$) olup, söz konusu etkiyi %26 oranında artırmıştır (bakınız Tablo 8). Bu sonuçlar ışığında; örgütsel bağlılık değişkeninin modeldeki aracılık etkisinin önemli olduğu söylenebilir.

5. Sonuç

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin, çalışan performansı üzerindeki etkisinin ölçülmesidir. Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Allen ve Meyer (1997)’nin ölçeği, örgütsel desteğin ölçümünde Rhoades ve Eisenberger (2002)’in ve çalışan performansı ölçümünde ise Chiang ve Hsieh (2012)’in ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında Kahramanmaraş’ta faaliyet gösteren 18 bankanın 39 şubesinde görev yapan 306 çalışanlarına yönelik anket uygulaması yapılmıştır. Bulgular; (1) örgütsel bağlılık ile çalışan performansı, (2) örgütsel bağlılık ve örgütsel destek arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra, örgütsel destek ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Ancak, örgütsel destek ile çalışan performansı arasında örgütsel bağlılık değişkeninin aracı etkisi olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ile çalışan performansı arasında kurulan “H1: Örgütsel bağlılığın çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Literatürde örgütsel bağlılığın çalışan performansını pozitif yönde etkilediğine dair bir çok çalışma bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1996; Luchak ve Gellayy, 2007, Hackett vd., 1994; Caruana vd., 1999; Meyer vd., 1989; Meyer vd., 2002; Qaisar vd., 2012; Khan vd., 2010; Shore vd., 1995; Suliman ve Iles, 2000). Bu çalışma ile banka çalışanlarının örgütsel bağlılığı, performanslarını olumlu yönde etkilediği desteklenir.

Örgütsel destek ile çalışan performansı arasında kurulan “H2: Örgütsel desteğin çalışan performansı üzerinde olumlu etkisi vardır” hipotezi red edilmiştir. Literatürde örgütsel desteğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğine dair bir çok çalışma bulunmaktadır (Eisenberger vd., 2001; Rhoades vd., 2001; Randall vd., 1999; Laschinger vd., 2006). Bu çalışma ile örgütsel desteğin çalışanların performansını doğrudan olumlu yönde etkilemediği görülmüştür. Ancak örgütsel bağlılığın aracı değişken olarak kullanılmasıyla; örgütsel desteğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Personellerin fikirlerinin önemsenmesi ve kendilerine her konuda destek olunması, örgüte bağlılıklarını arttıracığı için, dolaylı olarak performanslarını da arttıracaktır. Örgüt tarafından çalışana yapılan ödeme ve terfi gibi maddi destekler ile değer verilme ve takdir edilme gibi maddi olmayan destekler, çalışanların kendilerini önemli hissetmelerine ve örgüte bağlanmalarına olumlu katkı sağlar. Bunun sonucunda çalışanların performans düzeyleri yükselir. Araştırma sonucunda çalışan performansını arttırıcı örgütsel desteğe dair; çalışanların düşüncelerini ciddiye almak, sağlık ve mutluluklarına önem vermek, amaçlarını

Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). A proposal of the structural equation model for review of the effect of organizational commitment and organizational support on employee performance. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286-301.

ve değerlerini dikkate almak, kasıtlı olarak yapmadığı hatalarını affetmek ve sorunları olduğunda örgütün kendilerinin yanında olduğunu hissettirmek gibi konulara daha fazla özen gösterilmesi önerilir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel destek arasında kurulan “H3: Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi vardır” hipotezi de kabul edilmiştir. Kabul edilen söz konusu etkinin güçlülüğü, aracılık etkisinin de gücünü arttırmıştır.

Araştırmanın yapıldığı bankacılık sektöründe söz konusu ilişkilerin araştırılmasında örgütsel bağlılığın önemli bir etken olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerin işletme büyüklüklerinden, sektörel farklılıklardan, farklı coğrafik konulardan etkilenebileceği düşüncesiyle farklı bulgulara ulaşıp ulaşılamayacağı test edilebilir. Değişkenler arasındaki mevcut kuramsal ilişkilerin örgütsel bağlılık aracılığıyla daha güçlü hale geleceği fikri, değişik sektörlerde ve daha büyük ölçekli işletmelere yönelik yapılacak olan çalışmalara ışık tutabilir.

Araştırmanın bazı önemli kısıtlayıcıları bulunmaktadır. Bu tür bir araştırma modelinin en önemli özelliği, önceden belirlenmiş ölçeklere ve araştırma hipotezlerine ihtiyaç duymasındır (Kurtuluş, 1998, s.311). Bu çalışma ile değişkenler arasındaki ilişkilerin örgütsel bağlılık aracı değişkeni ile ne derece farklılaştığının araştırılması, karşılaştırma yapma açısından araştırmanın önemini artırmasına rağmen, doğrudan ilişkilere odaklanan araştırmacılar tarafından bir kısıtlama olarak görülebilir. Kahramanmaraş'ta faaliyet gösteren banka şubelerinin çalışanları ile sınırlandırılmış bir çalışma olması nedeniyle, araştırma belli bir sektörün belirli bir iş kolunda çalışan kişilerin görüşlerini yansıtan bulguları içermesi bir kısıtlamadır. Dolayısıyla araştırma farklı sektörlerde uygulandığında sonuçlarının da farklı olacağı ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca lokal uygulamaların yapıldığı çalışmalarda kültürel farklılıkların etkisinden kaçınılamaz. Dolayısıyla her ne kadar bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel davranışları benzer olsa da, kültürel farklılığın algılamalarda etkili olduğu gerçeği de çalışmanın bir kısıtını oluşturur. Araştırmaya katılan çalışanların ankette yer alan soruları anlayarak, tarafsız ve gerçeği yansıtacak şekilde cevapladıkları da varsayılmaktadır.

Kaynakça

- 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), ss.1-18.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P., (1997). *Commitment in the Workplace*, Thousand Oaks, CA; Sage Publications.
- Armstrong, M., (1996). *Employee Reward, Institute of Personnel and Development* IPD House, London.
- Avant, L.L., ve Lyman, P.J. (1975). Stimulus familiarity modifies perceived duration in pre-recognition visual processing. *J. of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, 1, ss.205-213.
- Baron, R.M. ve Kenny, D.A. (1986). “The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality & Social Psychology* 51 (6): ss.1173-1182.
- Bayram, L., (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma, Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, 59. ss.125-139.
- Bentler, P.M. (1990). “Comparative Fit Indices in Structural Models”, *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246.
- Bentler, Peter M. ve Douglas G. Bonnet (1980), “Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures”, *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Bhanthumnavin, D., (2001). “Supervisory Social Support and the Multi-Level Performance in Thai Health Centers”, University of Minnesota, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Minnesota. ABD.

Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286-301.

- Buchanan, B., (1974). "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19, ss. 533-538.
- Caruana, A., Ewing, M. ve Ramaseshan, B., (1999). "Organizational Commitment and Performance: The Australian Public Sector Experience, *School Research Series, School of Marketing, Curtin Un., Perth*
- Casper, W. ve Buffardi, L., (2004). "Work-life Benefits and Job Pursuit Intentions: The Role of POS", *Journal of Vocational Behaviour*, 65, ss. 391-410.
- Celep, C., (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Chiang, C.F. ve Hsieh, T.S., (2012). "The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1), ss. 180-190.
- Demirkan, T., (2004). "Özel Eğitim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D. ve Rhoades, L., (2001). "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), ss. 42- 51
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D., (1986). "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), ss. 500-507.
- Fan, Xitao ve Stephen A. Sivo; (2005), "Sensitivity of Fit Indexes to Misspecified Structural or Measurement Model Components: Rationale of Two-Index Strategy Revisited", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 12(3), 343-367.
- Fornell, C. ve Larcker, D. L. (1981). "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error". *Journal of Marketing Research* 18 (1): 39-50.
- Gakovic, A. ve Tetrick, L.E., 2003. "Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of the Employment Relationships of Part-Time and Full Time Employees Attending University Classes", *Journal of Organizational Behavior*, 24 (5), ss. 649-666.
- Gümüştekin, G., Eren, A. ve Öztemiz, B., (2005). "Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi", Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14 (1), ss. 271-288.
- Hackett, R., Bycio, P. ve Hausdoref, P., (1994). "Futher Assessments of Meyer and Allen's Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 79, ss. 15-23.
- Hair, Joseph F., William C. Black, Rolph E. Anderson ve Ronald L. Tatham (2009). *Multivariate Data Analysis*, New Jersey: Prentice Hall.
- Hu, Li-Tze ve Peter M. Bentler (1998), "Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparametrized Model Misspecification", *Psychological Methods*, 3(4), 424-453.
- Hu, Li-Tze ve P.M. Bentler (1999) "Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hunt, S.D. ve Morgan, R.M., (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58 (3), ss. 20-38
- Ifinedo, P. (2011). "Examining The Influences of External Expertise and In-House Computer/IT Knowledge on ERP System Success". *Journal of Systems and Software*, 84 (12): 2065-2078.
- Johlke, M.C., Stamper, C.L. ve Shoemaker, M.E., (2002). "Antecedents to Boundary-Spanner Perceived Organizational Commitment", *Journal of Managerial Psychology*, 17 (2), ss. 116-128.
- Jöreskog, Karl ve Dag Sörbom (1989), *Lisrel 7: User's Reference Guide*, Scientific Software International Inc., Mooresville
- Kenny, D. A. ve D. B. McCoach (2003), "Effect of the Number of Variables on Measures of Fit in Structural Equation Modeling", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 10(3), 333-351.
- Khan, M.R., Ziauddin, J.F.A. ve Ramay, M.I., (2010). "The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance", *European Journal of Social Sciences*, 15 (3), ss. 292-298.
- Laschinger, K.S., Purdy, N., Cho, J. ve Almost, J., (2006). "Antecedents and Consequences of Nurse Managers' Perceptions of Organizational Support", *Nursing Economics*, 24 (1), ss. 20-29.

Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). A proposal of the structural equation model for review of the effect of organizational commitment and organizational support on employee performance. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286-301.

- Lebas, M. ve Euske, K., (2005). "A Conceptual and Operational Delineation of Performance", Ed.: A. Neely, In Business Performance Measurement, Cambridge University Press, Cambridge, UK. ss. 65-79.
- Luchak, A.A. ve Gellatly, I.R., (2007). "A Comparison of Linear and Nonlinear Relations Between Organizational Commitment and Work Outcomes", *Journal of Applied Psychology*, 92 (3), ss. 786-793.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J., (1996). "Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49, ss. 252-276.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.V., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. ve Jackson, D.N., (1989). "Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of Commitment That Counts", *Journal of Applied Psychology*, 74 (1), ss. 152-156.
- Miller, V.D., Allen, M., Casey, M.K. ve Johnson, J.R., 2000. "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire", *Management Communication Quarterly*, 13 (4), ss. 626-658.
- Mowday, R.T, Porter, L.W. ve Steers, R.M., (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Academic Press, New York, 253s.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. ve Wright, P.M., (1997). *Human Resource Management, "Gaining A Competitive Advantage"*, Second Edition, McGraw-Hill, Irwin, Chicago, ss.238-242.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J.H. ve Granrose, C.S., (1992). "Role Stressors, Social Support and Well-being Among Two-Career Couples", *Journal of Organizational Behaviour*, 13 (4), ss. 339-356.
- Qaisar, M.U., Rehman, M.S. ve Suffyan, M., (2012). "Exploring Effects of Organizational Commitment on Employee Performance" Implication for Human Resource Strategy, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Human Resource in Business*, 3 (11), ss. 248-255.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. ve Birjulin, A., (1999). "Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 20 (2), ss. 159-174.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R., (2002). "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature". *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), ss. 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger R. ve Armeli, S., (2001). "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), ss. 825-836.
- Samancı, S., (2006). "Örgütsel İklim ve Örgütsel Vatandaşlık", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Muler, H., (2003). "Evaluating The Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures", *Methods of Psychological Research Online*, 8 (2), ss.23-74.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (1994). *Managing Organizational Behavior*, 5. Baskı, John Wiley & Sons., New York, USA, 332s.
- Shaffer, M.A., (2001). "Struggling for Balance Amid Turbulence on International Assignments, Work-Family Conflict, Support and Commitment", *Journal of Management*, 27 (1), ss. 99-121.
- Shore, L.M., Barksdale, K. ve Shore, T.H., (1995). "Managerial Perceptions of Employee Commitment to The Organization", *The Academy of Management Journal*, 38 (6), ss. 1593-1615.
- Silbert, L.T., (2005). "The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support", *Dissertation of Master of Applied Science in Management Sciences*, University of Waterloo, Ontario, Canada.
- Spector, P.E. (1996). *Industrial and Organizational Psychology*, John Wiley & Sons Inc., New York, 480.
- Suliman, A. ve Iles, P., (2000). "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship", *A New Look Journal of Managerial Psychology*, 15 (5), ss. 407-426.
- Wheaton, Blair; Bengt Muthen; Duane F. Alwin; Gene F. Summers (1977), "Assessing Reliability and Stability in Panel Models", In David R. HEISE (Ed.), *Sociological Methodology* Jossey-Bass, San Francisco, 84-136.
- Yoshimura, K.E., (2003). "Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent to Leave: Group Differences" Degree of Masters of Science, North Carolina State University, USA.

Extended abstract in English

Introduction

There are important tasks for employees according with plan of managers to achieve designated purpose for an organization. Firms make innovation in production and management depending on strong competition and technological developments. Behaviors of employee, which is the key fact in the organization, need to be reformed relating to scientific fundamental. Although the support is a concept as a informational, emotional and material assistance (Parasuraman et al. 1992, p.344), organizational support which is a concept of perception-based means that the feeling and considering the support giving from the organization to the individuals (Yoshimura, 2003, p.10).

Organizational commitment, which is used to refer to binding an organization, is defined as believing of individuals in the goals of organization and accepting it, making efforts towards the achievement of organizational goals and the continuation of membership organizations (Hunt and Morgan, 1994, p.26). According to this definition, organizational commitment has three main indicators: 1. Accepting the objectives and values of the organization and connect with them strictly. 2. Endeavor to achieve the objectives of the organization, 3. Having a strong desire to remain a member that organization (Mowday et al., 1982, p.27).

The individual performance of employees is that to make business which is conducted in accordance with their job descriptions within acceptable limits. Institutions aims to expose corporate synergy by both using individual performance and improving team performance (Armstrong, 1996, p.261). If a business uses a tool for rewarding employees, this tool needs to be connected with the performance level of employees. The employee establishes a connection between rewards which are getting from their performance. If the earned rewards of employees are insufficient the performance will decrease, and if he believes that the justice of the award, his performance level will increase (Avant at al., 1975, p.207).

Employees must feel the support of the organization in order to feel them valued, to have ownage of the business, to be permanent, and to improve their performance. Showing a high performance and desiring to keep working on the organization of the employees in the banking sector, which is found the high-level competition, will increase the success of themselves as well as the organization. Loyalty of employees who Increasing the performance and not thinking about leaving their organizations, is likely to increase.

Thus, this research focused on Kahramanmaraş bank employees to explore the relationship among organizational support, organizational commitment, and employee performance. The purposes of this study were to (1) examine the influence of organizational support on employee performance; (2) investigate the influence of organizational commitment on employee performance; (3) verify the influence of organizational support on organizational commitment; (4) explore the mediating effect of organizational commitment between organizational support and employee performance. In addition, structural equation model was preferred to the measurement of behavior organizations, because of the advantages of the use of latent variables.

Method

As a result of national and international literature for variables and structural equation model in the study; the relationship of organizational commitment which is a variable from individual

behavior and organizational support which is a variable from organizational behavior on employee's performance are proposed for the structural equation model. A selected universe for the field research is that about 575 employees in where 39 branch of 18 Banks in Kahramanmaraş. The studied sample is composed of 306 surveys which are suitable for analysis. In the survey, the measures which are their validity and reliability confirmed by international studies have been used belong to the variables which are "organizational commitment", "organizational support" and "employee performance" that are situated in the research model. The scope of research, the scales of organizational commitment, organizational support and employee performance has been used. The study collected data through questionnaires with four sections: organizational commitment, organizational support, employee performance, and basic respondent demographic data. The 6-item scale in the organizational commitment (affective commitment) section is based on Allen and Meyer. (1997). The 5-item scale in the organizational support section was adopted from Rhoades and Eisenberger (2001). The 6-item scale measuring job performance was used in the studies by Ang et al. (2003) and Kim et al. (2009). The survey used the five-point Likert scale, ranging from one (strongly disagree) to five (strongly agree) for each scale. The study used SPSS 18.0 for descriptive statistics analysis and reliability analysis; Amos 21.0 was used for confirmatory factor analysis and structural equation modeling.

Results

In our survey, the demographic variables related to work, gender, marital status, age, educational level, position in the bank, where the current experience, experience in the sector and monthly income were measured. The one-factor confirmatory factor analysis was conducted in order to test the validity of the scale. Because fit index produced by measurement models created to test the validity of the scales is not within acceptable limits modifications suggested by the program have been made. Since organizational commitment scale was in acceptable fit, employee performance and organizational support scales that fit well within the boundaries, one-factor structure of the scale was confirmed.

In referencing existing literature, the study established a basic research model. The model shows that employees' organizational commitment and organizational support are independent variables; employee performance is dependent variable; organizational commitment is the mediator variable, too. Cronbach alpha values of research variables were in the range of 0.72–0.93, indicating good reliability (Nunnally, 1978; Hair et al., 2009).

In our research, each of questionnaire tested by making the load factor one by one. Also, value, which is adequate to express the selected sample, of the average variance extract calculated for all variables Fornell and Larcker (1981, p.46) 's proposed is above the 0.50 level. The fit indexes of the structural equation model which was created to test the hypothesis of the research is in acceptable limits. Therefore, it is said that the model is structurally appropriate.

There is no statistically significant relationship between organizational support and employee performance ($\beta=0,02$; $p>0,05$). Organizational commitment significantly and positively affected employee performance ($\beta=0,42$; $p<0,05$). Organizational support significantly and positively affected organizational commitment ($\beta=0,66$; $p<0,05$). In addition, there is an indirect relationship between the employee performance and organizational support tested by mediating method by developed Baron and Kenny (1986).

Çınar, Ö., Yeşil, S. (2016). Örgütsel bağlılık ve örgütsel desteğin çalışan performansı üzerindeki etkisini inceleyen bir yapısal eşitlik model önerisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2 (1), 286-301.

The obtained results indicate that the organizational support indirectly affected employee performance through organizational commitment. By using organizational commitment as a mediating variable; indirect impact of organizational support on the employee's performance is ($\beta = 0.28$; $p < 0.05$). This effect increased the direct one by 26%. In the light of this results; we said that it is important for mediating effect of organizational commitment in the model we offered.

Conclusion

This research studied the relationship between bank employees' organizational commitment, organizational support, and employee performance from the point of view of Kahramanmaraş bank employees. In the banking sector which the research was made, organizational commitment has been seen as an important factor to investigate the mentioned relationships. This relationship, which could be affected by size of business, sectoral differences, different geographical locations, can be tested the consideration of the fact that if it reaches different findings. The idea of the fact that the existing institutional relationship through organizational commitment becomes stronger can enlighten the research for different sectors and larger-sized businesses.

There are some major limitations of the study. The most important feature of this type of a research model is that it needs pre-determined scale and research hypothesis (Kurtuluş, 1998, p.311). With this study, to investigate the relationship between variables that vary with the degree of organizational commitment mediating variables can be seen as a restriction for researchers focus on the direct relationship although it increases the importance of research in terms of making comparisons. Because of the reason of the study which is restricted by employees of the bank branches operating in Kahramanmaraş, it is a restriction that the research contains findings reflect the views of the people working in a specific business-line in a particular sector. Thereby, the research is employed different sectors, the results would be different as well. In addition, it is inevitable of the impact of cultural differences where the local applications studies were made. Therefore, although organizational behavior of employees in the banking sector is similar the fact that the detection to be effective in cultural differences also forms a constraint of the study. It is assumed that employees who participated the survey answered to question with understanding the concept, unbiased and reflecting to truth.