



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**ALGILANAN SOSYAL DESTEK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE
İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Esra KURT

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

**ALGILANAN SOSYAL DESTEK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN
ARACI ETKİSİ: TURİZM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Esra KURT

**Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İŞletme Anabilim Dalı
Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2013

KABUL VE ONAY

Esra KURT tarafından hazırlanan "Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 16.09.2013 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



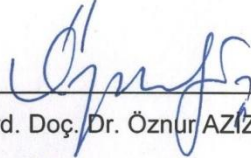
Prof. Dr. Azize ERGENELİ



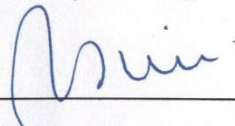
Prof. Dr. Semra GÜNEY



Prof. Dr. Ali HALICI (Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Öznur AZIZOĞLU (Danışman)



Öğr. Gör. Dr. Eren Miski AYDIN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf ÇELİK

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kağıt ve elektronik kopyalarının Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Hacettepe Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

16.09.2013


Esra KURT

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmamda bilgi birikimi ve tecrübesi ile bana hep yol gösteren, üzerimde çok emeği olan ve bilimsel bir bakış açısı kazanmamı sağlayan değerli hocam Doç. Dr. İpek KALEMCİ TÜZÜN'e, tezle ilgili tüm süreçlerde, benden desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve tüm zorlukları aşmamda çözüm odaklı kişiliği ve bütün iyi niyeti ile hayatımı daha aydınlık ve anlamlı hale getiren tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Öznur AŞAN AZİZOĞLU'na, bu süreçte bana sağladığı tüm kolaylıklar için hocam Prof. Dr. Doğan TUNCER'e, anket uygulamasına ilişkin değerli görüşleri ile tezime katkı sağlayan Dr. Fatih ÇETİN'e, veri toplamamda bana kolaylık sağlayan hocam Doç. Dr. Gülten YURTSEVEN'e, çalışmam süresince beni hep destekleyen değerli arkadaşım Haşim CÜCE'ye, anket çevirilerinde uzman görüşlerini benimle paylaşan değerli dostum Melek Nur YURT'a, tez süresince bana destek olan kıymetli dostlarım Burcu GÜROL'a, Gözde KÖSE'ye ve Kamilla KURAMSHINA'ya teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca değerli hocalarım Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye, Prof. Dr. Semra GÜNEY'e, Prof. Dr. Mahmut ARSLAN'a, Doç. Dr. Mustafa KILIÇ'a, Öğr. Gör. Dr. Eren Miski AYDIN'a, verdikleri nitelikli eğitim için teşekkür ederim.

Son olarak çalışmamın başından sonuna kadar, bana her türlü desteği sağlayan ve yanımda olan anneme, babama ve kardeşime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

ÖZET

KURT, Esra. *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2013*

Bu çalışmanın amacı algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisini incelemektir. Bu maksatla algılanan sosyal destek boyutları algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşı desteği olacak şekilde üç; iş performansı ise rol içi (görev) ve rol dışı (bağlamsal) iş performansı olacak şekilde iki boyutta ele alınmıştır.

Çalışma Ankara'daki beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 300 kişiyle yürütülmüştür. Modelde yer alan değişkenler arasında doğrusal ve dolaylı etkileri belirlemek için yapısal eşitlik modeli çeşitlerinden biri olan yapısal regresyon modelleri oluşturulmuş ve yol analizleri yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin iş performansına doğrudan etkisi bulunurken, algılanan örgütsel desteğin iş performansına etki etmediği görülmüştür. İşe bağlılığın algılanan çalışma arkadaşı desteği ile rol dışı iş performansı ilişkisinde aracılık etkisi bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler

Algılanan Sosyal Destek, Algılanan Örgütsel Destek, Algılanan Yönetici Desteği, Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği, İş Performansı, Rol İçi İş Performansı, Rol Dışı İş Performansı, İşe Bağlılık

ABSTRACT

KURT, Esra. The Mediating Effect of Occupational Commitment on the Relationship Between Perceived Social Support and Job Performance: A Research in Tourism Organizations , Master's Thesis, Ankara, 2013

The purpose of the study is to examine the relationship between perceived social support and job performance and the mediating effect of occupational commitment on this relationship. For this purpose, perceived social support were taken with three dimensions as perceived organizational support, perceived supervisor support and perceived co-worker support. Job performance were taken with two dimensions as in role job performance and extra role job performance.

The study was conducted with 300 employees working in five star hotels in Ankara. The structural regression model which is a kind of structural equation model was set and path analysis conducted to determine direct and indirect effects between the variables.

Research findings has indicated that perceived supervisor support and perceived co-worker support have direct effect on job performance whereas perceived organizational support has no effect on job performance. It was found that occupational commitment has a mediation effect on the relationship between perceived co-worker support and extra role job performance.

Key Words

Perceived Social Support, Perceived Organizational Support, Perceived Supervisor Support, Perceived Co-worker Support, Job Performance, In Role Job Performance, Extra Role Job Performance, Occupational Commitment

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
BİLDİRİM	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR DİZİNİ	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: İŞ PERFORMANSI	4
1. 1. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI	5
1. 2. İŞ PERFORMANSI BOYUTLARI.....	7
1. 2. 1. Rol İçi İş Performansı	8
1. 2. 2. Rol Dışı İş Performansı	8
1. 2. 3. Rol İçi İş Performansı ve Rol Dışı İş Performansı Arasındaki Kavramsal Fark.....	10
2. BÖLÜM: SOSYAL DESTEK	12
2. 1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	17
2. 1. 1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Gelişimi	18
2. 1. 2. Algılanan Örgütsel Desteğin Önemi ve Özellikleri	24
2. 1. 3. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri ve Sonuçları	28
2. 1. 4. Algılanan Örgütsel Destek ile İş Performansı İlişkisi	31
2. 2. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ.....	33
2. 2. 1. Algılanan Yönetici Desteği Kavramının Gelişimi	34
2. 2. 2. Algılanan Yönetici Desteği İle İş Performansı İlişkisi.....	39

2. 3. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ.....	40
2. 3. 1. Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği İle İş Performansı İlişkisi	44
3. BÖLÜM: İŞE BAĞLILIK.....	46
3.1. İŞE BAĞLILIK KAVRAMI VE İŞE BAĞLILIKLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR	49
4. BÖLÜM: ALGILANAN SOSYAL DESTEK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI.....	54
4. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	54
4. 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI	55
4. 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ	55
4. 3. 1. Evren ve Örneklem	57
4. 3. 2. Veri Toplama Araçları.....	57
4. 3. 2. 1. Algılanan Sosyal Destek Ölçeği	59
4. 3. 2. 2. İş Performansı Ölçeği	60
4. 3. 2. 3. İşe Bağlılık Ölçeği.....	60
4. 3. 3. Veri Analiz Yöntemi	61
4. 4. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	62
4. 4. 1. Betimleyici Bulgular	62
4. 4. 2. Değişkenler Arası İlişkiler	66
4. 4. 3. Yapısal Eşitlik Modellerinin Test Edilmesi ve Bulgular.....	67
5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER	78
KAYNAKÇA.....	87
EKLER	102

KISALTMALAR DİZİNİ

CFI : Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

TLI: Tucker- Lewis İndeksi

IFI : Incremental Fit Index (Artırmalı Uyum İndeksi)

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Yaş, Kurumda Çalışma Süresi ve Turizm Alanında Çalışma Süresine İlişkin Bulgular.....	62
Tablo 2: Cinsiyete, Medeni Duruma, Pozisyona, Eğitim Alanına, Eğitim Durumuna ve Görev Alınan Birime İlişkin Bulgular	63
Tablo 3: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri.....	65
Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları.....	66
Tablo 5: Algılanan Sosyal Destek Boyutlarıyla İş Performansı Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri	68
Tablo 6: Algılanan Sosyal Destek Boyutlarıyla İş Performansı Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş).....	69
Tablo 7: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile İş Performansı Boyutları Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri	70
Tablo 8: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı Yol Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş).....	71
Tablo 9: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile İş Performansı Boyutlarının İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Modeli Uyum İndeksleri	73
Tablo 10: Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş).....	75
Tablo 11: Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Toplam Etki (Standardize Edilmiş).....	76
Tablo 12: Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Doğrudan Etki (Standardize Edilmiş).....	76
Tablo 13: Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Dolaylı Etki (Standardize Edilmiş).....	76
Tablo 14: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları	77

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Araştırmanın Temel Modeli	56
Şekil 2: Algılanan Sosyal Destek Boyutları ile İş Performansı Yapısal Regresyon Modeli	68
Şekil 3: Algılanan Sosyal Destek Boyutlarıyla İş Performansı Yapısal Regresyon Analizi	69
Şekil 4: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile İş Performansı Boyutlarının Yapısal Regresyon Modeli	70
Şekil 5: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı Yapısal Modeli	71
Şekil 6: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile İş Performansı Boyutlarının İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli	72
Şekil 7: Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli	74

GİRİŞ

Belli bir amacı gerçekleştirmek için kurulan işletmeler, faaliyet gösterebilmek adına hızla değişen rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek zorundadır. Varlıklarını sürdürmenin yanı sıra faaliyet gösterdiği alandaki işletmelerle rekabet edilebilecek ve pazardaki konumunu koruyacak niteliklere sahip olmalıdır. Bu niteliklerin en iyi göstergelerinden birisi performanstır. Örgütler için iki tür performansın varlığından söz etmek mümkündür. Birincisi; işletmeyi bir sistem olarak ele alan yapının ortaya koyduğu işletme düzeyindeki performanstır. İşletme düzeyinde performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabalardan oluşur. İkincisi ise bireysel performanstır. Çalışanların sergilediği bireysel performans, örgüt hedeflerine ulaşma açısından oldukça önemlidir. Çalışanların performansı, sistemdeki diğer unsurlarla bir araya gelerek işletme performansını oluşturur. Bu nedenle mikro düzeyde ele alınan bireysel performansı arttırmak, işletmenin performansına ve çıktılarına etki eden bir eylemdir.

Bireysel performans temelde bağımlı bir değişken olarak ele alınır ve örgütlerin geliştirmek ve optimize etmek istediği bir değişkendir (Sonnetag & Frese, 2002). Endüstriyel ve örgütsel psikolojide belki de en önemli bağımlı değişken iş performansıdır.

İş performansının örgütler için bu kadar önemli olması, iş performansına etki eden unsurların da araştırılmasına sebep olmuştur. İş performansı, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, adalet, motivasyon, stres, güven, örgüt kültürü ve çatışma gibi örgütsel davranışa yönelik bağımsız değişkenlerle birlikte incelenmiş ve bu bağımsız değişkenlerin, iş performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Buna rağmen algılanan sosyal desteğin iş performansına etkisini inceleyen kuramsal ve görgül çalışmaların sınırlı olduğu söylenebilir.

Sosyal değişim kuramından temelini alan sosyal destek, bireylere gösterilen desteğin türlerini ve sağlanan desteğin bireyler üzerindeki etkilerini açıklayan bir kavramdır.

Algılanan sosyal desteğin iş performansına etkisini açıklayabilmek için sosyal değişim kuramından yararlanmak mümkündür. Sosyal değişim kuramı, çalışan – örgüt arasındaki değişim ilişkilerini ve davranışlarını anlayabilmek ve açıklayabilmek için kullanılan en etkili teorilerden biridir (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Bu çalışmada öncelikli olarak iş performansı alt değişkenleriyle birlikte incelenmiştir. İş performansına ilişkin kuramsal açıklamalara yer verilmiştir. Geniş bir kavram bütünü içinde yer alan iş performansı, rol içi (görev) ve rol dışı (bağlamsal) iş performansı boyutları ele alınarak incelenmiştir.

İkinci bölümde, öncelikle iş performansı ile sosyal destek algısının ilişkisini kuramsal bir yapı içerisinde daha iyi anlayabilmek ve açıklayabilmek adına örgütsel davranış alanındaki en önemli teorilerden biri olan sosyal değişim kuramına yer verilmiştir. Daha sonra sosyal değişim teorisinden temelini alan sosyal destek kavramına geçiş yapılmış ve literatürde sosyal desteğin varlığı araştırılmıştır. Örgüt kökenli sosyal destek kavramı açıklanmış ve çalışmanın temel değişkeni olan algılanan sosyal destek, alt değişkenleri ile birlikte incelenmiştir. Bu bölümde sosyal desteğin alt değişkenleri olan örgütsel destek, yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği kavramları ile ilgili algıya ilişkin kavramsal açıklamalara yer verilmiştir. Algılanan sosyal destek ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara da bu bölümde değinilmiştir.

Algılanan sosyal destek ile iş performansı arasındaki ilişkiyi daha iyi tanımlayabilmek adına işe bağlılığın aracı (mediator) etkisi de üçüncü bölümde yer almıştır. İşe bağlılığın bu iki değişken arasındaki ilişkide aracı değişken olması varsayımından hareketle turizm sektörü çalışanlarında bu ayrımın daha belirgin olacağı düşünülerek bu bölüm hazırlanmıştır.

Dördüncü bölümde çalışmada ortaya atılan hipotezlerin geçerliliğine ilişkin testlerle ilgili açıklamalara yer verilmiştir. Ankara'da yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 300 kişi ile yapılan araştırmaya ilişkin bilgiler mevcuttur. Aynı şekilde çalışmaya ilişkin analiz ve yorumlama kısmı da bu bölümde yer almaktadır.

Beşinci bölümde çalışmanın sonucu ve çıkan sonuçların hem araştırmacılara, hem de yöneticilere olan katkısına ilişkin değerlendirmeler yer almaktadır.

1. BÖLÜM: İŞ PERFORMANSI

Bireysel performans örgütsel psikoloji alanında çok temel ve önemli bir kavram olarak ele alınmaktadır. Performans kavramını tanımlamak, netleştirmek ve anlamını genişletmek için araştırmacılar kırk yılı aşkın süredir çalışma yürütmektedir. Değişen iş koşulları, performans kavramını ve gerekliliklerini de değiştirmektedir.

Rekabetçi ortamlarda çalışanların iş performansı çok önemli bir konudur ve performansı arttırmak insan kaynakları yönetiminin en temel sorunlarından biridir. Hizmet mükemmeliyetini sürdürmenin ana unsuru iyi performans sergileyen çalışanlardır (Li, Sanders, & Frenkel, 2012). Özellikle turizmin emek yoğun bir sektör olması nedeniyle çalışanların hizmet kalitesi oldukça önemlidir. Çalışan performansının niteliği doğrudan müşterilere yansımaktadır ve bu da bütünsel işletme performansı algısını etkilemektedir.

Örgütsel davranış alanında önemli olan bir diğer unsur da çalışanların iş tatmininin yüksek olmasıdır. Bu çalışmada iş tatmini yerine iş performansının ele alınma nedeni, örgütlerin memnuniyetten çok performans ile ilgilenmesidir. Değişen ve çeşitlenen günümüz iş dünyasında iyi performans sergileyen işgöreni işe almak ve bünyesinde tutmak, işletmeler için oldukça zorlayıcı olmaktadır.

İşletmeler, örgüt hedeflerine ulaşabilmek, uzmanlaşmış olduğu alanda mal ve hizmet üretebilmek veya pazarlayabilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için yüksek performans ile çalışan bireylere ihtiyaç duyar. Performans, örgütler için olduğu kadar bireyler için de oldukça önemlidir. Verilen görevleri yüksek performans düzeyiyle yerine getirmek ve başarmak, iş tatmininin, uzmanlaşmanın ve bireyin kendisiyle gurur duymasının bir kaynağı olabilmektedir. Düşük performans sergilemek, verilen görevleri yerine getirememek ve hedeflere ulaşamamak, iş tatminsizliğine ve kişisel başarısızlığa yol açabilir. Performans, finansal yönden ödüllendirilen ve bireye

çeşitli faydalar sağlayan bir davranıştır. Performans, bireyin gelecekteki kariyer gelişimi ve emek pazarındaki başarısı için ana bir önkoşuldur. (Van-Scotter & Motowidlo, 1996).

Çalışmanın bu ilk bölümünde bağımlı değişken olan iş performansı kavramsal açıdan açıklanmaya çalışılmış, devamında iş performansı boyutlarıyla birlikte ele alınmıştır.

1. 1. İŞ PERFORMANSI KAVRAMI

Performans kavramı araştırmacılar tarafından oldukça önemsenen ve birçok değişkenle birlikte incelenen bir olgudur. Performans, kuramsal olarak yönetim biliminin ortaya çıkışından itibaren araştırılan bir kavram olmuştur. Yönetimi bir bilim olarak ele alan ilk araştırmacılar performans üzerinde durmuştur. Günümüze kadar önemini koruyan ve rekabetçi iş yaşamında her geçen gün önemi daha da artan performans kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar yapmak mümkündür.

Kelime anlamı olarak performans Türk Dil Kurumu tarafından “herhangi bir olayı veya durumu başarma isteği ve gücü” olarak tanımlanmıştır (www.tdksozluk.com). Türk Dil Kurumu’nun yaptığı tanımlama örgütsel anlamda iş performansı tanımlamalarından çok da farklılaşmamaktadır. İş performansına ilişkin birçok tanımlamadan söz etmek mümkündür. Griffin, Neal ve Parker’a (2007) göre iş performansı; bireylerin iş tanımında yer alan görev ve iş sorumluluklarının yeterliliğiyle değerlendirilir. Hersey ve Blanchard’a (1993) göre iş performansı, işletmenin hedeflerine ulaşmadaki başarı seviyesinin ölçülmesidir (Akt.Chen & Silverthorne, 2008). Performans bir çıktıdan çok, yeterliliğin ölçülebilir olduğu bir davranış türü olarak tanımlanmaktadır (Akt.Poropat, 2000).

Kapsamlı bir tanımlama yapmak gerekirse iş performansı, örgütlerde çalışan bireylerin iş tanımlarındaki görev ve sorumlulukları ne derece yerine getirdiği,

örgütü hedeflerine ne derece ulaştırdığı ve bireyin kendi çıktılarının ne derece yeterli olduğuna ilişkin bir kavramdır.

Performans hem işletme bazında hem de bireysel bazda ele alınmaktadır. Bu çalışmada bağımlı değişken olarak bireysel iş performansı ele alınmıştır. Bireysel iş performansı hem örgütü hem de bireyi etkileyen bir kavramdır. Bu nedenle bireysel performansın nasıl şekillendiği de önemli bir konudur.

Bireysel performans zaman geçtikçe sabit kalan bir kavram değildir. Zaman geçtikçe çeşitlilik gösteren bireysel performans kavramı, bazı süreçleri, uzun dönemli ve geçici değişimleri öğrenmeyi içerir. Bireysel performans öğrenmenin bir sonucu olarak değişim gösterir. Yapılan çalışmalar belirli bir işte, belirli bir zaman harcamanın performansı arttırdığını göstermektedir (Sonnentag & Frese, 2002). Performans öncelikli olarak süreçlere hakim olmayla elde edilir, yapılan işle ilgili bilgi ve beceri önemlidir ancak daha sonra süreçlerin otomatik olarak yürütülmesi ve bilginin prosedürel olması söz konusudur.

İş performansının değişimiyle ilgili süreçleri belirlemek için Murphy (1989) iki çeşit kavramdan bahsetmiştir. Öncelikli olarak bir geçiş aşaması yaşanır. Bireyin işinde yeni olduğu ve işin gerektirdiği görevlere alışık olmadığı durumlarda bu geçiş aşaması yaşanır. Daha sonra sürdürme aşaması görülür. Sürdürme aşaması ise iş performansı için gerekli bilgi ve becerinin öğrenildiğinde ve görev tamamlamanın artık otomatik bir biçimde gerçekleştiğinde yaşanır. Geçiş aşamasında sergilenen performans bilişsel beceri ile ilgilidir. Sürdürme aşamasında ise bilişsel beceri önemini kaybeder, duygusal faktörler (motivasyon, ilgi alanları, değerler) önem kazanır.

Bireylerin performansında kısa dönemli değişimler meydana gelebilir. Bu değişimler uzun çalışma saatlerinden, yoğunluktan, strese maruz kalmaktan kaynaklanabilir ve tükenmişlik ya da sergilenen performansın düşmesi ile sonuçlanabilir.

Bireysel iş performansını etkileyen diğer bir unsur da algılanan sosyal destektir. Algılanan sosyal destekte meydana gelen değişiklikler bireyin işine ve performansına ilişkin algısında da değişikliğe neden olur. Bireyin iş

performansına ilişkin algı değişikliği ise örgütü ve bireyi etkileyecek bazı sonuçlara yol açar. Yüksek performans algısı örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi sonuçları beraberinde getirirken, düşük performans algısı işten ayrılma niyeti, örgütsel sapma davranışı ya da işten ayrılma gibi sonuçlara yol açabilir. Bu nedenle özellikle konaklama işletmelerinde iş performansı ve iş performansına ilişkin çalışan algısı oldukça önemlidir. Konaklama işletmelerinin hizmet üretmesi ve temel kaynaklardan birinin beşeri kaynak olması nedeniyle çalışanların iş performansındaki düşüş ve artışlar doğrudan işletme performansının bütününe etkiler.

İş performansı ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında iş performansının tek boyutlu bir değişken olmasından çok, çok yönlü bir yapı olarak kabul gören bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle bir sonraki kısımda iş performansı boyutlarıyla birlikte incelenmiştir.

1. 2. İŞ PERFORMANSI BOYUTLARI

İş performansı boyutlarıyla ilgili birçok araştırma yapılmıştır ve boyutlarla ilgili birkaç yaklaşım mevcuttur. Yapılan araştırmalar sonucunda iş performansının genellikle iki temel davranış boyutunda incelendiği görülmüştür.

İş performansı boyutlarıyla ilgili en temel yaklaşım Borman ve Motowidlo'ya aittir. Borman ve Motowidlo (1993), performansla ilgili iki çeşit işgören davranışı tanımlamıştır. Bunlar rol içi (görev) ve rol dışı (bağlamsal) iş performansı davranışlarıdır. Rol içi iş performansı ve rol dışı iş performansı, örgütsel davranış için çok önemli iki faktördür. Her iki davranış türünün de farklı biçimlerde örgütsel etkililiğe katkıda bulunduğu varsayılır.

Takip eden bölümlerde rol içi iş performansı, rol dışı iş performansı ve rol içi iş performansı ile rol dışı iş performansı arasındaki kavramsal fark incelenmiştir. Bunlara ek olarak, iş performansına ilişkin yapılan diğer çalışmalarda yer alan kavramsal açıklamalara yer verilmiştir.

1. 2. 1. Rol İçi İş Performansı

İş performansının iki boyutundan biri olarak ele alınan rol içi iş performansı kavramına ilişkin birçok tanımlama mevcuttur. Kahya'ya (2009) göre, rol içi iş performansı işin özünde yer alan sorumlulukları içeren, işle ilgili belirli davranışlardır. Bir başka tanımlamaya göre rol içi iş performansı; çalışanın, örgütün kendisinden beklediği daha önceden belirlenmiş gereklilikleri ve görevleri yerine getirmesidir (Lin, Chen, & Wang, 2011). Görev performansı olarak da adlandırılan rol içi iş performansı bireyin, işin gerektirdiği görevleri ne kadar iyi yansıttığıyla ilgilidir (Borman & Motowidlo, 1997). Yapılan tanımlamalara dayanarak rol içi iş performansının mal, hizmet ve fikir üretmeyle doğrudan ilişkili ve örgütün teknik yapısına destek sağlayan bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

Rol içi iş performansı, işletmenin amaçlarına doğrudan katkı sağlayan ve işin doğasında bulunan iş gerekliliklerini içeren belirli davranışlardan oluşur. İşgörenler teknik beceri ve bilgilerini mal ve hizmet üretmekte kullanarak işletmenin teknik sürecine katkıda bulduklarında ve bu teknik süreçleri destekleyecek görevleri yerine getirdiklerinde, görev performansı sergilemiş olurlar (Van Scotter, 2000). Rol içi iş performansının önemli belirleyicilerinden olan çıktının miktarı ve kalitesi ergonomik çalışmalarda işgören performansını ölçmek için kriter olarak kullanılır.

1. 2. 2. Rol Dışı İş Performansı

İş performansının ele alınan diğer bir boyutu da rol dışı iş performansıdır. İş performansı sadece görevlerden değil, bağlamsal unsurlardan da (kişilerarası ve motivasyonla ilgili bileşenler) oluşur (Campbell, 1990). Borman ve Motowidlo (1993) rol dışı iş performansının kavramsal olarak örgütsel vatandaşlık davranışına benzediğini belirtmiştir.

Rol dışı iş performansı, görev ve süreçleri hızlandırıcı etkisi bulunan örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı şekillendiren, doğrudan temel fonksiyonlarla ilişkili

olmayan bireysel çabalardır (Werner, 2000). Eğer işgörenler bir görevi tamamlamak için iş arkadaşlarına yardım ediyorsa, üstleriyle işbirliği içinde ise veya örgütsel süreçleri geliştirici yollar öğreniyorsa, işgörenlerin rol dışı iş performansı davranışı sergiledikleri söylenebilir (Van Scotter, 2000). Fayda sağlayan, işbirlikçi ve yenilikçi iş performansı davranışının örgütsel ve bireysel çıktılara önemli bir etkisi vardır (Kahya, 2009).

Rol dışı iş performansı işletme süreçlerinin yürütüldüğü sosyal ve motivasyonun bulunduğu ortama destek olan kişilerarası ve iradeye dayalı davranışlardan oluşur (Aryee, Chen, & Budhwar, 2004). Rol dışı iş performansı işletmenin teknik yapısının işlemesine izin verecek ihtiyaçların, kişilerarası ve psikolojik çevreyi kapsayan faaliyetler tarafından karşılanmasıdır. Borman ve Motowidlo (1993), rol dışı iş performansı faaliyetlerini şu şekilde örneklendirmiştir:

- Resmi olarak iş tanımında yer almayan faaliyetlere gönüllü olma
- Kendi sorumluluğunda olan bir görevi tamamlamak için fazladan çaba sarf etme
- İş arkadaşlarına yardım etme ve onlarla işbirliği içinde olma
- İşletmenin normlarını ve kurallarını, uygun olmayan durumlarda dahi kişisel olarak takip etme
- İşletmenin amaçlarını onaylama, destekleme ve savunma

Borman ve Motowidlo'nun (1993) çalışmasına ek olarak rol dışı iş performansının alt boyutlarını belirleyen çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalarda rol dışı iş performansının iki boyutlu bir kavram olduğuna değinilmektedir. Bu kapsamda rol dışı iş performansının boyutlarını inceleyen çalışmaların bir kısmı rol dışı iş performansını, kişilerarası ilişkileri kolaylaştıran boyut ve kendini işine adanma boyutu ekseninde incelemiştir. (Wang, Liao, Xia, & Chang, 2010). İlk boyut olan kişilerarası ilişkileri kolaylaştırma; işletmenin amaçlarına ulaşmaya katkı sağlayan kişilerarası ilişkilere yönelik davranışları içerir. İşbirliğini destekleme, diğer çalışanları düşünme, ilişkilerin inşası ve bozulan ilişkilerin onarımı gibi faktörlerden oluşur. Diğer bir boyut olan kendini işine adanma; bireyin kendini disipline ve motive ettiği sıkı çalışma, inisiyatif alma, işletmenin hedeflerini desteklemek için kurallara uyma gibi eylemleri içerir (Van-Scotter &

Motowidlo, 1996). Rol dışı iş performansı örgütsel vatandaşlık davranışının başkalarına faydalı ve işbirlikçi olma gibi unsurlarını kapsar (Akt. Wang, Liao, Xia, & Chang, 2010).

Rol dışı iş performansının boyutlarını inceleyen çalışmaların bir bölümü ise rol dışı iş performansının diğerleri gibi iki boyutta olduğunu belirtmektedir ancak boyutlar diğer çalışmalardaki boyutlardan farklılaşmaktadır. Sonnentag ve Frese'ye (2002) göre, rol dışı iş performansının iki çeşidi mevcuttur. Birincisi; örgütün içinde bulunduğu mevcut durumu fonksiyonel açıdan daha iyi duruma getirmeyi amaçlayan davranışlardır. İstikrarı sağlayan ve mevcut durumu kolaylaştıran rol dışı iş performansı davranışları; özgecilik, vicdanlılık, sivil erdem, nezaket ve centilmenlik gibi beş ögeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışını, spontane olan örgütle ilişkili davranışları (iş arkadaşlarına yardım, işletmeyi koruma gibi) ve sosyal açıdan yapılan yararlı davranışları kapsar. İkincisi ise; örgütsel süreçleri ve iş prosedürlerini değiştirmeyi ve geliştirmeyi amaçlayan proaktif davranışlardır. Proaktif davranış ise kişisel olarak inisiyatif alma, sesini duyurma, sorumluluk alma gibi davranışları kapsar. Böylelikle, rol dışı iş performansının tek davranıştan oluşmadığı, aksine çok boyutlu bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

Sosyal değişim kuramına göre bireyler sosyal değişimlerle aldıklarını ve verdiklerini dengelemeye çalışırlar. Rol dışı iş performansı davranışında çalışan örgüt ile ilişkisini çift taraflı fayda temelinde sürdürür ve örgütle sosyal bir mübadele içine girer. Bunun sonucunda birey eğer yöneticisi ve çalışma arkadaşları tarafından adil bir muamele gördüğünü düşünürse, rol dışı iş performansı davranışı sergileyerek onlara yardım edebilir. Eğer çalışan, yönetici ve çalışma arkadaşlarıyla ilgili bir eşitsizlik algılıyorsa, rol dışı iş performansı davranışını sergilemek istemeyebilir.

1. 2. 3. Rol İçi İş Performansı ve Rol Dışı İş Performansı Arasındaki Kavramsal Fark

Rol içi iş performansı ve rol dışı iş performansı, iki iş performansı boyutu olmasına rağmen birbirinden farklılaşır. Rol içi iş performansı ve rol dışı iş

performansının birbirinden farklılaşması ile ilgili üç temel varsayım vardır (Borman & Motowidlo, 1997). Bunlar:

- 1) Rol içi iş performansı ile ilgili faaliyetler işten işe farklılaşırken, rol dışı iş performansında faaliyetler işler farklılaşsa da genellikle benzer yapıdadır.
- 2) Rol içi iş performansı kabiliyet ile ilgiliyken, rol dışı iş performansı kişilikle ve motivasyon ile ilgilidir.
- 3) Rol içi iş performansı daha fazla kurallarla belirlenmiştir ve rol içi davranışlardan oluşur. Rol dışı iş performansı ise daha fazla isteğe bağlıdır ve rol dışı davranışlar içerir.

Kavramlar arası farklılaşmalarla ilgili varsayımlara bakarak, rol içi iş performansının işin gerektirdiği temel iş davranışlarını içerdiğini, rol dışı iş performansının ise işin özünde yer almayan, bireyin fazladan çabasına bağlı faaliyetler olduğunu söylemek mümkündür.

İş performansına ilişkin yapılan çalışmalar incelendiğinde rol içi iş performansı ve rol dışı iş performansının literatürde en çok ele alınan ve iş performansını çok boyutlu olarak en iyi yansıtan iki kavram olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle bu çalışmada iş performansı, rol içi ve rol dışı iş performansı boyutlarıyla beraber ele alınmıştır.

Bir sonraki bölümde sosyal destek kavramına yer verilmiştir.

2. BÖLÜM: SOSYAL DESTEK

Örgütsel davranış alanında geliştirilen ve değişkenler arası ilişkileri açıklayan birçok teori vardır. Sosyal değişim kuramı; bireylerin kaynak değişimi sonucunda ortaya çıkan etkileşimleri açıklayan, en eski sosyal ve örgütsel davranış teorilerinden biridir (Lambe, Wittmann, & Spekman, 2001). Algılanan sosyal destek ile iş performansı arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için sosyal değişim kuramına ihtiyaç vardır. Bir örgüt, çalışanlarını desteklemeye ve onlara yatırım yapmaya başladığı zaman çalışanlar da iş performansları ile örgütlerine karşılık vermektedir. Bu da örgüt ve çalışan arasındaki sosyal mübadele olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada yer alan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişki sosyal değişim kuramına dayanarak açıklandığından sosyal değişimi kuramsal açıdan incelemek faydalı olacaktır.

Sosyal değişim kuramını açıklayabilmek için birçok kuramcı çeşitli fikirler öne sürmüştür. Tam anlamıyla sosyal değişim kuramı olarak ele almasa da 1759'da Smith'in sosyolojik açıdan değişimleri incelemesi ile başlayan süreç 1960'larda yoğunluk kazanmış ve günümüze kadar gelmiştir. Özellikle 1960'larda Blau'nun sosyal değişim kuramını ortaya atması ve Gouldner'ın sosyal değişimdeki yükümlülükler ve ahlaki norm açıklamaları ile birlikte sosyal değişimin literatürde bir kuram olarak yerini aldığını söylemek mümkündür.

Sosyal değişim kuramını ortaya atan Blau (1964), sosyal değişimi "mübadele sürecindeki sosyal etkileşimler" olarak tanımlamıştır (Lambe, Wittmann, & Spekman, 2001). Blau'ya (1964) göre sosyal değişim, bireylerin değişim sonucunda karşıdan almayı bekledikleri getirilerle motive olması ile ortaya çıkan ve gönüllülük esasına dayanan faaliyetlerdir.

Sosyal değişim ile en çok kıyaslanan kavram ekonomik değişimdir. Sosyal değişim, ekonomik değişim ile farklılaşmaktadır. En önemli farklılık, sosyal değişimin, özellikle belirtilmemiş değişim yükümlülüklerinden oluşmasıdır (Blau, 1964).

Ekonomik mal ve hizmetlerin aksine sosyal değişimin sağladığı faydaların belirlenmiş kesin bir değeri ve karşılığı yoktur. Bu nedenle bireyin altına girdiği sosyal yükümlülükler önceden belirlenmiş yükümlülükler değildir (Blau, 1964). Yükümlülüklerin önceden belirlenmemesi, karşılığının ne zaman olacağını da belirsiz olması anlamına gelmektedir. Sosyal değişimde birey, yaptığı değişim sonucu gelecek bir zamanda belirli olmayan bir şekilde yaptığı değişimin karşılığını alır (Blau, 1964).

Sosyal değişim kuramını inceleyen çalışmalara bakıldığında, her bir çalışmanın sosyal değişimin farklı özelliklerini ele aldığı ve incelediği görülmektedir. Bu nedenle sosyal değişim kuramını açıklayan ve yansıtan çeşitli özelliklerin olduğunu söylemek mümkündür. Bu özelliklerden biri de güvendir. Yapılan sosyal değişim sonucunda uygun bir karşılık almanın garantisi olmadığından, sosyal değişim güvene dayanır (Blau, 1964). Sosyal değişim bireyde minnet ve güven duygularının oluşmasına neden olurken, ekonomik değişim bu tür duygulara yol açmayabilir.

Sosyal değişimde ele alınan bir diğer özellik de eşitlik ilkesidir. Sosyal değişimde bireyler elde edecekleri karşılık tam olarak belli olmasa da değişimin eşitliğini dikkate alırlar. Sosyal değişim kuramcıları eşitlik bulunmayan ödüllerin bireylerde rahatsızlık yarattığını vurgulamıştır. Beklenen ödülün hem daha düşük hem de daha yüksek olması psikolojik olarak taraflar arasında gerginlik yaratır (Nord, 1973).

Bir başka özellik ise bireylerin sosyal değişim ile birlikte daha aktif bir birey haline gelmesidir. Birçok sosyo-psikolojik model gibi sosyal değişim de katılımcılarını sosyalleştirir, sosyal etkileşimin istikrarlı olmasına imkan sağlamak için katılımcıların iştiraklerini sürekli hale getirir, katılımcıların çevreleriyle olan ilişkilerini ve ticari işlemlerini devam ettirir (Nord, 1973).

Sosyal değişim için önemli olan bir başka husus da yapılan değişimlerin sayısı ve bireyin elde ettiği fayda miktarıdır. Yapılan değişimlerin sayısı arttıkça değişimden elde edilen fayda miktarı da azalmaktadır. Çünkü yapılan değişimle sahip olunan kazançlar artmakta ve marjinal fayda azalmaktadır (Blau, 1964).

Sosyal değişim kuramının diğer önemli özelliği sosyal değişimin bireyler arası ilişkileri etkileme niteliğidir. Sosyal değişim kuramı karşılıklı değişimin bireyler arası ilişkileri başlatıcı, güçlendirici ve sürdürücü bir niteliği olduğunu varsayar (Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999). Bireyler arası ilişkilerin gelişmesi ve sürdürülebilir bir duruma gelmesi her iki taraf için de istenilen bir durumdur. Bu sayede karşılıklı değişim güven temelinde devam etmektedir.

Son özellik olarak değişim ilişkisinin gücü, değişim yapan tarafların zarar ve kar beklentisinden etkilenir (Akt. Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999). Değişim ilişkisinin dinamikleri bireylerin zarar ve kar beklentileri üzerine kuruludur. Bu beklentiler ilişkinin boyutunu, yönünü ve sürekliliğini doğrudan etkiler.

Sosyal değişime ait bu özellikler sayesinde kuramın dinamiklerini ve normlarını anlayabilmek ve sosyal değişimin örgütsel davranış alanında birçok değişken arasındaki ilişkiyi açıklama gücü olduğunu söylemek mümkündür. Sosyal değişim kuramı çeşitli yükümlülükleri, karşılıkları, sağladığı fayda ve zarar ile ele alınan geniş kapsamlı bir kuramdır. Sosyal değişim kuramından temelini alan sosyal destek kavramı hem örgütler hem de çalışanlar için oldukça önemlidir. Sosyal değişimin örgüt ve birey arasındaki ilişkiyi şekillendiren bir kuram olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt ile birey arasında değişimi gerçekleşen unsurlardan iki tanesi de sosyal destek ile iş performansıdır. Bireyler örgütlerinden, yöneticilerinden veya çalışma arkadaşlarından destek gördüğünü algıladığında, sosyal değişim kapsamında bu değişime iş performansı ile karşılık verebilir. Bu sosyal değişimin çalışan iş performansına yansması örgütün performansına da yansır ve örgüt için önemli olan hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Bu nedenle örgütler için sosyal destek kavramı göz ardı edilmeyecek bir unsurdur.

Sosyal değişim ile ortaya çıkan avantajlar bazen bireyler tarafından ifade edilen destekleyiciliğin ve dostluğun sembolleri olarak değerlendirilebilir. Bu değişimin altında, tarafların da temel ilgi alanında olan karşılıklı destek yatmaktadır (Blau, 1964).

Sosyal değişim teorisinden hareketle ortaya çıkan sosyal destek kavramı çalışanlar için hem bireysel hem de örgütsel düzeyde oldukça önemlidir. Destek, bireyleri motive eden, bireyin hayatını kolaylaştıran bir unsur olarak karşımıza çıkar. Aynı zamanda destek, bir kişiyi dikkate almanın en temelindeki bileşendir (Akt. Schaubroeck & Fink, 1998).

Sosyal destek kavramı sosyal değişim teorisine dayanan ve bireylerin ihtiyaç duyduğu desteğin çeşitli boyutlarını içeren bir kavramdır. Sosyal destek ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalarda sosyal destek kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Cobb (1976), sosyal destek kavramına ilişkin en eski tanımlamalardan birini yapmıştır. Cobb'a (1976) göre, sosyal destek karşılıklı sosyal yükümlülük kapsamında bireyin sevildiğine, kendine değer verildiğine ve refahının önemsendiğine ilişkin inanışlardır. Diğer bir tanıma göre sosyal destek, bireylerin güvенеbileceęi, onlarla ilgilenen, onlara değer verip onları seven kişilerin varlığını hissettiğinde ortaya çıkan durumdur (Sarason, Levine, Basham, & Sarason, 1983). Bir başka tanımlamaya göre sosyal destek bir iş için başkalarından tavsiye ve yardım alma fırsatı sağlama düzeyidir (Morgeson & Humphrey, 2006). M.Truxillo, Cadiz, Rineer, Zaniboni, & Fraccaroli'ye (2012) göre sosyal destek, bireye zor iş durumlarıyla baş edebilmek için olumlu bir yol göstericidir. Bir başka araştırmada sosyal desteğin duygusal ilgi, maddi yardım, bilgi ve değer vermeyi içeren kişilerarası faaliyetler olduğu ifade edilmiştir (Akt.Karatepe, 2010).

Çalışmalarda yapılan sosyal destek tanımlamalarına bakarak sosyal desteğin, bireyi motive eden, zor durumlardan kurtaran, kendisini duygusal anlamda değerli ve önemli hissetmesini sağlayan unsurlardan oluştuğunu söylemek mümkündür.

Sosyal destekle ilgili çeşitli kavram açıklamaları yapılmıştır. Sosyal destek kişisel ve örgütsel olmak üzere iki grupta toplanabilir (Torun, 1995). Kişisel sosyal destek kaynakları bireyin gerek iş ortamında gerekse hayatına ilişkin olaylarla ilgili başa çıkma potansiyelini attırmaktadır (Torun, 1995). Kişisel sosyal destek kaynakları başta aile üyeleri, eşler ve arkadaşlardır (Md-Sidin & Sambasivan, 2010). Bireyin ailesinden ve arkadaşlarından gördüğü destek,

kişisel sosyal destek olarak ele alınmaktadır. Kişisel sosyal destek bireye hayatındaki sorunlarla ilgili destek sağlar ve yol gösterir.

Örgüt kökenli sosyal destek ise kaynaklarını örgütten, yöneticilerden ve çalışma arkadaşlarından alır (Torun, 1995; Chiaburu, 2010). Örgüt kaynaklı sosyal destek bireyin işe ilişkin davranışlarında çeşitli etkiler yaratır. Örgütten, yöneticiden ve çalışma arkadaşlarından gelen destek bireyin işe ilişkin becerilerini sürdürmede oldukça temel bir rol oynar (Chiaburu, 2010). Cordes ve Dougherty'e (1993) ve Holahan ve Moss'a (1982) göre, çalışma arkadaşları ve yöneticiler dostça, destekleyici ve teşvik edici bir tutum sergilediklerinde, bireyler hem sorunlarla başa çıkma kapasitelerini daha geniş olarak algılamakta hem de yeni beceriler geliştirerek daha başarılı bir performans göstermektedir (Akt. Torun, 1995). Sosyal destek iş performansına olumlu katkıda bulunan bir unsurdur (Schaubroeck & Fink, 1998). Bu noktadan hareketle sosyal desteğin performansa yansımaları nedeniyle örgütler için sosyal destek kavramının oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için gösterilen destek insan kaynakları uygulamaları için oldukça önemlidir. Öncelikle tatmin edici maaş, bireylerin fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamak için gereklidir. İkinci olarak gelişim ihtiyaçları çalışanların potansiyellerini ve kapasitelerini arttırmalarına yardımcı olan kariyer gelişim fırsatlarıyla karşılanabilir. Üçüncü olarak, sosyal destek sağlayan, çalışanların iyi bir iş ve aile ilişkisi sürdürmesine ve olumlu lider – üye değişim ilişkisinin gelişmesine yardımcı olan insan kaynakları uygulamaları, çalışanların ait olma ihtiyaçlarını karşılar.

Örgütte sosyal desteğin çeşitli boyutları vardır. Bu alandaki araştırmaların bir kısmı tek boyutu ele alırken bir kısmı da sosyal desteği iki boyut olarak ele almaktadır. Literatürde incelenen boyutlar, örgütsel destek, yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğidir. Örgütsel destek en çok ele alınan sosyal destek boyutudur. Bazı çalışmalarda yönetici desteği ile birlikte ele alınmaktadır. Bu boyutlara kıyasla çalışma arkadaşları desteği, daha az ele alınan bir kavramdır. Yapılan araştırma sonucu her üç boyutu da ele alan görgül bir çalışmaya

rastlanmamıştır. Bu nedenle devam eden bölümde örgütte sosyal destek kapsamlı bir şekilde üç boyut açıklanarak ele alınmıştır.

2. 1. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

Örgütler, bünyesindeki işgörenleri istediği performans seviyesinde çalıştırabilmek adına bir takım faaliyetlerde bulunmak durumundadır. Çalışan performansı örgütün hem makro hem de mikro çevresinden kolayca etkilenen bir olgudur. Bu nedenle örgütler, bireylerde istenilen performans seviyesini yakalamak ve sürdürürebilmek için çalışanın fizyolojik ve psikolojik durumunu göz önünde bulundurmalıdır. Çalışma koşullarının iyi olması, iyi bir maaş gibi unsurlar bireyin performansının istenilen seviyede olmasını sağlasa da performans sürekliliği açısından psikolojik unsurlar da oldukça önemli bir konumdadır. Birey örgüte ve örgüt çevresine ilişkin çeşitli algılamalar geliştirir. Bu algılar, bireyin örgüte ilişkin psikolojik durumunun sonucunda ortaya çıkar. Güven, bağlılık, adalet gibi çalışan performansını etkileyen faktörlere ilişkin algılar, geliştirilen algılardan bazılarıdır. Destek de çalışanın örgüte karşı geliştirdiği algı kaynaklarından biridir. Bireyler için hem kişisel hem de örgütsel düzeyde destek önemli bir unsurdur. Destek, bireyde önemsendiği duygusunu yaratır. Çalışan bireyler örgüt tarafından önemsenmek ve bir değer olarak görülmek ister. Bu nedenle de bu konuyla ilgili çeşitli algılar geliştirir. Çalışan, eğer örgütün kendisine destek verdiğini algılıyorsa, bu algının örgüte sosyal değişim kapsamında geri dönüşü olacaktır. En olası geri dönüş, bireyin iş performansı ile karşılık vermesidir.

Algılanan örgütsel destek kavramına ilişkin birçok araştırma yapılmış ve çeşitli değişkenlerle birlikte incelenmiştir. İlk olarak çalışan - örgüt değişim ilişkisini anlayabilmek için, sosyal değişim kuramına dayanarak, Eisenberger ve arkadaşları (1986), tarafından algılanan örgütsel destek teorisi geliştirilmiştir (Tuzun & Kalemci, 2012).

İlerleyen bölümde algılanan örgütsel destek kavramı, önemi, öncül ve sonuçlarıyla birlikte açıklanmıştır.

2. 1. 1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Gelişimi

Algılanan örgütsel destek örgütsel davranış literatüründe yerini almış, kimi zaman kuramsal kimi zaman da uygulamalı olarak incelenen bir konu haline gelmiştir. Algılanan örgütsel destek kavramını ilk olarak 1986'da yaptıkları çalışma ile Eisenberger ve arkadaşları öne sürmüştür. Algılanan örgütsel destek kavramıyla ilgili literatür Eisenberger'in çeşitli araştırmacılarla yaptığı çalışmaları ile şekillenmiş ve gelişmiştir. Eisenberger'in yanı sıra başka araştırmacılar da bu konuya ilişkin çalışma yapmaya başlamıştır. Bu sayede günümüzde algılanan sosyal destek kavramı hem teoride hem de pratikte önemli bir hale gelmiştir.

Eisenberger ve arkadaşları (1986), algılanan örgütsel desteği örgüt değerlerinin çalışanların iyiliğini dikkate alması ve çalışan mutluluğunu artırıcı nitelikte olması olarak tanımlamıştır. Algılanan örgütsel destek, örgütsel çevrede çok temel bir toplumsal değiş tokuş mekanizmasıdır (Akalin, 2006). Temelini sosyal değişim kuramından alan algılanan örgütsel destek kavramını anlayabilmek için kavramın sosyal değişim kuramıyla olan bağlantısını kurabilmek gerekir. Kişilerarası ilişkilerin başlamasını, güçlenmesini ve sürdürülmesini açıklamak için geliştirilen sosyal değişim teorisi, bireyler ve bireylerin çalıştığı örgütler arasındaki ilişkiyi anlamak için kavramsal bir temel sunar (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997). Karşılıklı değişim ilkesini temel alan sosyal değişim teorisi, iyi niyetli davranışlara olumlu bir şekilde cevap vermeyi bireylere zorunlu hale getirir (Blau, 1964; Gouldner, 1960).

Sosyal değişimde verici tarafından sağlanan faydalara istinaden alıcı tarafından ahlaki bir yükümlülük nedeniyle vericiye karşılık verilir (Gouldner, 1960). Başka kişilere yardım etmek, yükümlülükler neden olmakta ve bu yükümlülükler ışığında yapılan geri ödemeler çift taraflı fayda değişimini pekiştirmektedir (Blau, 1964; Eisenberger, Fasolo & La Mastro, 1990). Örgüt tarafından yapılan olumlu ve isteğe bağlı olan ve çalışana fayda sağlayan faaliyetler, çalışan tarafından

örgütün kendi refahıyla ilgilendiğinin ve sonradan ortaya çıkan ödüllerin bir kanıtı olarak değerlendirilmektedir (Eisenberger, Fasolo, & La Mastro, 1990).

Birey örgüte ilişkin olumlu ya da olumsuz anlamlar yükler. Bu yüklediği anlamlar, bireyin algılarına ve tutumlarına yansır. Çalışanın, istihdamı karşılıklı değişim ilişkisi olarak algılama düşüncesi, örgüte yapılan iyi veya kötü niyetli anlamsal yüklemeler tarafından desteklenir (Levinson, 1965).

Her sosyal değişim ilişkisinde olduğu gibi örgüt ile birey arasındaki ilişkide de taraflar değişimde denge arar. Sosyal değişim çerçevesinde değişim partnerlerinin girdi ve çıktılarının dengede olmasını istemesine rağmen istihdam ilişkisinin doğası gereği bir dengesizlik söz konusudur (Shore & Shore, 1995). Çalışanın değişim ilişkisindeki dengesizliğe tepkisi performansını azaltması, işe devamsızlık ya da işten ayrılma gibi hareketler olsa da, bu davranışlar örgüt üzerinde örgütün çalışana etkisine nazaran daha az etkilidir (Shore & Shore, 1995). Çalışanın işverenle olan değişim ilişkisinde doğal bir risk söz konusudur. Bunun nedeni (Shore & Shore, 1995);

- Çalışanın değişim ilişkisinde örgüte göre daha az güçlü olması,
- İşverenin yükümlülüklerini gerçekleştirmede çoğu kez gecikmesi,
- Birçok faktörün yükümlülüklerin yerine getirilmesini etkilemesidir.

Bu riskleri azaltmak örgütün elindedir. Örgüt gerekli desteği çalışanına sağlayarak riskleri ve dengesizlikleri azaltabilir.

Algılanan örgütsel destek çalışan ile örgüt arasındaki değişim ilişkisine odaklanır (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Sosyal değişim kapsamında örgütün çalışana destek göstermesi çalışan tarafından fayda olarak algılanmaktadır. Bu algının karşılığında birey örgüte bir başka davranışla veya performansla olumlu katkı sağlayacak bir karşılık verir. Karşılıklı değişim modeli, çalışanların işveren tarafından sergilenen olumlu davranışlara, olumlu olarak karşılık vermesini gerektirir (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997).

Çalışanın örgüte nasıl bir karşılık vereceği ise bir başka önemli husustur. Algılanan örgütsel desteğe yapılan geri ödeme yükümlülüğünün, çalışanın karşılıklı değişimi kabul derecesiyle ilişkili olduğu bulunmuştur (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Ayrıca bu yükümlülük çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının kuvvetine dayanır. Bireyin sosyo-duygusal ihtiyacı ne kadar fazlaysa, yükümlülük altına girme ve karşılık verme olasılığı da o kadar fazla olacaktır. Bu da örgüt ile çalışan arasındaki sosyal değişim ilişkisini pekiştirecektir.

Karşılıklı değişim ilkesine dayanan algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşması için örgüte destek olur ve örgütün refahı ile ilgilenmeye kendilerini yükümlü hisseder (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Algılanan örgütsel destek çalışanın, örgüte hedeflerine ulaşmada yardım etme yükümlülüğünü hissetmesine neden olur (Shanock & Eisenberger, 2006). Aynı zamanda diğer çalışanlara yardım etme gibi rol dışı olan davranışları da kapsar. Wayne ve arkadaşları (1997) algılanan örgütsel desteğin yönetim kademesi ve daha alt kademe çalışanların rol dışı davranışlarıyla ilişkili olduğunu bulmuştur. Shanock ve Eisenberger (2006), örgütsel destek algısı yüksek olan yöneticilerin işte bulunmayan çalışanlara, diğer yöneticilere göre daha fazla yardım ettiğini, yeni işe başlayanlara daha çok oryantasyon yaptığını, diğer çalışanların iş yükü arttığında onlara yardımcı olduğunu belirtmiştir.

Sosyal değişim teorisi ile bağlantısını kurduktan sonra algılanan örgütsel destek kavramını anlayabilmek için literatürde algılanan örgütsel destek ile ilgili yapılan çalışmalara bakmak gerekir.

Literatürde algılanan örgütsel destek kavramı ilk olarak Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) yaptığı çalışmada geçmektedir. Algılanan örgütsel destek çalışan davranışlarının çeşitli yönlerinden etkilenir ve bu davranışların sergilenme nedeniyle ilgili çıkarımları etkiler. Çalışanların destekle ilgili düşüncelerinin küreselliğini saptamak için çalışanların örgütle ilgili fayda ve zarar durumlarını ölçen 36 tane yargı cümlesi Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından oluşturulmuştur. Çalışanların örgüte bağlılıklarıyla ilgili sahip

olduğu genel inanışların kanıtı, çalışanların örgütleri tarafından olumlu veya olumsuz değerlendirilmesi ile ilgili algılardan çıkartılabilir. Eisenberger ve arkadaşları (1986), bağlılık ifadeleriyle algılanan örgütsel destek anketini birleştirmiştir. Ankette yer alan bazı ifadeler şu şekildedir:

- Örgüt kendi iyiliği için benim katkıma değer verir.
- Örgüt eğer benden daha az ücret alacak birini bulursa benim yerime onu çalıştırır.
- Örgüt benim gösterdiğim ekstra çabayı takdir etmede başarısızdır.
- Örgütüm benim hedef ve değerlerime güçlü bir şekilde önem verir.
- Hastalığım nedeniyle işe uzun süre devam edemememi örgüt anlayışla karşılar.
- Örgüt benden gelen tüm şikâyetleri göz ardı eder.
- Bir problem yaşadığımda örgütten yardım almam mümkündür.
- Örgüt benim iyiliğimle gerçekten ilgilenir.

Bu ifadelerle birlikte Eisenberger ve arkadaşları (1986), örgütsel destek algısının küreselliğini ölçmek istemiştir ve farklı meslek gruplarından 361 kişi ile araştırmalarını yapmıştır. Yaptığı faktör analizi sonucunda varsayımını 0,97 güvenirlik katsayısıyla doğrulamıştır.

Eisenberger ve arkadaşları (1986), yine aynı çalışmada algılanan örgütsel desteğin etkileri ve devamsızlık üzerinde değişim ideolojisi ilişkisini incelemiştir. 71 özel okul öğretmeni üzerinde yapılan araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile örgütü amaçlarına ulaştıran çalışan çabalarının mübadele edildiği ortaya konmuştur. Orta veya güçlü derecede değişim ideolojisine sahip çalışanların algılanan desteğin bir fonksiyonu olarak büyük farklılıklar gösterdiği bulunmuştur. Yüksek değişim ideolojisine sahip öğretmenlerde düşük olanlara göre algılanan sosyal desteğin daha büyük etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Değişim ideolojisi düşük olan ve örgüte katılımlarıyla örgütün kişiye sergilediği tavrın bağlantılı olmadığını düşünen bireylerde algılanan destek ile işe devamsızlık ilişkisi zayıf çıkmıştır. Algılanan örgütsel desteğin çalışanın örgüte olumlu olarak bağlanmasını arttırdığı ve çalışanlarda daha fazla çabanın ödüllendirileceği beklentisini yükselttiği ortaya konmuştur.

Eisenberger ve arkadaşları 1990'da yaptığı çalışmayla örgütün çalışan katkılarına verdiği değer ve refahlarına gösterdiği alaka ile ilgili çalışan algılarının değişim ilişkilerindeki rolünü araştırmıştır. Çalışanların rol algısının, iyi bir iş performansı için gerekli olduğuna inanılan faaliyetlerin çeşidine dayandığı varsayılmaktadır (Akt. Eisenberger, Fasolo, & La Mastro, 1990). Yüksek bir çabanın arzulanan performansa götüreceği ve bu performansın ödüllendirileceği beklentisi ile birlikte performans artabilir (Akt. Eisenberger, Fasolo, & La Mastro, 1990). Eisenberger ve arkadaşları (1990) yaptığı çalışma sonucunda algılanan örgütsel desteğin devamsızlıkla olumsuz, klasik iş sorumluluklarıyla ilgili performans ile olumlu ilişkili olduğunu 237 kişi ile yaptıkları anket sonucu ortaya koymuştur.

Eisenberger ve diğerleri 1997'de algılanan örgütsel destek ile iş memnuniyeti arasındaki farkı belirlemek için de çalışma yapmıştır. Algılanan örgütsel destek örgüt hakkındaki tanımlayıcı düşüncelerin ortaya çıkmasıyla, iş tatmini duyguyu yüklü bir tutum olarak düşünülmektedir. Ancak daha önceden yapılan çalışmalar, bu iki kavram arasındaki farkı ortaya koymada sıkıntı yaşamıştır. Eisenberger ve diğerleri (1997), doğrulayıcı faktör analizi yaparak bu iki kavramın bağlantılı ama farklı kavramlar olduğunu bulmuştur.

Guzzo (1994), yurtdışı görevinde bulunan yöneticilerle ilgili çalışmasında yeterli finansal teşvikin, aile yönelimli faaliyetlerin ve iyi iş koşullarının algılanan örgütsel destek ile olumlu ilişkisi olduğunu bulmuştur (Akt. Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997). Geliştirici eğitim deneyimlerinin, terfilerin, örgütteki çalışma süresinin ve performans değerlendirme kararlarındaki prosedürel adaletin, algılanan örgütsel destek ile olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997).

Cropanzano ve arkadaşları (1997) ve Nye ve Witt (1993), destek algısı ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulmuştur (Akt. Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999). Cropanzano ve arkadaşları (1997) ve Wayne (1997), algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki bulmuştur (Akt. Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999).

Eisenberger ve arkadaşları 1999 yılında 323 çalışana anket dağıtarak yöneticilerin çalışan performansını değerlendirmesini istemiştir. Algılanan örgütsel destek ile rol içi performans davranışı arasında olumlu bir ilişki bulunurken, rol dışı iş performansı ile bir ilişki bulunamamıştır.

Eisenberger ve Rhoades 2002 yılında 70'ten fazla çalışmada algılanan örgütsel destek kavramını araştırmıştır. Yapılan meta analiz sonucu çalışanla ilgili davranışlardan üç kategorinin (örn. Örgütsel adaletin, yönetici desteğinin, örgütsel ödüllerin ve iyi çalışma koşullarının) algılanan örgütsel desteğin hem çalışanlar için hem de örgüt için (örgüte olumlu bağlılık, performans, çekilme davranışlarında azalma) olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bu ilişkiler örgütsel destek teorisine dayandırılmıştır.

Allen, Shore ve Griffeth 2003'de yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir korelasyon bulmuştur.

Shanock ve Eisenberger 2006'da yaptığı araştırma sonucunda yöneticinin örgütsel destek algısıyla, astların algılanan yönetici desteğinin olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Astların algılanan yönetici desteği rol içi ve rol dışı iş performansıyla olumlu yönde ilişkili bulunmuştur (Shanock & Eisenberger, 2006).

Loi, Hang-yue ve Foley, yaptıkları çalışmada prosedürel adaletin ve dağıtım adaletinin algılanan örgütsel desteğin moderatör etkisiyle birlikte örgütsel bağlılık ve ayrılma niyetine büyük etkisi olduğunu bulmuştur (Loi, Hang-yue, & Foley, 2006).

Eder ve Eisenberger 2008'de yaptığı çalışmada algılanan örgütsel destek ile geri çekilme davranışı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve olumsuz, güçlü bir korelasyon bulmuştur.

Krishnan ve Mary 2012'de algılanan örgütsel destek ile ilgili yapılan 135 çalışmayı incelemiş ve algılanan örgütsel desteğin; işe geç kalma davranışını ,

işe devamsızlığı, işten ayrılmayı ve iş stresine verilen reaksiyonu azalttığını bulmuştur.

Yapılan bu çalışmaların bir kısmı algılanan örgütsel desteği tek başına ele alırken, bir kısmı da örgütsel destek algısının başka değişkenlerle ilişkisini incelemiştir. Yapılan çalışmalardan algılanan örgütsel desteğin birçok değişkeni etkilediğini söylemek mümkündür.

2. 1. 2. Algılanan Örgütsel Desteğin Önemi ve Özellikleri

Algılanan örgütsel destek hem bireye hem de örgüte katkı sağlar. Bireye ve örgüte sağladığı katkılar arasında farklılıklar olsa da her iki tarafın da çift taraflı bir fayda sağladığını söylemek mümkündür. Algılanan örgütsel destek sayesinde çalışan örgüte karşı bir yükümlülük hisseder ve bunun sonucunda örgüte katkı sağlayacak bir şekilde geri dönüş yapar. Başka bir deyişle, örgütün kendisine gösterdiği destek ile örgütü hedeflerine ulaştıracak bir davranışı veya faaliyeti örgüt ile mübadele eder. Bu nedenle çalışanların örgütsel destek algısı işletmeler için oldukça önemlidir.

Karşılıklı değişim ilişkisine dayanan (Gouldner, 1960) algılanan örgütsel destek, çalışanları olumlu çıktı, katılım ve dakiklik konularında artış göstermeyi zorunlu hale getirir (Eder & Eisenberger, 2008). Aynı zamandan örgütün çalışana değer verdiğiyle ve önemseyiğiyle ilgili algı, çalışanın özkimlik içindeki örgütsel üyelik ve rol statüsünü birleştirmeyi destekler ve dolayısıyla örgüt adına sergilenen ve sosyal açıdan yararlı olan davranışlarda artış görülür (Akt. Eisenberger, Fasolo, & La Mastro, 1990). Bu nedenle çalışanların örgütsel destek algısının örgütün çalışanda görmek istediği bazı tutum ve davranışların oluşmasını sağladığını söylemek mümkündür.

Çalışanlar için bir başka önemli unsur da motivasyondur. İşletmenin çalışana sağladığı motivasyon çalışanın performansına ve davranışına yansır. Örgütün isteğe bağlı olarak yaptığı bazı faaliyetler çalışanlar tarafından bir motivasyon aracı olarak algılanabilir. Algılanan örgütsel destek ise isteğe bağlı davranışları vurgular (Allen, Shore, & Griffeth, 2003). Örgütsel uygulamaların isteğe bağlı

olarak görülmesi, çalışanların örgütsel motivasyon algısına da katkıda bulunur (Allen, Shore, & Griffeth, 2003). Daha fazla isteğe bağlı uygulama, çalışanlar tarafından daha fazla örgütsel destek göstergesi olarak algılanır (Allen, Shore, & Griffeth, 2003).

Algılanan örgütsel desteğin bir başka önemli tarafı da bireyin, örgütün çalışanı statü bazında konumlandırması ile ilgilidir. Foa ve Foa'nın (1980), sosyal değişim kaynak sınıflandırmasına göre, algılanan örgütsel destek temel olarak statü değerlendirmesidir (Akt. Fuller, Hester, Barnett, Frey, & Relyea, 2006). Örgütün bireye gösterdiği önem ve değer bireyler tarafından bir statü değerlendirmesi olarak da algılanmaktadır. Örgütsel destek algısı yüksek olan birey örgütün onu iyi bir şekilde konumlandığı algısını geliştirir. Bu algı nedeniyle de bireyin örgüte geri dönüşü olumlu bir şekilde olacaktır.

Algılanan örgütsel desteğin bir başka önemli özelliği de; bireylerin örgüte karşı olumlu yönelimini (calculative involvement) örgütün kendi adına sergilenen çabaların bir değişim yükümlülüğü olarak fark edilmesi ve ödüllendirilmesi ile birlikte güven yaratarak arttırmasıdır.(Akt. Eisenberger, Fasolo, & La Mastro, 1990). Bireyler örgütsel destek algılaması ile birlikte örgüte karşı olumlu bir uyum davranışı göstermeye başlar.

Bir başka önemli nokta da, algılanan destek ile çaba-ödül beklentileri arasındaki ilişkinin çift yönlü olmasıdır. Yüksek bir çaba için beklenen ödül, örgütün çalışan katkısına değer vermesi ile ilgili algı tarafından güçlenebilir ve etkilenebilir (Eisenberger, Fasolo, & La Mastro, 1990). Bu algı ile güçlenen ödül beklentisi, bireyin örgüt için yüksek bir çaba sarfetmesi ile sonuçlanabilir.

Algılanan örgütsel desteğin diğer önemli özelliği; desteğin çalışanlar için sosyo-duygusal bir kaynak olarak sunulmasıdır. Algılanan örgütsel desteğin iş yerindeki saygı, önemsenme ve onaylanma gibi önemli sosyo-duygusal ihtiyaçları karşıladığı varsayılmaktadır (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Sosyo-duygusal ihtiyaçları daha fazla olan çalışanlar örgüt- çalışan ilişkisindeki algılanan örgütsel desteği, diğer çalışanlara göre daha ödüllendirici bulur (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Bunun nedeni desteğin,

bireyin duygusal ihtiyaçlarını tatmin edebilecek nitelikte olması ve duygularına hitap etmesidir.

Algılanan örgütsel destek sosyo – duygusal ihtiyaçların (övgü ve tanınma ihtiyaçı, sevgi ve bilişsel dürtü ihtiyaçı, yalnız kalma ve sempati duyulma ihtiyaçı gibi) gerçekleşmesini sağlar ve çalışanda örgüte yüksek performans ile geri ödeme yapma zorunluluğu yaratır (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Bu nokta da sosyal değişim kuramının etkisi görülmektedir.

Örgütsel destek algısı çalışanların, örgütün kendilerini nasıl algıladıkları ile ilgili bazı çıkarımları da beraberinde getirir. Algılanan örgütsel destek çalışanların, örgütün kendilerini üstün bir performans gösteren çalışanlar olarak değerlendirdiği çıkarımı yapmasını sağlar (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Algılanan örgütsel destek aynı zamanda örgütün çalışanlara bağlı olduğunu ve onları hoş karşılanan üyeler olarak kabul ettiği düşüncesini çalışana benimsetir (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Bir başka deyişle, bireyde çalışanın örgütte yer almasından örgütün mutluluk duymasına ilişkin bir algı gelişimi söz konusudur. Bireyin örgütsel destek algısı ile ilgili yaptığı bir başka çıkarım da, algılanan örgütsel desteğin çalışanın, örgütün anlayışlı yaklaşımı ve iş ya da ev ortamındaki stresle baş etmeyi sağlayacak maddi yardım beklentisini güçlendirmesidir (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Birey, karşılaştığı stresli bir olayla mücadele edebilmek için maddi yardım alabileceği düşüncesini geliştirebilir.

Algılanan örgütsel desteğin bir başka önemli özelliği de, çalışanların itibar, duygusal bağlanma, duygusal destek ve onay gibi yüksek nitelikli ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamasıdır (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Bireyin bazı psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını tatmin edebilmesi nedeniyle örgütsel destek algısı önemli bir konumdadır. Bu ihtiyaçlar, birincil ihtiyaçlar olarak görülme de, bireyin motivasyonu ve performansı açısından oldukça önemlidir ve tatmin edilmesi gerekir.

Genellikle işverenler, çalışanın kendini işine adanmasına ve mutluluğuna değer verir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Duygusal olarak kendini örgüte bağlı

hisseden çalışanlar daha iyi performans sergiler, devamsızlıkları azalır ve işten ayrılma niyetinde azalma görülür (Akt. Rhoades & Eisenberger, 2002). Örgütsel destek algısının bireyin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olduğu varsayımına dayanarak desteğin; çalışanların performansına, devamına ve işten ayrılma niyetine etki ettiğini söylemek mümkündür.

Shore ve Wayne'nin yaptığı çalışmada algılanan örgütsel desteğin çalışan davranışında önemli bir belirleyici olduğunu bulgularla ortaya koymuştur (Shore & Wayne, 1993). Örgütün çalışana destek göstermesi ve çalışanı mutlu kılacak bazı davranışlar sergilemesi çalışan davranışına doğrudan yansır. Destekleyici örgütler çalışanlarıyla gurur duyar, onlara adil bir şekilde davranır ve onların ihtiyaçlarıyla ilgilenir (Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999). Çalışan refahı ve tatmini için bu unsurlar oldukça önemlidir. Algılanan örgütsel destek aynı zamanda çalışma arkadaşlarına yardım ve örgüt işleyişine yaratıcı fikirler sunma gibi rol dışı davranışlarla da olumlu yönde ilişkilidir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Bireyin iş tanımında yer almayan faaliyetleri gerçekleştirmesi bakımından örgütsel desteğin etkisi göz ardı edilemez. Genellikle gönüllülük esasına dayanan bu faaliyetler örgütsel bağlılığı da arttırıcı bir unsurdur.

Örgütsel destek algısı, özellikleri bakımından lider – üye değişimi olgusuna benzemektedir. Ancak algılanan örgütsel destek ile lider – üye değişimi arasında benzerlikler olmasına rağmen, bu kavramlar çalışan tutum ve davranışlarında farklı etkilere sahiptir. Çalışanlar örgütle olan ilişkilerinde bağlılıkla ilgili tutum ve davranışlara sahip olarak bir değişim dengesi yaratmak isterler. Çalışanın, kendisine değer verildiğini ve kendisinin önemsendiğini hissetmesi, aynı zamanda çalışanın örgüt tarafından gerçekleştirilecek değişim yükümlülüklerine güven duymasını sağlar (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Bu değişim yükümlülükleri enformel (övgü, koçluk) ya da formel (terfi, maaş artışı) olabilir. Somut ve soyut değerlerin değişimindeki algı yükseldiğinde, lider – üye değişim ilişkisi de artmaktadır. Değişimin kalitesi lider ve astlarının davranışıyla alakalıdır (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Wayne, Shore ve Liden (1997) algılanan örgütsel destek ve lider – üye değişimi arasındaki teorik farkı

açıklamak için bir çalışma yapmıştır. Bu çalışmaya göre örgütsel destek ve lider – üye değişimi birbirini etkileyen unsurlardır. Lider – üye değişimi çalışanların örgütsel destek algılamasında önemli bir role sahiptir (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Lider – üye değişiminin kalitesi, algılanan örgütsel desteğe daha güçlü bir etki yapmaktadır. Yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin lider – üye değişimine göre duygusal bağlılıkta ve işten ayrılma niyetinde daha etkin olduğu bulunmuştur.

Hem algılanan örgütsel desteğin ortaya çıkmasını sağlayan hem de algılanan örgütsel desteğin ortaya çıkardığı çeşitli kavramlar vardır. Devam eden bölümde algılanan örgütsel desteğin öncülleri ve sonuçları incelenmiştir.

2. 1. 3. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri ve Sonuçları

Algılanan örgütsel desteğin öncülleri, örgütsel destek algısının bireyde ortaya çıkmasını sağlayan ve etkileyen kavramlar olarak bilinmektedir. Algılanan örgütsel desteğin sonuçları ise, örgütsel destek algısının oluşumuna katkı verdiği kavramlar olarak bilinmektedir. Algılanan örgütsel desteğin öncülleri ve sonuçlarıyla ilgili çeşitli çalışmalar mevcuttur. Bu bölümde öncelikle algılanan örgütsel desteğin öncülleri ve daha sonra da sonuçları incelenmiştir.

Algılanan örgütsel desteğin öncülleri ile ilgili yapılan çalışmalarda genel bir kanının olduğunu söylemek mümkündür. Örgütsel destek teorisine dayanarak üç genel öncüden bahsedilebilir (Rhoades & Eisenberger, 2002):

- 1) Adalet: Prosedürel adalet çalışanların arasındaki kaynak dağılımının adillliğine karar vermekle ilgilidir. Shore ve Shore'a (1995) göre kaynak dağılımı sırasındaki tekrarlanan adil kararların algılanan örgütsel desteğe güçlü bir etkisi vardır. Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptığı araştırma sonucu algılanan örgütsel destek ile adaletin en güçlü ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur.
- 2) Yönetici desteği: Örgütlerin temsilcileri konumunda bulunan yöneticiler de çalışanlar için örgütsel desteğin göstergesi olarak ele alınmaktadır. Rhoades ve Eisenberger (2002) yaptığı araştırma sonucu algılanan

örgütsel destek ile ikinci en güçlü ilişkinin yönetici desteği olduğunu belirtmiştir.

- 3) Örgütsel ödül ve çalışma koşulları: Shore ve Shore'a (1995) göre, çalışana katkı sağlan insan kaynakları uygulamaları, örgütsel destek algısıyla olumlu yönde ilişkilidir. Tanınma, ödemeler, terfiler, iş güvenliği, otonomi, stres unsurları, eğitim, örgüt büyüklüğü gibi unsurlar algılanan örgütsel desteği etkilemektedir.

Bu öncüllerin yanı sıra çalışanların kişiliği de örgütün gösterdiği destek algılamasının olumlu ya da olumsuz olmasına sebebiyet verebilir. Bazı kişilik boyutları algılanan örgütsel desteği etkilemektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Örneğin; olumlu duygulara sahip olan kişilerde daha arkadaşça davranışlar gözlenir ve bu da iş arkadaşları ve yönetici ile daha etkili bir çalışmayı beraberinde getirir. Diğer bir kişilik boyutu olan sorumluluk iş performansını artırır ve örgütsel destek algısını yükseltir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Yapılan çalışmalara bakarak birey için önemli olan birçok kavramın örgütsel destek algısı yarattığını söylemek mümkündür.

Öncüllerin yanı sıra bir diğer önemli husus da algılanan örgütsel desteğin sonuçlarıdır. Öncüllerde olduğu gibi sonuçlarda da genel bir kanı olduğu görülmektedir. Yapılan çalışmalarda örgütsel destek algısı ile ortaya çıkan sonuçlar şu şekildedir:

- 1) Örgütsel bağlılık: Karşılıklı değişim ilkesini temel alan algılanan örgütsel destek örgütün refahı ile alakalı kendini yükümlü hissetmeyi beraberinde getirir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001). Algılanan örgütsel destek ile birlikte örgüte bağlılık artış gösterir.
- 2) İşle ilgili duygu ve tutumlar: Algılanan örgütsel destek çalışanların iş tatminini ve olumlu ruh hallerini etkilemektedir. İş tatmini çalışanların işine karşı hissettiği tutumların ve duyguların tümünden oluşur. Algılanan örgütsel destek çalışanların sosyal ve duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, performans – ödül beklentisini yükselterek ve ihtiyaç halinde yardım imkânlarının olduğunu bilmesini sağlayarak iş tatminine katkıda bulunur (Rhoades & Eisenberger, 2002).

- 3) İşe bağlılık: İşe bağlılık bireyin çalıştığı işi tanımlaması ve işe olan ilgisidir. Çalışanın algıladığı yeterlilik arttıkça, algılanan örgütsel destek çalışanların işlerine olan ilgisini artırır (Rhoades & Eisenberger, 2002).
- 4) Performans: Algılanan örgütsel destek, standart iş faaliyetleri ile ilgili performansı arttırmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2002).
- 5) Gerilim: Algılanan örgütsel desteğin itici psikolojik reaksiyonları azaltması beklenmektedir (Rhoades & Eisenberger, 2002). Bazı araştırmacılar algılanan örgütsel desteğin yorgunluk, tükenmişlik, endişe ve baş ağrısı gibi gerilimlerde tampon görevi gördüğünü öne sürmüşlerdir. Algılanan örgütsel desteğin, çalışanların stres etkenlerine düşük ve yüksek maruz kalma durumunda genel stres seviyesini azaltıcı etkisi bulunmaktadır (Akt. Rhoades & Eisenberger, 2002).
- 6) Örgütte kalma arzusu: Algılanan örgütsel destek çalışanın örgütte kalma arzusuna etki eder. Ancak bu unsur, işletmeden yüksek maliyet nedeniyle ayrılamama ve sıkışıp kalma durumundan farklıdır.
- 7) Çekilme davranışı: Çekilme davranışı çalışanın örgütteki katılımında meydana gelen azalmayı kapsar ve işe gecikme, devamsızlık ve gönüllü olarak işten ayrılmayı içerir. Algılanan örgütsel destek çekilme davranışını azaltır (Rhoades & Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılıkla, iş tatminiyle, işteki olumlu ruh haliyle, örgütte kalma arzusuyla ve işten ayrılma niyetiyle güçlü bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan örgütsel desteğin işe bağlılıkla, gerilimle çekilme davranışıyla ve rol dışı davranışlarla orta düzeyde ilişkili olduğu bulunmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan örgütsel desteğin devam eden bağlılıkla ve işgücü devriyle ilişkili olduğu bulunmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel desteğin çalışmalarda incelenen kavramlarla ilişkili olması, örgütsel destek algısının aslında ne kadar önemli ve etkili bir kavram olduğunu da ortaya koymaktadır.

2. 1. 4. Algılanan Örgütsel Destek ile İş Performansı İlişkisi

Günümüzün bilgi temelli endüstrisi çalışanlara bağımlıdır ve çalışanlar işletmelerin sermayesi olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi kapsamında örgütler, çalışanların iş performansını etkileyen ve örgütü etkili ve verimli kılan yönleri analiz eder ve anlamaya çalışır (Krishnan & Mary, 2012).

İş performansının işletmeler için bu derece önemli olması iş performansını etkileyen ve yükselten faktörlerin de araştırılmasını sağlamaktadır. İş performansını etkileyen önemli faktörlerden biri de algılanan örgütsel destektir. Yapılan iş performansı boyutu incelemelerine dayanarak örgütsel destek algısının rol içi ve rol dışı iş performansına olan etkisini ayrı ayrı ele almak gerekmektedir.

Algılanan örgütsel destek, çalışanların rol içi (görev) ve rol dışı (bağlamsal) iş performansını etkilemektedir (Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999). Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel desteğin rol içi iş performansından çok rol dışı iş performansı ile daha ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması, onayla, itibarla ve sosyal kimlikle ilgili ihtiyaçları karşılamaktadır (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997). Karşılıklı değişim modeline vurgu yapan sosyal değişim açıklamasına göre çalışanların sosyo – duygusal ihtiyaçlarının örgüt tarafından giderilmesi, çalışanların daha iyi bir iş performansı ile karşılık vermesine sebep olacaktır (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Örgütsel desteği performans ile geri ödemek, iş performansını etkileyen bir motivasyon unsuru olarak düşünülmektedir (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Algılanan örgütsel desteğin yüksek olması, örgüt için sergilenen üstün performansın ve rol dışı davranışların tanınacağı ve ödüllendirileceği beklentisini yaratmaktadır (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997). Eisenberger ve diğerleri (1986), algılanan örgütsel desteğin, çalışanların artan performansının fark edilmesi ve ödüllendirilmesine ilişkin algının, performansı arttıracaklarını ileri sürmüştür. Bu bakış açısıyla tutarlı olarak algılanan örgütsel desteğin, daha iyi

performansın ödüllendirileceğine ilişkin beklenti ile olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu beklenti ile birlikte çalışanın performansında gelişimden söz edilebilir. Aksi bir durumda eğer örgüt çalışanın katkısına az değer veriyorsa, çalışanın örgüte olan yükümlülük algısında da bir düşüş yaşanacaktır. Bu nedenle çalışanın standart iş faaliyetleri ve rol dışı davranışlarına ilişkin performansı azalacaktır (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch, 1997).

Çalışan algısının yanı sıra karşılıklı değişim modeline göre çalışana sağlanan daha geniş kaynakların karşılığında örgütler, çalışanlardan yüksek iş performansı seviyesi beklemektedir (Armeli, Eisenberger, Fasolo, & Lynch, 1998). Örgütlerin çalışanları desteklemesi de aslında örgütlerin iş performansı beklentisinin bir sonucu olabilmektedir.

Algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisini inceleyen çalışmalar çeşitli bulgulara ulaşmıştır. Algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda, karşılık verme bilinci, rol dışı iş performansı ile olumlu yönde ilişkili bulunmuştur (Lynch, Eisenberger, & Armeli, 1999). Lynch, Eisenberger, & Armeli'ye (1999) göre, karşılıklı değişime önem gösteren çalışanlarda yüksek örgütsel destek algısı olduğunda rol içi performans davranışı da yüksek olur.

Algılanan örgütsel destek ve iş performansını birlikte inceleyen Eisenberger ve arkadaşları (1990), destek algısı ile iş performansı puanlaması arasında olumlu bir ilişki bulmuştur.

Bir başka çalışmada algılanan örgütsel destek ile rol dışı performans ilişkisinin, algılanan örgütsel destek ile rol içi performans ilişkisinden daha güçlü olduğu bulunmuştur (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski, & Aselage, 2009). Algılanan örgütsel destek ile performans ilişkisi incelendiğinde bu ilişkinin çift yönlü olabileceği de ihtimaller dahilindedir. Algılanan örgütsel destek performansı artırır ve performans algılanan örgütsel desteğin yüksek olmasına yol açabilir (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski, & Aselage, 2009). Ancak yapılan araştırmada yüksek performans sergileyen çalışanların daha fazla algılanan örgütsel desteğe sahip olduğuna dair bir bulgu elde edilememiştir (Chen, Eisenberger, Johnson, Sucharski, & Aselage, 2009).

Yapılan çalışmalardan elde edilen bulgulara bakarak örgütsel destek algısının iş performansına etki ettiğini söylemek mümkündür. Bu çıkarımdan hareketle birinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H1:Algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bir sonraki bölümde örgütte sosyal desteğin ikinci boyutu olan algılanan yönetici desteği incelenmiştir.

2. 2. ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

Bireyin işe ilişkin tutum ve davranışları hem bireysel iş çıktıları hem de örgütün bütünsel çıktıları etkiler. Tutum ve davranışlar ise örgütün hem iç hem de dış çevresinden etkilenir. Örgüte ilişkin algıların çalışanın tutum ve davranışları etkilemesinin yanı sıra yöneticilerin de bu etkide büyük bir rolü vardır. Yöneticiler bireyin çalışmalarını doğrudan gözlemleyebilen, gerektiğinde bireyin iş performansına ilişkin geribildirim yapan bir konumdadır. Yöneticiler bireyin davranışlarını yönlendirici bir misyon üstlenir. Yöneticiler çalışma ortamını şekillendirmede, bireylere geribildirim sağlamada önemli bir rol oynar. Bunun sonucunda yönetici davranışı çalışan davranışı üzerinde etkili hale gelir (Akt.Griffin, Patterson, & West, 2001). Yöneticinin çalışana gösterdiği anlayış ve destek bireyin iş çıktıları etkiler.

Çalışanlar aynen örgütün onlara değer vermesi ile ilgili olduğu gibi, yöneticilerin de verdiği değer ve alaka ile ilgili algılar geliştirir (Kottke & Sharafinski, 1988). Örgütte sosyal destek, sosyal değişim kuramına dayandığından algılanan yönetici desteğinin de sosyal değişim kuramı kapsamında incelendiğini söylemek mümkündür. Yüksek kalitede bir değişim ilişkisinde, çalışan sadece işini yeterli bir biçimde yapmayı değil, aynı zamanda yöneticiye doğrudan fayda sağlayacak ve olağan iş beklentilerinin ötesindeki davranışları da sergilemek için kendini yükümlü hisseder. Aynı şekilde yönetici de çalışana ödül ve imtiyaz sağlayarak değişimdeki yükümlülüğünü yerine getirme hissine sahip olur (Wayne, Shore, & Liden, 1997). Yönetici ile sosyal bir değişimde bulunan

bireyler zamanla yöneticilerine karşı sosyal destek algısı geliştirebilir. Bir zaman dilimi boyunca örgüt tarafından iyi bir şekilde desteklendiğini düşünen çalışanlar yöneticileriyle yüksek kalitede bir değişimi ister ve kabul eder. Üstelik başarılı olan çalışanlarla yüksek kalitede değişim ilişkisine giren yöneticiler, çalışanların örgüt tarafından desteklenmesini temsil eder (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002).

Sosyal değişimde üzerinde durulması gereken bir nokta da değişimin yükümlülük boyutudur. Sosyal değişim açısından bakıldığında yüksek kalitedeki değişimin, çalışanlara yöneticinin değer verdiği davranışlarla karşılıklı değişim yapma yükümlülüğü yaratabileceği belirtilmiştir (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Bu nedenle karşılık ve yükümlülük kapsamında bireyler yöneticileriyle sosyal bir değişim içine girer. Çalışanlar yöneticilerinin kendilerine sunduğu maddi ve manevi faydaların karşılığında emeklerini ve bağlılıklarını ortaya koyar (Börü & Güneşer, 2006). Aynı şekilde çalışanlar yöneticilerinin gösterdiği destek karşılığında da örgüt yararına olabilecek bir takım davranışlar sergiler. Bu nedenle algılanan yönetici desteğinin çalışan performansına ve çıktılarına etki ettiğini söylemek mümkündür.

2. 2. 1. Algılanan Yönetici Desteği Kavramının Gelişimi

Algılanan örgütsel destek kavramının Eisenberger ve diğerinin (1986) yaptığı çalışma neticesinde ortaya konması ile birlikte yönetici desteği de düşünülmesi gereken bir unsur olarak ortaya çıkmıştır. Kottke ve Sharafinski (1988), algılanan yönetici desteğini ölçmek için Eisenberger ve diğerlerinin (1986) çalışmasından destek alarak bir ölçek geliştirmiştir. Kottke & Sharafinski (1988) ve Hutchison (1997), algılanan örgütsel desteği ve algılanan yönetici desteğini psikometrik (psikoloji alanında daha tanımı bile yapılmamış değer ve tutumlar) özellikleri bakımından incelemiştir. Her iki çalışmada da iki ölçeğin gerekli yapıya sahip olduğu bulunmuştur. Eisenberger ve diğerleri (2002), algılanan yönetici desteğini ölçmek için algılanan örgütsel destek ölçeğindeki maddelerde geçen “örgüt” kelimesini “yönetici” kelimesiyle değiştirerek ölçeği oluşturmuştur.

Algılanan yönetici desteğini anlayabilmek için çeşitli tanım ve açıklamaları incelemek faydalıdır. İlk olarak örgütsel destek algısı ile yönetici desteği algısının ayrımını yapabilmek gerekir. Çalışanlar örgüte olan katkılarıyla ilgili algı geliştirdikleri gibi, yöneticilerinin de kendilerini önemsemesiyle ilgili algılar geliştirir (Kottke & Sharafinski, 1988). Örgütsel destek algısı ile ilişkili olsa da, bireyin yöneticisine ilişkin geliştirdiği algı bir başka algı türü olarak ele alınmaktadır.

Kavramsal açıdan algılanan yönetici desteği, yöneticinin ne kadar destekleyici olduğuna ve çalışanı ne kadar önemseydiğine dair geliştirilen algılardan oluşur. Bir tanıma göre yönetici desteği yöneticilerin astlarının iyiliğine önem vermesiyle, onlara somut yardımlarda bulunmasıyla ve duygusal destek sağlamasıyla ilgili geliştirilen genel düşüncelerdir (Akt.Kossek, Pichler, Bodner, & Hammer, 2011). Bir başka tanıma göre yönetici desteği, yöneticinin astlarına iyi bir çalışma ortamı sağlaması ve çalışma grubuna da bazı destek ve cesaret verici davranış göstermesidir (Griffin, Patterson, & West, 2001). Yapılan tanımlamalara bakıldığında yönetici desteğinin çalışan duygularıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle de destekleyici olarak algılanan yöneticiler astlarının duygularını etkili bir şekilde yönetebilen yöneticilerdir (D.Dawley, Andrews, & Bucklew, 2008). Çalışanın duygularına hitap edebilen ve bireyin katkılarına değer veren yöneticiler neticesinde birey yönetici desteği algısı geliştirir.

Bu tanımlamaların yanı sıra yönetici desteği algısının oluşmasına zemin hazırlayan çeşitli faktörleri de incelemek gerekir. Bireyde yönetici desteği algısının oluşmasını ve gelişmesini etkileyen faktörlerden ilki, bireyin değerlendirilme isteği ile ilişkilidir. Birey, kendilerine en yakın kişi tarafından değerlendirilmek ve geribildirim almak ister (Kottke & Sharafinski, 1988). Yönetici tarafından değerlendirilme ve yöneticiden geri bildirim alma, bireyin gelecek performansını da etkileyen bir unsurdur. Greller ve Herold'a (1975) göre, çalışanlar kendi yaptıkları işe ilişkin bilgi konusunda yöneticilerinin değerlendirmelerine örgüt ve çalışma arkadaşlarından fazla önem verir (Akt.Kottke & Sharafinski, 1988). Bu nedenle yöneticinin olumlu ya da olumsuz

değerlendirmesi bireyin yöneticiye ilişkin sosyal destek algısını etkileyen bir unsurdur.

Yönetici desteği algısını etkileyen ikinci faktör, örgüt algısından bağımlı ya da bağımsız olarak gelişen yönetici algılarıyla ilgilidir. Örgütün verdiği bazı yetki ve sorumluluklar nedeniyle çalışanlar yöneticiyi örgütün temsilcisi olarak algılar. Ayrıca yöneticinin astlarını yönlendirici, yönetici, destekleyici ve değerlendirici bir misyonu vardır. Astların görüşüne göre yönetici desteği örgütün kişileşmiş bir uzantısı olarak bireyin zihninde yerini alır (Akt.D.Dawley, Andrews, & Bucklew, 2008). Buna ek olarak çalışana en yakın yöneticiler aynı zamanda en yakın örgütsel bağlantıdır ve örgütün niyetini doğrudan çalışana iletebilme olanağına sahiptir. Bu bağlamda eğer çalışan, yöneticinin kendi iyiliğini önemseydiğini ve katkılarına değer verdiğini düşünüyorsa, örgütle ilgili algıların dışında yönetici desteğine ilişkin algı geliştirir (Akt.Tuzun & Kalemci, 2012).

Bir başka faktör ise yöneticilerin bireye karşı tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Yöneticiden gelen işle ilgili cesaretlendirici ve yol gösterici davranışlar bireyin işini yaparken kendisini daha güvende hissetmesini sağlar. Bu tarzdaki psikolojik süreçler neticesinde bireyde yönetici desteği algısı gelişir ve bu algı bireyin işine yansır.

Yönetici desteği algısını oluşturan faktörlerin yanı sıra algılanan yönetici desteğinin de etkilediği bazı tutum ve davranışları incelemek gerekir. Yöneticinin astlarını desteklemesi çalışan ve örgüt için olumlu veya olumsuz bazı çıktıların ortaya çıkmasını neden olmaktadır (Shanock & Eisenberger, 2006). Algılanan yönetici desteğinin bazı önemli örgütsel çıktılarla anlamlı derecede ilişkili olduğunu söylemek mümkündür ve yapılan çalışmalara bakıldığında yönetici desteği algısının örgütsel davranışla ilgili birçok değişkeni etkilediği görülmüştür.

Yapılan çalışmalarda algılanan yönetici desteği ile birlikte en sık incelenen değişkenin algılanan örgütsel destek olduğu söylenebilir. Yöneticiler örgütlerin temsilcisi olduğu için yöneticinin çalışana olan davranışı, çalışanın örgütten gördüğü destek algısını etkiler (Krishnan & Mary, 2012). Literatürde algılanan

örgütsel destek ile algılanan yönetici desteğinin ilişkisine yönelik çeşitli görüşler mevcuttur. Bir kısım yaklaşıma göre algılanan yönetici desteği, algılanan örgütsel desteğin aracı etkisiyle örgütsel çıktıları (duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi) etkilemektedir. Eisenberger ve diğerleri (2002), algılanan örgütsel desteğin algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde tamamıyla aracılık yaptığını bulmuştur. Literatürdeki diğer yaklaşım ise algılanan yönetici desteği örgütsel çıktılara doğrudan etki etmektedir (Newman, Thanacoody, & Hui, 2012). Bu nedenle birey örgütle olan ilişkisini yöneticiden bağımsız olarak algılamaktadır.

Yönetici desteği çalışanların duygularını etkilemektedir. Yöneticiler bazı potansiyel olumsuz örgüt koşullarında çalışana destek olacağını sinyallerini vererek çalışanların gözünde sadakat yaratabilir. Böyle bir durumda çalışanın örgütte kalma arzusu, örgüt sayesinde değil, yöneticinin desteği sayesinde artmaktadır. Bu nedenle bazı durumlarda örgütsel destek algısının olmadığı koşullarda algılanan yönetici desteği bu yokluğu telafi edebilir (Erickson & Roloff, 2007).

Yöneticiler daha kişisel tutumlar ve çalışan performansı ile ilgili daha enformel geribildirimler sağlaması nedeniyle çalışanın iş yaşamında önemli bir rol oynar (Shanock & Eisenberger, 2006). Aynı zamanda yöneticiler çalışanlar tarafından bireyleri yönlendirme ve performans değerlendirme ile ilgili örgütlerin temsilcisi olarak algılanmaları nedeniyle bireyler, yöneticilerin kişisel tutum ve davranışlarını örgüte genelleyebilir (Shanock & Eisenberger, 2006). Bunun sonucunda çalışanın yönetici desteği ile ilgili algısı örgütsel destek algısına güçlü bir etki yapmaktadır. Yapılan çalışmalarda yöneticinin çalışan refahını düşünmesi ve katkılarına değer vermesi, örgüte yönelik destek algısının da olumlu yönde değiştiğini belirtmektedir (Shanock & Eisenberger, 2006). Hutchison da (1997) yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında güvenilir bir ilişki bulmuştur. Yöneticiden gelen faydalı bir davranış, örgütsel destek algısını yükseltmektedir (Rhoades, Eisenberger, & Stephen, 2001). Rhoades ve Eisenberger (2002), algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteği tahmin etmede önemli bir unsur olduğunu belirtmiştir.

Yöneticiler bireyler tarafından örgütün temsilcisi olarak algılanır ve bu nedenle çalışanların yönetici desteği algısı, örgütsel destek algısına da etki eder. Astların performansını yönlendiren ve değerlendiren konumda olan ve aynı zamanda örgütün temsilcisi olarak algılanan yöneticilerin olumlu veya olumsuz davranışları, çalışanlar tarafından örgütsel desteğin bir göstergesi olarak algılanır. Buna ek olarak çalışanlar yöneticilerin yaptığı değerlendirmeleri üst yönetimin görüşü olarak algılar. Algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici desteği arasında birçok çalışmada olumlu bir ilişki bulunmuştur (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002).

Algılanan yönetici desteğinin örgütsel destek algısı ile ilişkisinin yanı sıra başka örgütsel çıktılarla da ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Bazı araştırmalar yönetici desteğinin iş kaynaklı stresi ve gerginliği azaltmada en etkili faktör olduğunu söylemektedir (Beehr, King, & King, 1990). Algılanan yönetici desteği ile birlikte bireyler iş stresine daha az maruz kalmakta ve işle ilgili gerginlikleri azalmaktadır.

Algılanan yönetici desteğinin iş tatminine etki ettiğini de söylemek mümkündür. Yöneticiler çalışanlar tarafından yapıyı harekete geçirici, hedef belirleyici, problem çözen, sosyal ve maddi destek sağlayan, performansa ilişkin geribildirim yapan kişiler olarak algılandıklarında, çalışanlar daha az belirsizlik yaşamaktadır ve çalışanların iş tatmini daha yüksek olmaktadır (Beehr, King, & King, 1990). Griffin ve diğerleri (2001), yönetici desteğinin bir çalışma grubunda iş tatminine etkisini araştırmış ve iki değişken arasında olumlu yönde ilişki bulmuştur.

Hutchison (1997) ise yönetici desteğinin duygusal bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Yönetici desteğinin çalışan duygularını etkilediğini göz önünde bulundurulduğunda bu durumun duygusal bir bağlılık yarattığı ve duygusal bağlılığı arttırdığı söylenebilir. Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), çalışmasında algılanan yönetici desteğinin duygusal bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Aynı çalışmada algılanan yönetici desteğinin iyi çalışma koşullarıyla olumlu, işten ayrılma niyeti ile olumsuz ilişkili olduğu bulunmuştur (Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

Bazı çalışmalarda algılanan yönetici desteği seviyesinin de önemli olduğu belirtilmiştir. Algılanan yüksek ve düşük yönetici desteği, çalışanları çeşitli yollardan etkileyebilmektedir. Örneğin Kalliath ve Beck (2001), yüksek yönetici desteğinin tükenmişliği ve işten ayrılma niyetini azaltmada yardımcı olduğunu bulmuştur. Munn ve diğerleri (1996), yönetici desteğinin iş tatmininin ve işten ayrılma niyetinin belirleyici faktörlerden biri olduğunu bulmuştur. Hatton ve Emerson (1998), düşük yönetici desteği algısının yüksek işgücü devri ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

Bir başka çalışmada yönetici desteğinin tükenmişlik ve iş tatmini ilişkisinde de önemli bir moderatör olduğu bulunmuştur (Muhammad & Hamdy, 2005). Podsakoff ve diğerleri (2000) ise adalet algıları ve algılanan yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur (Ozdemir, 2010).

Yönetici desteği ile çalışan eğitimi de ilişkili iki kavramdır. Yönetici desteği çalışanın eğitime yönelik motivasyonunu ve eğitimde transfer edilen bilgiyi olumlu yönde etkiler (Nijman, Nijhof, Wognum, & Veldkamp, 2006). Çalışan eğitimini etkilemesi bakımından yönetici desteğinin insan kaynakları açısından da önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

2. 2. 2. Algılanan Yönetici Desteği İle İş Performansı İlişkisi

Yönetici desteği algısı ile birlikte ele alınan bir diğer değişken iş performansıdır. Yöneticiler geribildirim en önemli kaynaklarıdır ve yöneticilerden gelen geribildirim yönetici desteğinin bir parçası olarak algılanmaktadır. Yöneticinin geribildirimi çalışanın iş performansına doğrudan yansımaktadır. Yapılan geribildirim neticesinde birey daha iyi performans sergileme ihtiyacı duyabilir ya da mevcut durumunu sürdürmek isteyebilir. Yönetici geribildiriminin yönetici desteğinin bir parçası olduğu düşünüldüğünde algılanan yönetici desteğinin iş performansına etki ettiğini söylemek mümkündür.

Çalışanlar yöneticileri tarafından sağlanan desteği ve ödülleri, yüksek iş performansı ile değiştirir ve böylelikle bu değişim ile birlikte çalışan, yöneticisi ile

dengeli ve eşit bir sosyal değişim ilişkisini sürdürür (Wayne, Shore, Bommer, & Tetrick, 2002). Bu nedenle algılanan yönetici desteği ile iş performansı arasındaki ilişkiyi sosyal değişim kuramı kapsamında açıklamak mümkündür. Yöneticisinin kendisine destek olduğunu algılayan birey, bu desteğe iyi bir performans ile karşılık verebilir. Bu bağlamda yönetici desteği ile iş performansı ilişkisini inceleyen Pazy ve Ganzach (2009), Azman ve diğerleri (2009), yönetici desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

Algılanan yönetici desteği bireyin standart iş aktiviteleriyle ilgili ve iş kapsamında olmayan faaliyetlerle ilgili performansını arttırmaktadır (Akt. Shanock & Eisenberger, 2006). Bu nedenle yönetici desteği algısının rol içi ve rol dışı iş performansı ile ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktadan hareketle ikinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H2: Algılanan yönetici desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bir sonraki bölümde algılanan çalışma arkadaşı desteğine ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

2. 3. ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ

Bireyin işe ilişkin tutum ve algıları bulunduğu çalışma ortamından etkilenmektedir. Çalışma ortamının hem fiziksel hem de psikolojik yönü olduğunu söylemek mümkündür ve bu yönler çalışan performansına doğrudan ya da dolaylı olarak etki eder. Fiziksel çalışma ortamı ısıtma, aydınlatma, ses, ergonomi, güvenlik gibi faktörlerden oluşur. Psikolojik çalışma ortamı ise bireyin birlikte çalıştığı insanların davranış ve tutumlarıyla şekillenir. Bunun nedeni ise insan davranışının en yakınındaki topluluğun tutum ve davranışlarından etkilenmesidir (Bommer, Miles, & Grover, 2003). Bireylerin çalışma ortamındaki topluluk yöneticileri ve çalışma arkadaşlarını kapsamaktadır.

Çalışma arkadaşlarına ilişkin çok fazla araştırma olmamasına rağmen çalışma arkadaşlarının çalışanın iş yerindeki tepkilerini etkilediği bilinen ve kabul görmüş

bir olgudur (Kram, 1983). Yöneticilerle kıyaslandığında çalışma arkadaşlarının birbirleriyle iletişim kurarken daha farklı hedefleri ve ilişkileri vardır. Çalışma arkadaşlarının birincil amacı bireyin işine ilişkin becerilerini geliştirmek ve yönlendirmek değildir. Çalışma arkadaşlarının davranışları bazen rastgele ve planlanmamış bir biçimde bireyi etkiler. Buna rağmen çalışma arkadaşlarının etkisi güçlü olabilmektedir (Raabe & Beehr, 2003). Çalışma arkadaşları aynı iş koşulları altında çalıştığından, benzer sorunları yaşadığından birbirlerini daha iyi anlama ve daha fazla etkileme gücüne sahip olabilir. Çalışma arkadaşları bireye tavsiye verebilir, bir hedefe nasıl ulaşacağına ilişkin bilgi verebilir, gelişimle ilgili fırsatlardan bireyi haberdar edebilir ve bireyin sosyal açıdan iyi ya da kötü iş davranışlarını ve çıktılarını etkileyebilir (Raabe & Beehr, 2003). Bu etki enformel bir etkidir.

Örgüt ve yöneticinin bireyle gerçekleştirdiği karşılıklı değişim ilişkisi gibi çalışma arkadaşları da birbirleriyle sosyal değişim yapmaktadır. Seers (1989), Sherony ve Green (2002), çalışma arkadaşları arasındaki değişimin çalışanların tutumlarını ve performanslarını etkilediğini belirtmiştir (Akt.Wikaningrum, 2007). Çalışma arkadaşları karşılıklı değişim ile birlikte birbirlerine daha fazla yardım eder. Bu da, çalışma grubunun uyumunu ve tatminini artırır (Wikaningrum, 2007). Çalışma grubunda uyum ve iş tatmininin olması iş performansına yansır. Çalışma arkadaşlarının sosyal değişim kapsamında birbirlerine yardım etmesi ve birbirlerini desteklemesi çalışma arkadaşı desteği kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Örgütsel destek, yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği zaman zaman birbirlerinin yerini alsalar da her birinin etkisi farklıdır. Örgütsel destek daha merkezi ve daha fazla planlanmıştır. Örgütsel desteğin aksine çalışma arkadaşları desteği birey tarafından daha yakın bir davranış olarak algılanır. Çalışma arkadaşlarıyla iletişim kurmak daha hızlıdır ve birbirine yakın statülerden bahsetmek mümkündür. Bu nedenle çalışma arkadaşları desteğinin birey üzerinde etkisi fazladır. Bazen bu etki örgüt ve yönetici desteğinden daha fazla olabilmektedir (Chiaburu, 2010).

Örgüt ve yönetici desteği ile ilgili birçok çalışma olmasına rağmen çalışma arkadaşı desteği ile ilgili çok fazla çalışma bulunmamaktadır (Akt.Ducharme, Knudsen, & Roman, 2008). Günümüz işletmelerinde bazı hiyerarşik örgüt yapılarının yerini daha yatay bir yapıya bıraktığını, bu sayede otoriter anlayışın azaldığını ve örgüt yapısında resmi olarak yer almayan bazı sosyal ağların oluştuğunu söylemek mümkündür (Akt.Hayton, Carnabuci, & Eisenberger, 2011). Oluşan bu sosyal ağların en önemli temsilcileri çalışma arkadaşlarıdır ve bireyler üzerindeki etkileri oldukça fazladır. Yapılan çalışmalarda kavramsal açıdan algılanan çalışma arkadaşı desteği ele alınmış ve algılanan çalışma arkadaşı desteğinin çeşitli değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Kavram olarak çalışma arkadaşı desteği, çalışma arkadaşının, bireyin göreviyle ilgili ihtiyaç duyduğu uzman bilgiyi paylaşması ve bu konuda bireyi cesaretlendirerek desteklemesidir (Zhou & George, 2001). Birey ihtiyaç durumunda çalışma arkadaşının desteğini hissettiğinde sorunlarla daha iyi baş etmekte ve bu da işle ilgili tutum ve davranışlarına yansımaktadır.

Sosyal desteğin bir bileşeni olan çalışma arkadaşı desteği aynı zamanda duygusal ilgiyle, yardımla ve takdirle ilişkili bir kavramdır (Akt.Karatepe, 2012). Çalışma arkadaşından ilgi gördüğünü, yardım aldığını ve çalışma arkadaşı tarafından takdir edildiğini düşünen birey, çalışma arkadaşına karşı çeşitli algılar geliştirir. Bu algının çalışma arkadaşı desteği algısı olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma arkadaşı desteği algısı bireyin motivasyonunu, iş tatminini ve iş performansını etkileyebilir. Çalışma arkadaşlarından gelen destek, iş kaynaklı sorunları çözmede, müşteri kaynaklı stres unsurlarını, tükenmişliği ve duygusal yorgunluğu azaltmada etkilidir (Akt.Karatepe, 2012). Aynı zamanda algılanan çalışma arkadaşı desteği işyerinde geçirilen zamanın ve iş çevresinin iyi ya da kötü olmasını etkileme gücüne sahiptir (Bateman, 2009). Destekleyici çalışma arkadaşlarıyla çalışma bireye, yeni düşünce ve fikirlerin ortaya kolayca atılabileceği iyi bir çalışma ortamı sağlamaktadır (Joiner, 2007). Çalışma arkadaşı desteği algısı ile birlikte daha huzurlu ve yaratıcı bir iş ortamına sahip olan bireyin bazı örgütsel çıktılarında gelişme görülebilir.

Çalışma arkadaşı desteğinin iş dışındaki yaşama da önemli etkisi bulunmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla olan olumlu sosyal ilişkilerin, bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarıyla da ilişkili olduğu bulunmuştur (Akt.Bateman, 2009). Öte yandan, çalışma arkadaşı desteği ile ilgili bazı olumsuz görüşler de mevcuttur. Bazı çalışma arkadaşı davranışlarının politik veya çıkar amaçlı gerçekleştirildiği ve bu nedenle de her zaman yapıcı bir çalışma arkadaşı tutumundan bahsetmenin mümkün olmadığını savunan görüşler vardır (Bateman, 2009). Bazen de çalışma arkadaşından gelen desteği kabul eden bireyin yetersiz olduğu görüşü savunulmaktadır. Çalışma arkadaşından destek alan birey kabiliyet ve bağımsızlık konusunda eksiklikler yaşayan çalışan olarak algılanabilir (Ng & Sorensen, 2008). Bu görüşlerin dışında çalışma arkadaşı desteğinin iş yaşamında olumlu etkilerini görmek mümkündür.

Çalışma arkadaşı desteği ile ilgili çalışmalar sınırlı sayıdadır. Çalışma arkadaşı desteğini inceleyen araştırmacılar çeşitli değişkenlerle ilişkisine bakmış ve çalışma arkadaşı desteğinin bazı örgütsel çıktı ve tutumlara etki ettiğini belirtmiştir.

Yapılan bazı çalışmalar yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin benzer tutumların sergilenmesine neden olacağını belirtmektedir. 1498 çalışan ile yapılan çalışmada El- Bassel, Guterman, Bargal ve Su (1998), yöneticiden ve çalışma arkadaşından algılanan desteğin stresi, depresyonu, endişeyi, öfkeyi ve şikayeti azalttığını tespit etmiştir. Bu nedenle her iki desteğin de stresi ve gerginliği azaltmada etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Ladd & Henry (2000), Eisenberger ve diğerlerinin (1990) geliştirdiği algılanan örgütsel destek ölçeğinden uyarlayarak algılanan çalışma arkadaşı desteği ölçeği geliştirmiş ve algılanan çalışma arkadaşı desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan ilişkisini incelemiştir. Ladd & Henry (2000), örgütsel vatandaşlık boyutlarından vicdanlılık boyutu ile algılanan çalışma arkadaşı desteği arasında sosyal değişim kapsamında anlamlı bir ilişki bulmuştur.

McCloskey (1990), çalışma arkadaşı desteği ile iş tatmini, çalışma motivasyonu, örgüte bağlılık ve örgütte kalma niyeti ile ilişkisini araştırmış ve çalışma arkadaşı desteğinin tüm değişkenlerle olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur.

Shore ve Wayne (1993), algılanan örgütsel desteğin iş arkadaşlarına yapılan yardım ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle algılanan örgütsel desteğin çalışma arkadaşı desteğiyle ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışma arkadaşı desteği işten ayrılma niyeti ve iş performansı gibi işle ilgili tutumları etkilemektedir (Cho & Johanson, 2008). Ducharme, Knudsen ve Roman (2008) ile Ng ve Sorensen (2008), çalışma arkadaşı desteği ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz yönlü bir ilişki bulmuştur.

Çalışma arkadaşlarının toplum yanlısı ve antisosyal çalışan davranışına da önemli bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Bommer, Mikes ve Grover (2003) rol dışı iş arkadaşı davranışlarının örgüt yararına olan faaliyetlerdeki bireysel katılımları olumlu yönde geliştireceğini ileri sürmüştür (Eder & Eisenberger, 2008). George ve Briet'e (1992) göre, iş arkadaşlarına yardım etme; örgütü risk durumuna karşı koruma, yapıcı öneriler sunma, bilgi ve beceri kazanma gibi rol dışı iş faaliyetleri anlamında örgüte fayda sağlar (Akt. Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, & Rhoades, 2001).

Yapılan çalışmalardaki bulgular çalışma arkadaşı desteğinin etkisinin ne derece güçlü olduğunu ortaya koymaktadır. Algılanan çalışma arkadaşı desteği ile birlikte ele alınması gereken diğer bir değişken ise iş performansıdır. Devam eden bölümde çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı ilişkisi incelenmiştir.

2. 3. 1. Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği ile İş Performansı İlişkisi

Takım çalışmasının ve çalışan çeşitliliğinin bulunduğu iş ortamlarında çalışma arkadaşı desteği daha da önemli hale gelmektedir. Takım çalışması nedeniyle çalışma arkadaşları birbirlerinden daha çok etkilenmektedir. Bu nedenle iş performansı ile ilgili bazı davranışların çalışma arkadaşları tarafından

etkilendiğini söylemek mümkündür. Bu etkinin iş performansını arttırıcı yönde olduğu belirtilmektedir (Akt.Bateman, 2009).

Çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (Amarneh, Abu Al-Rub, & Abu Al-Rub, 2010). Abu Al-Rub (2004), 300 hemşire ile yaptığı çalışmada çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Yüksek çalışma arkadaşı desteği algısı yüksek iş performansı ile sonuçlanmaktadır (Amarneh, Abu Al-Rub, & Abu Al-Rub, 2010). Amarneh ve diğerleri (2010) ise yaptıkları çalışmada algılanan çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Yapılan çalışmalara bakarak, algılanan çalışma arkadaşı desteği ile iş performansının ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Bu noktadan hareketle üçüncü hipotez şu şekilde oluşturulmuştur:

H3: Algılanan çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3. BÖLÜM: İŞE BAĞLILIK

Bireyler çalıştıkları süre içinde iş yaşamına ilişkin çeşitli algılar ve tutumlar geliştirir. Bu algı ve tutumlar, bireyin iş yaşamına ilişkin duygu ve düşüncelerin sonucunda ortaya çıkar ve bireyin iş çıktılarını etkiler. Olumlu algı ve tutumların bireyin iş performansına etki ettiğini söylemek mümkündür.

İş yaşamında ortaya çıkan en temel tutumlardan birisi olan bağlılık, bir bireyin belirli hedefe ulaşmak için belirli bir yolda hareket etme eğilimidir (Ergeneli, 2006). Bireyler iş yaşamındaki bir oluşuma veya kavrama kendini ait hissetmek, kendini onun bir parçası olarak görmek veya bu oluşum veya kavramla bir bağ kurmak isteyebilir. Bu oluşum ya da kavram, bireyin örgütü veya işi olabilir. Bireyler çalıştıkları örgüte ya da çalıştıkları işe ilişkin bağlılık gibi çeşitli algı ve tutumlar geliştirir.

Örgüte bağlılık, işletmeler ve özellikle insan kaynakları yönetimi açısından oldukça önemli ve arzu edilen bir kavramdır. Örgüte bağlı olan bireyin diğer çalışanlara göre örgüt açısından daha faydalı olduğunu söylemek mümkündür. Örgüte bağlılık üzerine birçok çalışma yapılmış ve örgüte bağlılığın sağladığı faydalar tartışılmıştır. İşe bağlılık kavramı ise örgüte bağlılık gibi olmasa da çeşitli yazarların ele aldığı ve tartıştığı bir kavramdır. Örgüte bağlılık ve işe bağlılık sık sık kıyaslanan iki kavramdır. İşe bağlılık, birey ile işi arasında duygusal bazı bileşenleri içeren psikolojik bir bağ iken, örgüte bağlılık belirli bir örgüte bağlılık hissetmedir (Akt.Frauman, Ivy, & Cunningham, 2011).

Dinamik iş yaşamında çalışanlar hayatlarını sürdürebilmek ve iş yaşamında tutunabilmek adına işlerine odaklanır ve işe kabiliyetlerini güçlendirir. Bu sayede çalışan, değişen iş yaşamında kendi alanındaki rekabet gücünü elinde tutar. Bu nedenle çalışanın işini, örgüte kıyasla daha fazla güçlendirmek istemesi daha çok beklenen bir tutumdur (Chen, Lee, Wu, & Lin, 2010). Bireyler çevresel ve örgütsel belirsizlikle baş edebilmek için üzerinde kontrol güçlerinin daha fazla olduğu işlerine yatırım yapmakta; yani, örgütlerine bağlanmaktansa işlerine

bağlanmayı tercih etmektedir (Tak & Çiftçioğlu, 2008). Bu nedenle de işe bağlılık kavramı günümüz iş yaşamında önemini korumakta ve sürdürmektedir.

İş yaşamı ile ilgili iki temel kavramdan söz etmek mümkündür. Birincisi ömür boyu örgüt kavramı, ikincisi ise ömür boyu iş kavramıdır (Kim & Chang, 2007). Ömür boyu örgüt ilkesini benimseyen bir çalışan kendi örgütüne sadık olarak bulunduğu konumu korur. Ömür boyu iş ilkesini benimseyen bir çalışan ise kendi gelişimini ve öğrendiklerini yöneterek, kendi bulunduğu konumu korur ve devam ettirir. Ancak değişen iş yaşamı ve buna bağlı olarak değişen rekabet koşullarında ömür boyu bir örgüte bağlı kalma kavramı pek olası değildir. Bu nedenle bireyler işlerine karşı bağlılık geliştirir ve ömür boyu bir işe kendini ait ve bağlı hissedebilir.

İşe bağlılıkla ilgili incelenmesi gereken bir diğer konu işe bağlılık tutumunun nasıl oluştuğudur. Bir görüşe göre işe bağlılıktan iki farklı durumda söz etmek mümkündür (Kim & Mueller, 2011). Birincisi işle ilgili faaliyetler ve kararlarla ilgili hayat boyu süren çeşitli süreçlerde, ikincisi ise belirli bir işle kendini özdeşleştirme durumunda söz konusudur. Bir başka görüşe göre işe bağlılık, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki yaklaşımla ortaya çıkar. Davranışsal bakış açısına göre işe bağlılık, işe birliklere, iş gruplarına katılım şeklinde ortaya çıkarken, tutumsal bakış açısına göre işe bağlılık, bireyin yeni fikirler üretmesiyle ilgilidir (Akt. Aydın, 2010).

İşe bağlılık aynı zamanda bazı koşullarda değişebilen bir kavramdır. Bu değişimle ilgili iş ve kariyer seçimine ilişkin yapılan çalışmalarla ilgili farklı bakış açıları mevcuttur. Bireysel perspektiften bakıldığında işe bağlılık bireysel bazı farklılıklara göre değişebilir. Durumsal perspektiften bakıldığında bireyin çalışma koşulları, yönetici – çalışan ilişkisi gibi durumsal özellikler bireyin kariyer yönelimini etkiler. Bu nedenle hem bireysel hem de durumsal değişkenlerin bireylerin işle ilgili davranışlarını etkilediğini söylemek mümkündür (Blau, 1985). İşe bağlılığı etkileyen başka faktörler de mevcuttur. İşe bağlılık; örgütte çalışma yılından, meslek alanından, yapılan işin özelliğinden ve çalışılan örgütten etkilenir (Frauman, Ivy, & Cunningham, 2011). Bireyler kendi kariyer planlarına ve işletme uygulamalarının bireyin kariyer ihtiyaçlarını tatmin etmesine istinaden

bir işletmeye girer (Chang, 1999). Bireylerin işle ilgili hedefleri çalıştıkları örgütten ve örgüt çevresinden etkilenir. Bunun nedeni bireyler ulaşmak istedikleri kariyer hedeflerini buldukları işletmede gerçekleştirir ve buldukları işletme gelecekteki hedefler için de tek kurum olmayacaktır (Chang, 1999). Bu nedenle işe bağlılık tutumunun oluşumunda birçok faktörün rol aldığını söylemek mümkündür.

İşe bağlılık, işletmeler için önemli bir kavram haline gelmiştir. İşe bağlılık çalışanların çıktıklarına etki ettiği için insan kaynakları yönetimi çalışmaları tarafından da dikkat çekmeye başlamıştır (Riveros & Tsai, 2011). İşe bağlılığın önemini anlayabilmek için birey üzerindeki etkileri incelenmelidir. Bu bağlamda, ilk olarak işe bağlılığın bireye, verilen bir işin yeterli bir biçimde yapılması için çeşitli becerilerini geliştirme şevki verdiğini ve aynı zamanda bireye yaptığı işi ve profesyonel ilişkilerini geliştirme gücü sağladığını söylemek mümkündür (Lin & Chen, 2004). İkinci olarak, çalışan ile örgüt arasında dış kaynaklama, küçülme veya örgütsel yapının değişimi gibi farklılıklar sonucu psikolojik sözleşmenin bozulması neticesinde işe bağlılık daha fazla önem kazanmaktadır (Chen, Lee, Wu, & Lin, 2010). Bu durumda, çalışan örgüte olan bağlılığını kendi işine transfer eder ve işe bağlılığa odaklanır. Üçüncü olarak, yöneticiler hem örgüte hem de işe bağlılığı, işgücü devir hızına etkisi bakımından dikkate almalı ve çalışanların işe ilişkin ve profesyonel düzeylerindeki ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Bu tür ihtiyaçlar karşılandığında çalışanın işe bağlılığı artacak ve işe bağlılık işgücü devir hızında azalmayı sağlayacaktır (Chen, Lee, Wu, & Lin, 2010). Bu nedenle işe bağlılık günümüzde daha fazla dikkat çekmektedir. Son olarak işe bağlılık, bireyin yaşam tatmini düzeyinin yükselmesini sağlamaktadır (Aydın, 2010). Bireyin iş yaşamı hayatının diğer kısımlarını da etkilemektedir. İşine bağlı çalışan iş ortamında daha huzurlu olduğundan diğer yaşam alanlarına da bu olumlu tutum yansımaktadır.

Bir sonraki bölümde işe bağlılığa ilişkin literatürde yer alan kavramsal açıklamalar ve işe bağlılık ile birlikte ele alınmış diğer kavramlara yer verilmiştir.

3.1. İŞE BAĞLILIK KAVRAMI VE İŞE BAĞLILIKLA İLGİLİ ÇALIŞMALAR

İşe bağlılıkla ilgili uluslararası literatür incelendiğinde işe bağlılık kavramıyla çok benzer veya ilişkili çeşitli kavramlar mevcuttur. Bu çalışmada ele alınan ve işe bağlılık olarak çevrilen “occupational commitment” kavramı hem ulusal hem de uluslararası literatürde farklı şekillerde incelenmiştir. Uluslararası literatüre bakıldığında, işe bağlılık kavramı için London (1983), işe yönelik motivasyon kavramını, Wallace (1993), profesyonel bağlılık kavramını, Bartol (1979), profesyonellik kavramını ve Blau (1985), mesleki bağlılık kavramını kullanmıştır (Akt.Ceylan & Bayram, 2006). Ulusal yayınlara bakıldığında ise “occupational commitment” kavramının Türkçe karşılığına ilişkin bir kavram kargaşası olduğunu söylemek mümkündür. Bu kavram kargaşası, “occupation” kelimesinin Türkçede hem iş hem de meslek anlamına gelmesinden kaynaklanmaktadır. Bu çalışmada, araştırmaya uygunluğu bakımından “occupation” kelimesi iş olarak çevrilmiş ve “occupational commitment” kavramı ise işe bağlılık olarak ele alınmıştır.

İşe bağlılıkla ilgili literatür incelendiğinde aynı zamanda işe bağlılığın diğer bağlılık türlerinden ayrımının da tartışıldığı görülmektedir. Hall (1971), işe bağlılığın örgüte bağlılıktan ayrılması gerektiğini belirtmiştir (Akt.Blau, 1985). Hall’un bu söylemi üzerine Morrow (1983), işle alakalı bağlılıkların farklarını incelemiş ancak net bir sonuç elde edememiştir (Akt.Blau, 1985). Bu çalışmalardan sonra Blau (1985), işe bağlılığı işe katılım ve örgüte bağlılıktan kavramsal olarak ayıran ve birbirleri arasındaki ilişkileri inceleyen bir çalışma yapmıştır. Daha önceki çalışmaların geliştirilmesi gerektiğini düşünen Blau işe bağlılık kavramını detaylı bir biçimde incelemiştir. Bu araştırma sonucu Blau (1985) işe bağlılığı, bireyin iş anlamındaki diğer olası alternatifleri değerlendirdikten sonra yine de o işte kalmak istemesi olarak değerlendirmiştir. İşe bağlılık literatürü incelendiğinde kavramın ilk olarak 1971 yılında Greenhaus tarafından tanımlandığı görülmektedir ancak işe bağlılığın günümüzde tartışılan halini ilk kez Morrow (1983) kavramsallaştırmıştır (Tak & Çiftçioğlu, 2009).

Hall (1971), işe bağlılığı, seçilen kariyer rolündeki çalışma motivasyonunun gücü olarak ifade etmiştir (Hacklett, Lapierre, & Hausdorf, 2001). Blau (1989) ise işe bağlılığı, bireyin işine ilişkin tutumları olarak tanımlamıştır. Lee ve diğerleri (2000) işe bağlılığı bireyin işine ilişkin olumlu tepkilerini içeren psikolojik bağ olarak tanımlamıştır (Blau, 2003). Bir başka tanıma göre ise işe bağlılık, bireyin seçtiği işin değerlerini kabul etme ve o işteki üyeliğini devam ettirme isteğidir (Akt.Frauman, Ivy, & Cunningham, 2011). Yapılan tanımlamalara göre işe bağlılığın bireyin işine ilişkin geliştirdiği bir çeşit tutum olduğunu, o işle bir bağ kurduğunu ve o işte kalma arzusunu içerdiğini söylemek mümkündür.

İşe bağlılık, literatürde birçok kavramla birlikte ele alınmıştır. Bu çalışmada işe bağlılığın aracı etkisi ele alındığından literatür taramasında özellikle işe bağlılığın aracı etkisinin bulunduğu çalışmalar üzerinde durulmuştur.

İşe bağlılıkla ilgili çeşitli görüşler mevcuttur. Bazı yazarlara göre işe bağlılık tek boyutlu bir kavramken, diğerleri işe bağlılığı çok boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır. Meyer, Allen ve Smith (1993), kendi geliştirdikleri üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinden temel alarak üç boyutlu işe bağlılık modelini geliştirmiştir. Örgütsel bağlılıkta olduğu gibi işe bağlılığın da duygusal, normatif ve devamlılık boyutu vardır (Blau, 2003). Duygusal işe bağlılık, bireyin işini severek yapması ve işiyle kendisini özdeşleştirmesidir. Normatif işe bağlılık, bireyin o işte kalma yükümlülüğü hissetmesidir. Devamlılık işe bağlılık ise, işinden ayrılmayı düşünen bireyin başka bir iş bulamayacağını düşünmesi ile ortaya çıkan bağlılıktır. Yaptıkları doğrulayıcı faktör analizi ile Meyer ve diğerleri (1993) işe bağlılık boyutlarının birbirinden ayrı kavramlar olduğunu belirtmiştir.

Hacklett ve Lapierre (2001), işe bağlılık kavramını Meyer ve diğerlerinin (1993) yaklaşımını temel alarak geniş bir açıdan ele almıştır. Hacklett ve Lapierre'e (2001) göre işe bağlılığı yüksek olan bireyler kabiliyetlerini geliştirmek ister, kariyerlerini geliştirebilmek adına büyük çaba sarfeder, işlerinde daha fazla ilerleme kaydeder ve işlerini bırakma isteği daha düşük olur. Örgütler de, kendine yatırım sağlayan ve iş uzmanlığına sahip olan çalışanlar ortaya çıkardığı için işe bağlılıktan fayda sağlar. Hacklett ve Lapierre (2001), işe bağlılığı ölçmek için Blau'nun (1985) ölçeğinden sekiz madde, Landy ve

Guion'nun (1970) ölçeğinden de iki madde almış ve işe bağlılık ölçeğini oluşturmuştur. Hacklett ve Lapierre (2001), işe bağlılığın işe katılım ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki aracı etkisini araştırmıştır ve kısmen de olsa aracı bir etkisinin olduğunu belirtmiştir.

İşe bağlılık ile birlikte inceleyen bir diğer kavram örgüte bağlılıktır. İşe bağlılık ile örgüte bağlılığın birbirlerini etkileyen iki faktör olduğu bulunmuştur (Riveros & Tsai, 2011). Ayrıca her iki bağlılık türünün birbirleriyle olumlu yönde ilişkili olduğu günümüze kadar yapılmış çalışmalarda ortaya çıkan bir bulgudur (Kim & Mueller, 2011). Mathieu ve Zajac (1990), Lee ve diğerleri (2000) işe bağlılık ile örgüte bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulmuştur (Akt.Kim & Mueller, 2011).

İşe bağlılık; örgüte bağlılık, iş tatmini ve çekilme davranışlarının öngörülmesinde yardımcı bir kavramdır (Duffy, Dik, & Steger, 2011). Duffy ve diğerleri (2011) işe bağlılığın görev aşkı ile iş tatmini arasındaki aracı etkisini araştırmış ve tamamiyle aracı etkisi olduğunu belirtmiştir. Aynı şekilde görev aşkı ile örgütsel bağlılık ilişkisinde işe bağlılığın kısmi aracılık yaptığını ifade etmiştir. Bu sonuçlara dayanarak Duffy ve diğerleri (2011) işe bağlılığın işle ilgili olumlu kavramlar arasında önemli bir köprü görevi görebileceğini belirtmiştir.

Kim ve Chang (2007), işe bağlılığın spor işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışına olan etkisini araştırmıştır. İşe bağlılığın işten ayrılma niyetine olumlu yönde etki ettiğini, örgütsel vatandaşlık davranışına ise anlamlı bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir.

Chang (1999), işe bağlılığın işletme uygulamalarıyla ilgili çalışan algılamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki biçimlendirici etkisini araştırmış ve işe bağlılığın iki değişken arasındaki ilişkiyi biçimlendirici etkisi olduğunu bulmuştur. Aynı çalışmada işe bağlılığın, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisindeki biçimlendirici etkisini araştıran Chang, bu ilişkide de işe bağlılığın biçimlendirici etkisi olduğunu bulmuştur.

Meyer ve diğerlerinin (1993) geliştirdiği işe bağlılık boyutlarının Yeni Zelanda'daki pratisyen hekimler üzerinden değerlendirmesini yapan McComb (2006), duygusal ve devamlılık işe bağlılığın işi bırakma niyeti ile olumsuz

yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Aynı şekilde işe bağlılığın, iş tatmini ile işi bırakma ilişkisindeki aracı etkisi araştırılmış ve aracı etki bulunmuştur.

Prentice (2012), işe bağlılığın duygusal emek ile iş performansı arasındaki ilişkide biçimlendirici etkisini araştırmıştır. Turizm sektöründen 578 kişiyle yaptığı çalışmada duygusal ve devamlılık işe bağlılığın, duygusal emek ile ilgili strateji uygulamalarını kolaylaştırması nedeniyle performansı arttırdığı bulunmuştur (Prentice, 2012).

Lee ve diğerleri (2000), yaptıkları meta analiz sonucu işe bağlılığın cinsiyet ve medeni durum ile ilgili olmadığını, bir örgütte çalışma yılı ve yaş ile ilgili olduğunu belirtmiştir.

Lin ve Chen (2004), prosedürel adalet ve algılanan örgütsel desteğin işe bağlılığı etkilediğini, işe bağlılığın da aracı bir etkiyle işten ayrılma niyetini etkilediğini bulmuştur.

Tak ve Çiftçioğlu (2009), Meyer ve diğerlerinin (1993) geliştirdiği üç boyutlu işe bağlılık ölçeğinin Türkiye'deki kullanım için geçerli ve güvenilir olup olmadığını araştırmıştır. Bu kapsamda işe devamlılık bağlılık boyutunun iç tutarlılık katsayısı düşük bulunmuş, ölçeği oluşturan maddeler arası korelasyon zayıf bulunmuş ve keşfedici faktör analizi sonucu her üç boyut ifadelerinin de net bir şekilde ilgili faktöre yüklenmedikleri ortaya konmuştur (Tak & Çiftçioğlu, 2009).

Sosyal destek, işe bağlılığı etkileyen bir faktördür. Sosyal destek ve işe çıktılarını ele alan çalışmalar genellikle sosyal desteğin bir boyutuna odaklanmıştır (Arbogast, 2008). Greenhaus ve diğerleri (1990), yönetici ve diğer kişilerden algılanan desteğin işin gelişimine ve çıktılara fayda sağladığını belirtmiştir. Bireyler iş arkadaşlığını, sosyal ağlardaki bağlarını, işini icra ederken harcadığı zamanı, işinden kazandığı parayı ve işine ilişkin eğitimi işine yaptığı birer yatırım ve aynı zamanda birikmiş bir maliyet olarak algılar. Çalışma arkadaşıyla arkadaşlık ilişkisini kaybeden ve profesyonellerin işten çıkarıldığını gören bireylerde işini değiştirme gibi sonuçlar görülebilir (Akt.Blau, 2003). Bu açıklamaya dayanarak, çalışma arkadaşı ile olan ilişkilerin işe bağlılığa etki ettiğini söylemek mümkündür.

Yapılan literatür taraması sonucu, işe bağlılığın bazı çalışmalarda aracı etkisi olan bir değişken olarak ele alındığı görülmüştür. Bazı çalışmalarda işe bağlılığın iş performansını arttırdığı, bazı çalışmalar da ise algılanan sosyal desteği etkilediği belirtilmiştir. Bu bilgilerden hareketle, bu çalışmada algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisine yönelik dördüncü, beşinci ve altıncı hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

H4: İşe bağlılık, algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.

H5: İşe bağlılık, algılanan yönetici desteği ile iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.

H6a: İşe bağlılık, algılanan çalışma arkadaşı desteği ile rol içi iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.

H6b: İşe bağlılık, algılanan çalışma arkadaşı desteği ile rol dışı iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.

Bir sonraki bölümde çalışmanın alan araştırmasına ilişkin açıklamalarına, analizlerine ve bulgularına yer verilmiştir.

4. BÖLÜM: ALGILANAN SOSYAL DESTEK VE İŞ PERFORMANSI İLİŞKİSİNDE İŞE BAĞLILIĞIN ARACI ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASINA YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

Bu çalışmanın alan araştırmasını içeren beşinci bölümü; araştırmanın amacı ve önemi, hipotezler, araştırmanın modeli, örneklem ve ölçekler hakkında bilgiler, betimleyici bulgular ve değişkenler arası ilişkilere yönelik hipotezlerin test edilmesinin yer aldığı alt bölümlerden oluşmaktadır.

4. 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çalışmanın temel amacı, algılanan sosyal destek ile iş performansı arasındaki ilişkiyi sosyal değişim kuramı kapsamında incelemek ve bu ilişkide işe bağlılığın etkisini belirlemektir.

Algılanan sosyal desteğin çalışan davranışlarına ve çıktılarına etki ettiği yapılan çalışmalarla ortaya konan bir olgudur. Literatüre bakıldığında algılanan sosyal desteğin çeşitli alanlarda önemli bir konumda olduğu açıktır. Aynı şekilde iş performansı da işletmeler tarafından sürekli geliştirilmek istenen bir kavramdır. Bu nedenle algılanan sosyal desteğin iş performansına etkisi incelenmesi gereken bir konudur.

Ulusal yayınlara bakıldığında, işletme alanında algılanan sosyal desteğin her üç boyutunu da içeren kapsamlı bir çalışmanın olmadığı görülmüştür. Yapılan ulusal yayınlarda algılanan sosyal desteğin genellikle algılanan örgütsel destek boyutu bir başka değişken ile ele alınmaktadır. Algılanan yönetici desteği ise ulusal yayında çok az ele alınmıştır. Algılanan çalışma arkadaşı desteği ile ilgili ulusal literatürde yayına rastlanmamıştır. Aynı şekilde algılanan sosyal desteğin iş performansı ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya da rastlanmamıştır.

Uluslararası literatürde ise algılanan sosyal desteğin genelde bir boyutunun ele alındığı ve bir veya birkaç değişken ile açıklanmaya çalışıldığı görülmektedir. Ayrıca algılanan sosyal desteğin iş performansına etkisinde işe bağlılığın rolünü inceleyen bir çalışmaya da rastlanmamıştır.

Bu çerçevede çalışanların sosyal destek ile iş performansı ilişkisine bakışını değerlendirmek üzere çalışma olmaması özellikle de bu konuda Türkiye’de önemli boşluklar bulunmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda yapılan bu çalışma sayesinde, algılanan sosyal destek hem geniş bir çerçeveden ele alınabilecek, hem de algılanan sosyal desteğin diğer değişkenlerle ilişkileri ortaya çıkarılabilecektir. Sonuç olarak araştırma bulgularının hem uygulamada yöneticilere, hem de teori ile ilgili literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

4. 2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI

Algılanan sosyal destek kavramı ve değişkenlerinin iş performansı ile ilişkisi ve bu ilişkide işe bağlılığın aracı etkisinin bütüncül bir bakış açısıyla ortaya çıkarılması araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Araştırma söz konusu değişkenleri içeren bir model çerçevesinde yürütülecektir. Modelde yer alan değişkenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkan veriler konaklama işletmeleri çalışanlarından toplanan veriler kapsamında ele alınarak değerlendirilecektir.

Çalışma tek bir sektörde ve kısıtlı bir örnekleme yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen veriler katılımcıların bireysel algılamalarından etkilenmekte olduğundan ve araştırma sonucunda elde edilen bulgular örnekleme göre değişiklik gösterebileceğinden sonuçlar verilerin toplandığı örneklem ile sınırlıdır.

4. 3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada öncelikle algılanan sosyal desteğin alt değişkenleri olan algılanan örgütsel desteğin, algılanan yönetici desteğinin ve algılanan çalışma arkadaşı desteğinin iş performansı ile ilişkilerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir. Ortaya çıkarılan bu ilişkiler bağlamında bağımsız değişkenlerin her birinin çalışanların iş performansı algılamalarını ayrı ayrı açıklama güçleri ortaya konabilecektir. Bu analiz sonrasında işe bağlılığın aracı etkisinin algılanan

sosyal destek ve iş performansı ilişkisini açıklama gücü belirlenecektir. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

Hipotezler:

H1: Algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Algılanan yönetici desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Algılanan çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: İşe bağlılık, algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.

H5: İşe bağlılık, algılanan yönetici desteği ile iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.

H6a: İşe bağlılık, algılanan çalışma arkadaşı desteği ile rol içi iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.

H6b: İşe bağlılık, algılanan çalışma arkadaşı desteği ile rol dışı iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.

Tüm bu hipotezlerin daha kolay anlaşılması amacıyla hazırlanan, araştırma değişkenlerinin yer aldığı araştırmanın temel modeli Şekil 1 'de sunulmuştur.



Şekil 1: Araştırmanın Temel Modeli

Bu araştırma nedensel bir çalışmadır ve araştırma ampirik bir çalışmayı içermektedir. Yapılan ampirik çalışma; kullanılan araştırma yöntemi, araştırma evreni ve örnekleme, veri toplama yöntemi ve araçları ile analiz yöntemi başlıkları altında anlatılmıştır.

4. 3. 1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Ankara merkezde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmaya ilişkin verilerin toplanması aşamasında, konaklama işletmelerinden veri alabilmek için, çalışmada kurum isimlerinden söz edilmeyeceği söylenmiştir. Bu söz doğrultusunda çalışmada konaklama işletmeleri isimlerinden söz edilmeyecektir.

Bu çalışmada hem algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisi hem de bu iki değişkenin ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisinin ortaya çıkarılmasına odaklanılmaktadır. Bu kapsamda çalışma bulgularının genellenebilirliği değerlendirilmediğinden, çalışmada ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın gerçekleştirildiği zamanda Ankara merkezde 18 tane beş yıldızlı konaklama işletmesi bulunmaktadır. Bu bağlamda Ankara merkezde bulunan ve çalışmanın yapılmasına izin veren beş yıldızlı 10 konaklama işletmesi seçilmiştir. Otellere 450 adet elden anket dağıtılmış, dağıtılan anketlerin 308 tanesi geri dönmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %68'dir. Geri dönen anketlerden 8 tanesi eksik bilgilerden dolayı çalışmaya dahil edilmemiş ve örneklem toplam 300 kişiden oluşmuştur.

4. 3. 2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisini belirlemek için beş farklı ölçekten oluşan yapılandırılmış bir anket formu oluşturulmuştur. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde konaklama işletmeleri çalışanların araştırma konuları hakkındaki tutumlarını ölçen 46 maddeden oluşmaktadır. İlk bölümde beş ölçek yer almıştır ve ölçek

maddeleri sübjektif yanıtı önlemek için karıştırılmıştır. İkinci bölümde ise demografik bilgiler ve kurumda çalışma yılı, turizm sektöründe çalışma yılı gibi bilgiler sorulmuştur. Soruların kolay anlaşılıp anlaşılmadığını anlamak için rastgele seçilmiş 20 kişi ile pilot bir çalışma yapılmıştır ve çıkan sonuçlara göre araştırmada bu sorularla devam edilmesine karar verilmiştir. Ayrıca ankette konaklama işletmeleri çalışanlarının tutumlarını ölçmek için 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum). Kullanılan anket formu EK-A' da yer almaktadır.

Algılanan örgütsel destek ve algılanan yönetici ölçeği dışındaki ölçeklerin daha önce Türkiye'de kullanılmamış olması nedeniyle ölçek maddeleri üç İngilizce öğretmeni tarafından ayrı ayrı önce İngilizceden Türkçeye, daha sonra da Türkçeden İngilizceye çevrilmiştir. Yapılan çeviriler karşılaştırılmış ve ortak karar sonucu en kolay anlaşılacak maddeler ankette yer almıştır.

Araştırmada kullanılan algılanan örgütsel destek (Rhoades ve Eisenberger, 2002) ve algılanan yönetici desteği ölçeğinin (Eisenberger vd., 1986; Tate vd., 1997) güvenilirlik ve geçerliliği Tüzün ve diğerlerinin (2013) yaptığı çalışmada test edilmiştir. Bu nedenle bu ölçekler için araştırmada kullanılmak üzere cronbach alpha değerleri alınmıştır. Araştırmada kullanılan diğer ölçeklerin daha önceden Türkiye'de uygulanmaması nedeniyle pilot çalışma verileri üzerinden faktör analizi ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Faktör analizi birbiriyle ilişkili n tane değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda ilişkisiz ve kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler ve boyutlar elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiktir (Akt.Cüce, 2012). Keşfedici ve doğrulayıcı olmak üzere iki tür faktör analizi vardır. Keşfedici faktör analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör, boyut bulmaya yönelik bir işlemdir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise değişkenler arasındaki ilişkiye dair daha önceden belirlenen bir hipotezin ya da kuramın test edilmesidir (Büyüköztürk, 2011). Keşfedici faktör analizi yapılan işlem açısından daha çok yeni oluşturulan ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için kullanılmakta olup, ölçekte ölçülen, gözlenen değişkenlerden hareketle gözlenemeyen daha az sayıda faktöre, boyuta ulaşmayı hedeflemektedir. Doğrulayıcı faktör analizi ise daha önceden

keşfedilmiş ve daha az boyut, faktör altında birleştirilmiş ölçeklerin, araştırmanın yapıldığı örneklem için de benzer olup olmadığını test etmek için yapılmaktadır. Bir anlamda çalışmada kullanılan verinin daha önce kurgulanmış faktör, boyut yapısına uyup uymadığını belirlemeye yarar (Meydan ve Şeşen, 2011). Bu nedenle pilot çalışmada faktör analizi yapılmıştır. Devam eden bölümde ölçekler ve faktör analizi sonuçları açıklanmıştır.

4. 3. 2. 1. Algılanan Sosyal Destek Ölçeği

Algılanan sosyal desteğin alt boyutları olan algılanan örgütsel destek, yönetici ve çalışma arkadaşı desteğini ölçmek için Eisenberger ve diğerlerinin (1990) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. Ölçek Eisenberger ve diğerlerinin 1986 yılında kullandıkları ölçeğin kısa versiyonudur ve 8 maddeden oluşmaktadır. 8 madde içinde 4 madde ters kodlanmış sorulardan oluşmaktadır. Eisenberger ve diğerleri (1990) ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini test etmiş ve 0,94 olarak bulmuştur. Tüzün ve diğerleri (2013) ise Türkçeye çevirdikleri ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğunu bulmuştur. Güney ve diğerlerinin (2007) yaptığı çalışmada da algılanan örgütsel destek ölçeği kullanılmış ve cronbach alpha değeri 0,87 bulunmuştur. Daha önce Türkiye’de güvenilir ve geçerli olduğunu ispatlayan çalışmalara ek olarak ölçek için yeniden faktör ve güvenilirlik analizi yapılmıştır ve algılanan örgütsel destek ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,75 bulunmuştur. Yapılan faktör yüklemesinde anket sorularının ölçülmek istenenleri yansıttığı gözlemlenmiştir. Tüzün ve Kalemci (2012) yaptıkları çalışmada algılanan yönetici desteğini ölçmek için Eisenberger ve diğerlerinin (1986) oluşturduğu ölçekten 3 madde ve Tate ve diğerlerinin (1997) oluşturduğu ölçekten 3 madde kullanmıştır. Bir başka çalışmada Tüzün ve diğerleri (2013) daha önceki çalışmada kullanılan algılanan yönetici desteği ölçeğinin güvenilir ve geçerliliğini ispatlayan kanıtlar bulmuştur. Bu çalışmalardan hareketle Tüzün ve Kalemci (2012) ile Tüzün ve diğerlerinin (2013) kullandığı ölçek tercih edilmiştir. Pilot çalışmada yapılan güvenilirlik testleri sonucu cronbach alpha değeri algılanan yönetici desteği ölçeği için 0.88 olarak bulunmuştur. Algılanan çalışma arkadaşı desteği için geliştirilmiş bir ölçeğe rastlanmadığından algılanan yönetici desteği ölçeğindeki “yönetici” kelimesi “çalışma arkadaşı” ile değiştirilmiş ve ölçek

oluşturulmuştur. Algılanan çalışma arkadaşı desteği ölçeği için cronbach alpha değeri 0.90 olarak bulunmuştur. Hem algılanan yönetici desteği için hem de algılanan çalışma arkadaşı desteği ölçeği için yapılan faktör analizi sonucu ölçekteki maddelerin ölçülmek isteneni yansıttığı belirlenmiştir.

4. 3. 2. 2. İş Performansı Ölçeği

Bireylerin iş performansı algısını ölçmek için Eisenberger ve diğerlerinin (1986) kullandığı ölçek tercih edilmiştir. Bunun nedeni Eisenberger ve diğerlerinin (1986) algılanan örgütsel destek ile iş performansını incelerken bu ölçekten yararlanmasıdır. Ölçek 16 maddeden oluşmakta ve 1 madde ters kodlanmış soru olarak yer almaktadır. Ölçekte iş performansının iki temel boyutuna ilişkin maddeler mevcuttur. Rol içi (görev) performansa ve rol dışı (bağlamsal) performansa ilişkin maddelerden oluşan orijinal ölçekte 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 numaralı maddeler rol içi iş performansını, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16 numaralı maddeler ise rol dışı iş performansını ölçmektedir. Eisenberger ve diğerleri (1986); 1, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 15 numaralı maddeleri William and Anderson'dan (1991), 2, 3, 16 numaralı maddeleri Smith, Organ and Near'dan (1983), 10, 14 numaralı maddeleri McNeely and Meglino'dan (1994), 11 numaralı maddeyi Moorman and Blakely'den (1995) ve 12, 13 numaralı maddeleri Van Dyne, Graham and Dienesch'ten (1994) almıştır. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik analizi sonucu cronbach alpha değeri 0,97 bulunmuştur. Bu araştırmada yürütülen pilot çalışmada bulunan cronbach alpha değeri ise 0,91 olarak tespit edilmiştir ve yapılan faktör analizi sonucu soruların ölçülmek istenen kavramları yansıttığı gözlenmiştir.

4. 3. 2. 3. İşe Bağlılık Ölçeği

Literatürde işe bağlılığı, bir boyut ve üç boyut olarak ele alan ve ölçen çalışmalar mevcuttur. İşe bağlılığın algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisindeki aracı etkisi ölçülmek istenildiğinden, işe bağlılığı tek boyut olarak ele alan bir ölçek tercih edilmiştir. Bu nedenle iki farklı ölçekten aldığı maddelerden hareketle yeni bir ölçek oluşturan Hausdorf'un (2001)

çalışmasında kullandığı ölçek kullanılmıştır. Hausdorf (2001) çalışmasında, Blau (1985) ile Landy ve Guion'un (1970) oluşturduğu ölçeklerden maddeler almıştır. Literatüre bakıldığında işe bağlılığı tek boyut olarak ele alan ve güvenilirliği ve geçerliliği kanıtlanmış ve en kabul görmüş ölçeklerden birisi Blau'nun (1985) geliştirdiği ölçektir. Bu ölçeğin tercih edilme nedenlerinden bir tanesi de turizm sektöründeki işlerin yapısal durumuna uygun bir ölçek olmasıdır. Blau'nun (1985) geliştirdiği ölçekte 8 madde yer almaktadır ve 3 madde ters kodlanmıştır. Blau'nun kullandığı ölçeğin yanı sıra konaklama işletmeleri çalışanlarının turizm sektöründeki işlere bakışını öğrenmek adına Landy ve Guion'nun (1970) geliştirdiği ölçekten 2 madde alınmıştır ve bu 2 maddeden birisi ters kodlanmıştır. Hausdorf'un çalışmasında kullandığı ölçek hemşirelere yönelik olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada kullanılmak üzere ölçek maddeleri turizm sektöründeki işlere göre uyarlanmıştır. Hausdorf işe bağlılık ölçeğinin cronbach alpha değerini 0.82 bulmuştur. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik analizi sonucu cronbach alpha 0.70 bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucu ise anket sorularının ölçeği yansıttığı ortaya çıkmıştır.

4. 3. 3. Veri Analiz Yöntemi

Anket formu uygulandıktan ve tüm anketler toplandıktan sonra, geçerli olan anketler belirlenmiştir. Tüm analizler geçerli kabul edilen anket sayısı üzerinden yapılmıştır. SPSS istatistik programı kullanılarak frekans dağılımları bulunmuş, daha sonra ilgili sorular için faktör analizi, korelasyon analizleri, Anova ve T testi yapılmıştır. Betimleyici bulguların ortaya konmasından sonra, modelin test edilmesi ve ilişkisel bulgular için AMOS ve SPSS programlarından yararlanılmış, bu doğrultuda analizler yapılmıştır. Model ve ilgili hipotezler AMOS programı kullanılarak test edilmiştir.

4. 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4. 4. 1. Betimleyici Bulgular

Araştırmada örnekleme ile ilgili genel bir fikir oluşturmak için demografik özelliklere yer verilmiştir. Çalışmada demografik özellikler kapsamında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süresi, pozisyon, eğitim alanı, görev alınan birim ve turizm sektöründe toplam çalışma süresi incelenmiştir. Yaş, kurumda çalışma süresi ve turizm alanında çalışma süresine ilişkin bulgular Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Yaş, Kurumda Çalışma Süresi ve Turizm Alanında Çalışma Süresine İlişkin Bulgular

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	ARALIK	FREKANS	MİNİMUM	MAKSİMUM	ORTALAMA	STANDART SAPMA
YAŞ	20 ve ALTI	5	19	62	31,36	7,513
	21 ve 30 ARASI	162				
	31 ve 40 ARASI	94				
	41 ve 50 ARASI	36				
	51 ve ÜSTÜ	3				
KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YIL ve ALTI	62	1	29	5,85	6,034
	2 - 5 ARASI	142				
	6 – 10 ARASI	41				
	11 – 15 ARASI	24				
	16 – 20 ARASI	17				
	20 YIL ve ÜSTÜ	14				

TURİZM SEKTÖRÜNDE ÇALIŞMA SÜRESİ	1 YIL ve ALTI	28	1	35	8,49	7,245
	2 - 5 ARASI	108				
	6 – 10 ARASI	85				
	11 – 15 ARASI	31				
	16 – 20 ARASI	24				
	20 YIL ve ÜSTÜ	24				

Tablo 1’de de görüldüğünü üzere araştırmaya katılanlardaki minimum yaş 19, maksimum yaş 62’dir. Çalışanların yaş ortalaması ise 31’dir. Kurumda çalışma süresine bakıldığında 62 çalışan 1 yıl ve altında, 142 çalışan 2 ile 5 yıl arasında, 41 çalışan 6 ile 10 yıl arasında, 24 çalışan 11 ile 15 yıl arasında, 17 çalışan 16 ile 20 yıl arasında, 14 çalışan ise 20 yıl ve üstünde çalıştıkları kurumda görev almaktadır. Kurumda çalışma süresi ortalama olarak 6 yıldır. Turizm sektöründe toplam çalışma süresi incelendiğinde, 28 çalışan 1 yıl ve altında, 108 çalışan 2 ile 5 yıl arasında, 85 çalışan 6 ile 10 yıl arasında, 31 çalışan 11 ile 15 yıl arasında, 24 çalışan 16 ile 20 yıl arasında, 24 çalışan ise 20 yıl ve üstünde turizm sektöründe çalışmaktadır. Araştırmaya katılanların turizm sektöründe ortalama çalışma süresi ise 8 yıldır.

Cinsiyete, medeni duruma, pozisyona, eğitim alanına, eğitim durumuna ve görev alınan birime ilişkin betimleyici bulgular Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Cinsiyete, Medeni Duruma, Pozisyona, Eğitim Alanına, Eğitim Durumuna ve Görev Alınan Birime İlişkin Bulgular

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER		FREKANS	YÜZDE
CİNSİYET	KADIN	122	40,7
	ERKEK	178	59,3
MEDENİ DURUM	EVLİ	150	50
	BEKAR	150	50

POZİSYON	ÇALIŞAN	244	81,3
	YÖNETİCİ	56	18,7
EĞİTİM ALANI	TURİZM ALANI	115	38,3
	TURİZM DIŞI	185	61,7
EĞİTİM DURUMU	İLKÖĞRETİM MEZUNU	20	6,7
	LİSE MEZUNU	98	32,7
	YÜKSEKOKUL MEZUNU	55	18,3
	ÜNİVERSİTE MEZUNU	111	37,0
	YÜKSEK LİSANS/DOKTORA MEZUNU	15	5,0
BİRİM	ÖNBÜRO	56	18,7
	YİYECEK- İÇECEK	67	22,3
	KAT HİZMETLERİ	30	10,0
	MUHASEBE/FİNANS	27	9,0
	PAZARLAMA	32	10,7
	İNSAN KAYNAKLARI	14	4,7
	TEKNİK HİZMETLER	18	6,0
	REZERVASYON	11	3,7
	MUTFAK/BULAŞIKHANE	4	1,3
	DİĞER	41	13,7

Tablo 2'ye bakıldığında araştırmaya katılanların %40,7'si kadınlardan, %59,3'ü ise erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %50'si evli, %50'si bekarıdır.

İş pozisyonu bakımından incelendiğinde katılımcıların %81,3'ü çalışan pozisyonunda, %18,7'si ise yönetici pozisyonunda çalışmaktadır.

Eğitim alanı incelendiğinde katılımcıların %38,3'ü turizm alanında, %61,7'si ise turizm alanı dışında eğitim almıştır.

Eğitim durumu incelendiğinde katılımcıların %6,7'si ilköğretim mezunu, %32,7'si lise mezunu, %18,3'ü yüksekokul mezunu, %37'si üniversite mezunu, %5'i ise lisansüstü eğitim almıştır.

Konaklama işletmelerinde çalışılan birim incelendiğinde katılımcıların %18,7'si önbüro biriminde, %22,3'ü yiyecek içecek biriminde, %10'u kat hizmetleri

biriminde, %9'u muhasebe/ finans biriminde, %10,7'si pazarlama biriminde, %4,7'si insan kaynakları biriminde, %6'sı teknik hizmetlerde, %3,7'si rezervasyonda, %1,3'ü mutfak/bulaşıkhanede ve %13,7'si diğer birimlerde görev almaktadır.

Araştırmada kullanılan değişkenlere ilişkin maksimum, minimum değerler ile ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri

DEĞİŞKENLER	MİNİMUM	MAKSİMUM	ORTALAMA	STANDART SAPMA
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	1,38	5,00	3,7200	0,81269
ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	1,50	5,00	3,8811	0,77955
ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ	1,00	5,00	3,8689	0,82151
ROL İÇİ İŞ PERFORMANSI	1,00	5,00	4,3717	0,62578
ROL DIŞI İŞ PERFORMANSI	1,00	5,00	4,1013	0,73961
İŞE BAĞLILIK	1,40	5,00	3,5387	0,81707

N=300

Katılımcıların algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği, algılanan çalışma arkadaşı desteği, rol dışı ve rol içi iş performansı ve işe bağlılık puan ortalamaları incelendiğinde, genel olarak ortalama değerden (5'li Likert değerlendirmesine göre 2,5) yüksek değerler aldıkları görülmektedir. Bu

bulgular konaklama işletmeleri çalışanlarının genel olarak örgütsel destek, yönetici ve çalışma arkadaşı desteği algısının, iş performansı algısının ve işe bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir.

4. 4. 2. Değişkenler Arası İlişkiler

Analiz kapsamında değişkenlerin birbiri ile ilişkilerini belirlemek için korelasyon analizlerinden faydalanılmıştır. Tablo 4'teki analiz sonuçları bütün değişkenlerin beklendiği gibi birbiriyle ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 4: Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

	ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ	İŞ PERFORMANSI
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	1			
ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	,679*	1		
ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞI DESTEĞİ	,569*	,632*	1	
İŞ PERFORMANSI	,487*	,571*	,560*	1
İŞE BAĞLILIK	,630*	,492*	,483*	,414*

* $p < 0,01$

Genel olarak değerlendirildiğinde algılanan sosyal destek, iş performansı ve işe bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır.

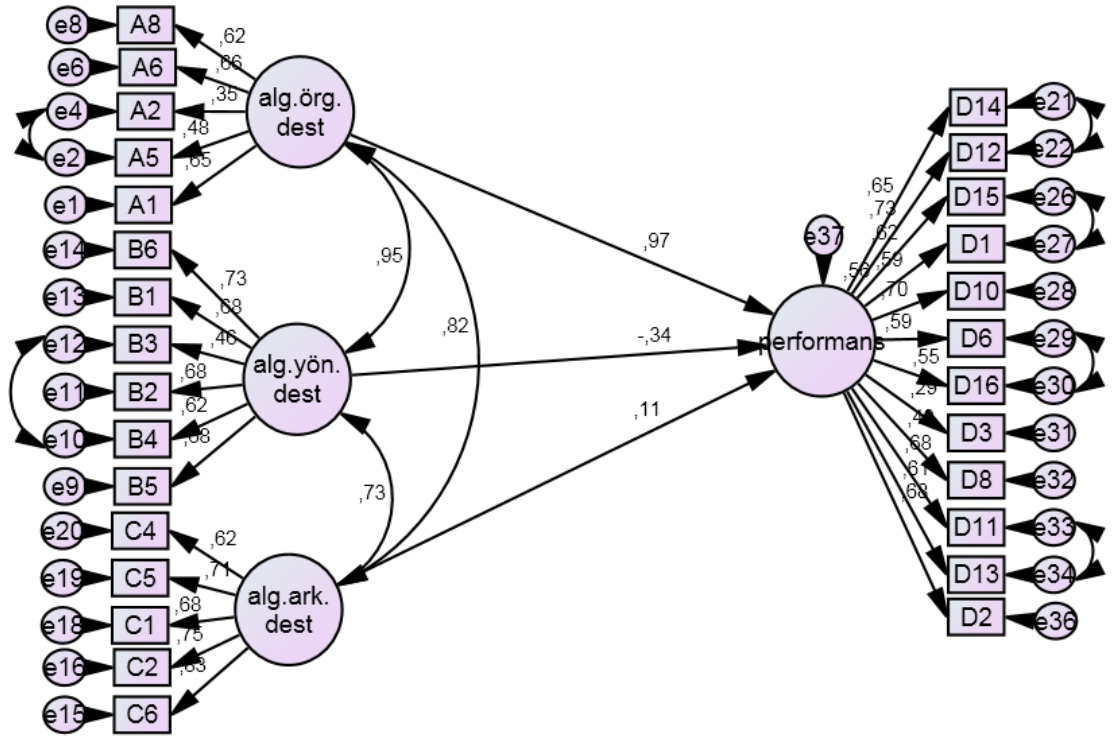
Elde edilen tüm bu ilişkiler araştırma hipotezlerinin test edilmesi açısından, yapısal eşitlik modelinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Bu aşamada öncelikle yapısal olarak doğrulanmış bağımsız değişkenlerin ölçme modelleri

ile bağımlı değişkenin ölçme modeli arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması, daha sonra ise tüm değişkenler arasındaki ilişkiler ele alınarak, teoriye uygun olarak oluşturulan modellerin test edilmesi gerekmektedir.

Araştırma hipotezlerine paralel olarak; öncelikle her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi ortaya çıkarılacaktır. Bu doğrultuda algılanan sosyal desteğin alt boyutları olan algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteği ile bağımlı değişken olan iş performansı arasında yapısal eşitlik modeli oluşturularak sırasıyla test edilmesi amaçlanmaktadır. Daha sonra ise algılanan sosyal destek ile iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı rolleri araştırılacak ve bütün değişkenlerin analize dahil edilmesi sonucu ortaya çıkan yapısal model test edilecektir. Bu sayede iş performansına doğrudan veya dolaylı etkisi bulunan değişkenler ortaya çıkarılabilecektir.

4. 4. 3. Yapısal Eşitlik Modellerinin Test Edilmesi ve Bulgular

Araştırmanın birinci hipotezini test etmek amacıyla algılanan sosyal desteğin alt boyutları olan algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı arasında oluşturulan yapısal eşitlik modeli Şekil 2’de sunulmuştur. Oluşturulan modele doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Modeldeki ölçeklerde bazı maddelerin birbirinden yeterince ayrışmaması nedeniyle algılanan örgütsel destekten 3 madde (“Çalıştığım kurum şikâyetlerimi görmezden gelir”, “Çalıştığım kurum benim refahımı (iyiliğimi) gerçekten umursuyor”, “Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor.”) , algılanan çalışma arkadaşı desteğinden 1 madde (“Çalışma arkadaşım işimi mümkün olduğu kadar ilginç hale getirmek için uğraşır.”), iş performansından ise 4 madde (“Sorumluluğumdaki görevleri yeterli düzeyde yerine getiririm”, “İş tanımımda yer alan sorumlulukları yerine getiririm”, “Amirimle uyumlu olarak çalışırım”, “İşe gelemeyeceğim bir durumda önceden haber veririm.”) modelden çıkarılmıştır. Çıkarılan bu maddelerden sonra Tablo 5’te yer alan değerlerin model uyum indeksine göre modelin geçerli ve toplanan verilerle uyumlu olduğu söylenebilir.

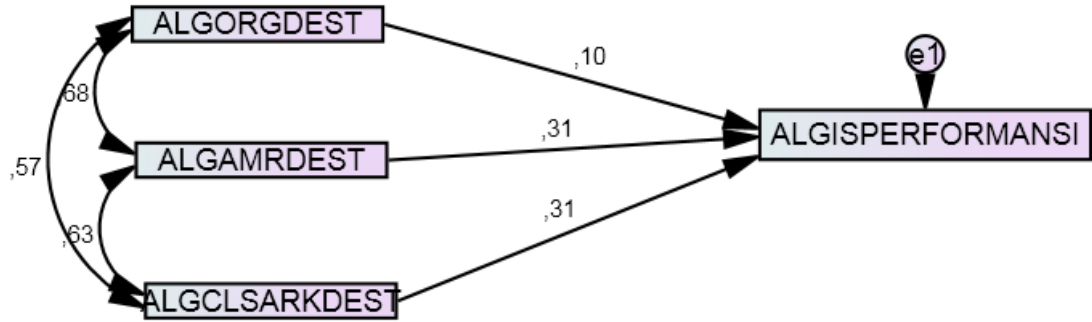


Şekil 2: Algılanan Sosyal Destek Boyutları ile İş Performansı Yapısal Regresyon Modeli

Tablo 5: Algılanan Sosyal Destek Boyutlarıyla İş Performansı Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri

χ^2	χ^2/sd	IFI	TLI	CFI	RMSEA
669,994	1,982	,903	,891	,902	,057

Doğrulayıcı faktör analizi ile model uyum verilerinin istenilen düzeyde olması sonucu Şekil 3'te görüldüğü gibi gözlemlenen değişkenlerle analize devam edilmiştir.



Şekil 3: Algılanan Sosyal Destek Boyutlarıyla İş Performansı Yapısal Regresyon Analizi

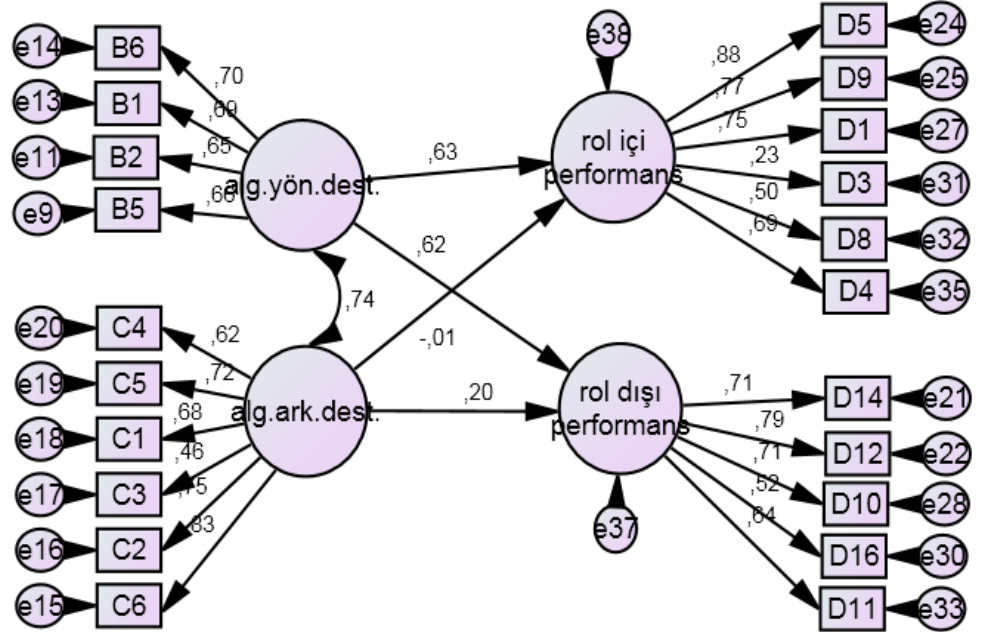
Araştırmanın ilk üç hipotezini test etmek için yapılan bu analiz sonucu birinci hipotez reddedilmiş, ikinci ve üçüncü hipotez doğrulanmıştır. Algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisi anlamlı çıkmamıştır. Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin iş performansına etkisi ise %95 güvenilirlik oranı ile anlamlı çıkmıştır. Bu analize ilişkin değerler Tablo 6’da görülebilir.

Tablo 6: Algılanan Sosyal Destek Boyutlarıyla İş Performansı Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş)

Yol	B	P
İş Performansı <--- Algılanan Örgütsel Destek	,104	,098
İş Performansı <--- Algılanan Yönetici Desteği	,305	***
İş Performansı <--- Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	,308	***

Algılanan örgütsel desteğin iş performansını etkilememesi sonucu algılanan örgütsel destek modelden çıkarılmıştır ve işe bağlılığın aracı etkisini araştırabilmek için algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin iş

performansı boyutlarına olan etkisi detaylı bir biçimde incelenerek analize devam edilmiştir. Algılanan yönetici desteği ile çalışma arkadaşı desteğinin iş performansı boyutlarına etkisine ilişkin model Şekil 4'te görülebilir.

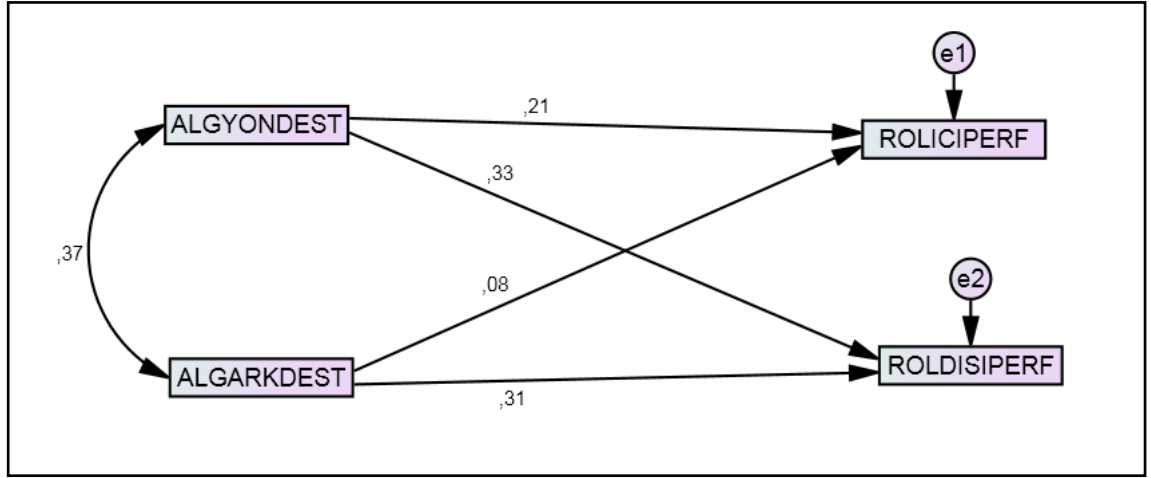


Şekil 4: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile İş Performansı Boyutlarının Yapısal Regresyon Modeli

Yapılan analiz sonucu Tablo 7'de görülen değerler elde edilmiştir. Model uyum indeksine göre elde edilen değerler neticesinde modelin geçerli ve toplanan verilerle uyumlu olduğu söylenebilir.

Tablo 7: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile İş Performansı Boyutları Yapısal Regresyon Modeli Uyum İndeksleri

χ^2	χ^2/sd	IFI	TLI	CFI	RMSEA
429,451	2,334	,906	,892	,905	,067



Şekil 5: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı Yapısal Modeli

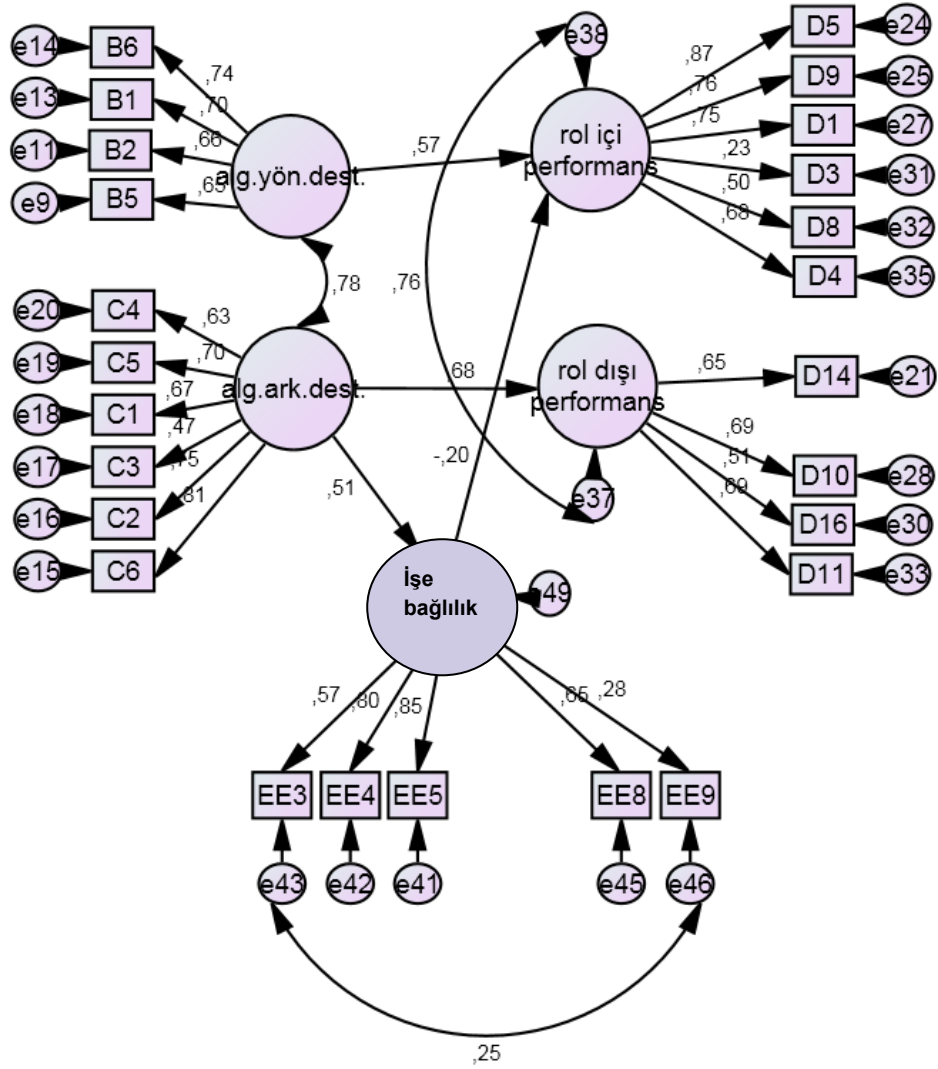
Yapılan analize göre hem algılanan yönetici desteği hem de çalışma arkadaşı desteğinin iş performansı boyutlarına etkisi olumlu ve anlamlıdır. Bu analize ilişkin değerler Şekil 5 ve Tablo 8’de görülebilir.

Tablo 8: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı Yol Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş)

Yol Analizi	B	p
Rol İçi İş Performansı <--- Algılanan Yönetici Desteği	,248	***
Rol İçi İş Performansı <--- Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	,145	,002
Rol Dışı İş Performansı <--- Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	,324	***
Rol Dışı İş Performansı <--- Algılanan Yönetici Desteği	,296	***

***p<0,0001

Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı boyutları arasındaki ilişki analizinden sonra işe bağlılığın bu ilişkideki aracı etkisine bakılmıştır. Bu bağlamda geliştirilen yapısal eşitlik modeli Şekil 6’da sunulmuştur.



Şekil 6: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile İş Performansı Boyutlarının İlişkinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli

Tablo 9: Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile İş Performansı Boyutlarının İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Modeli Uyum İndeksleri

χ^2	χ^2/sd	IFI	TLI	CFI	RMSEA
534,849	1,996	,911	,900	,910	,058

Yapılan analiz sonucu Tablo 9'da görülen değerler elde edilmiştir. Model uyum indeksine göre elde edilen değerler neticesinde modelin geçerli ve toplanan verilerle uyumlu olduğu söylenebilir.

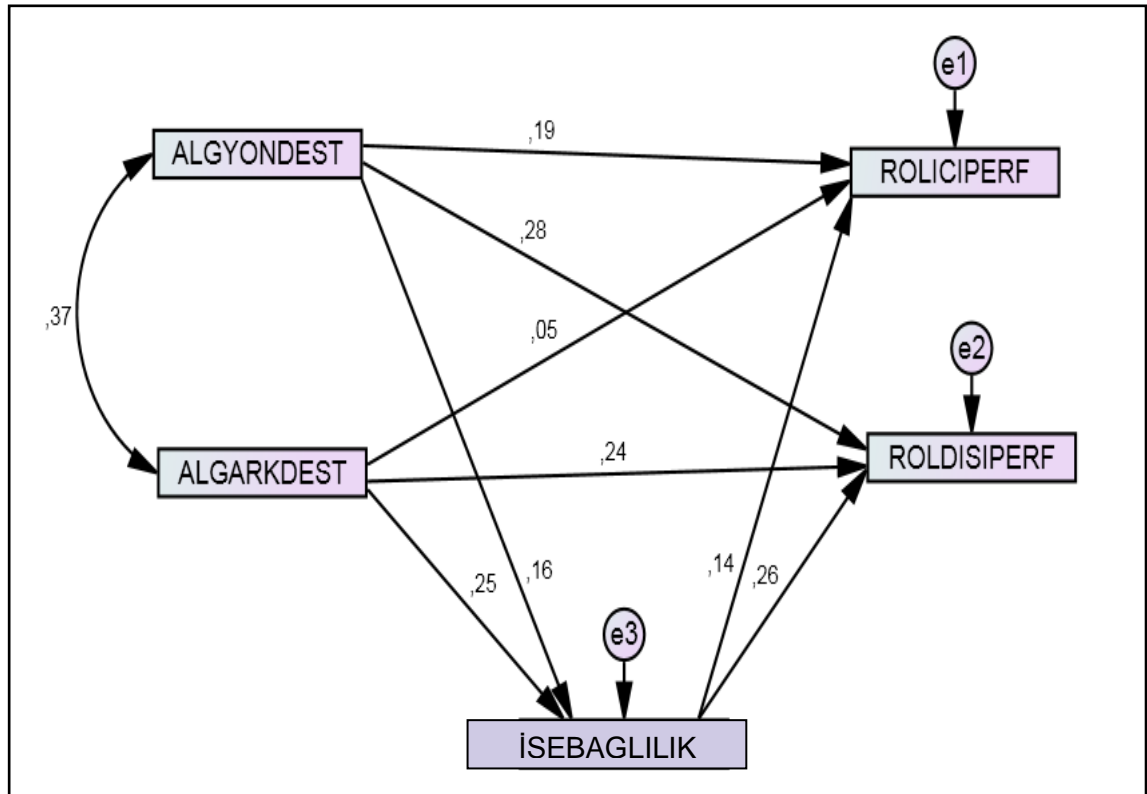
Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonrası model uyum indeks değerlerinin iyi olmasına dayanarak işe bağlılığın algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteği ile rol içi ve rol dışı iş performansı davranışında aracı rolü analiz edilmiştir.

Aracı etkinin analizi için bootstrap metodu kullanılmıştır. Bootstrap, aracı değişkenin aracılık ettiği dolaylı etkinin anlamlı olup olmadığını test etmeye yarar. Bu nedenle Mackinnon ve diğerlerinin (2002) çalışmalarında belirttiği aracı değişkenin etkisini ölçen üç yaklaşımdan birisi olan katsayıların sonucu yaklaşımı bu çalışmada benimsenmiştir. Katsayıların sonucunun testi en güvenilir sonuçları veren, istatistiksel gücü yüksek ve 1.tip hata oranı düşük bir yaklaşımdır. Dolaylı etkilerin gücünü ve standart hataları hesaplamaya imkân verir. Ayrıca birden çok aracı değişkenin bulunduğu modellerde ve yol analizlerinde kullanılabilir (Mackinnon, Lockwood, Hoffman, West, & Sheets, 2002).

MacKinnon ve diğerleri de (2002) bu yöntemi tavsiye etmişlerdir. Bu sebeplerden dolayı bu çalışmada da aracılık etkisini ölçerken bu yöntem kullanılmıştır. Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için genelde Sobel testi uygulanmaktadır. Ancak Sobel testinin gücü düşüktür. Çünkü Sobel testi örneklemin normal dağıldığı varsayımına dayanır. Ancak özellikle küçük örneklerde a ve b normal dağılsa bile $a \times b$ genelde normal dağılmamakta, bu

yüzden de küçük örneklerde Sobel testi iyi sonuç vermemektedir. Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için diğer bir yöntem ise bootstrapping metodudur. Bootstrap metodu son yıllarda oldukça tercih edilen bir yöntemdir (Shrout ve Bolger, 2002). Bootstrap rastgele örneklem gözlemlerini tekrar ederek (1000, 2000 gibi) elde ettiği verileri kullanır. Bu sayede 1000, 2000 gibi β değeri tahmin edilir. Normal dağılım varsayımı gerektirmez, istatistiksel olarak daha güçlüdür ve birden fazla aracı değişkenin olduğu modellerde de kullanılabilir (Shrout ve Bolger, 2002).

Bu sebeplerden dolayı bu çalışmada da aracılık etkisinin anlamlılığını test ederken bootstrap metodu kullanılmıştır. Bootstrap metoduna ek olarak Monte Carlo simülasyonu ile 2000'lik örneklem üzerinde modeldeki ilişkiler araştırılmıştır. Algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği ile rol içi ve rol dışı iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisini ölçmek için oluşturulan model ve değerler Şekil 7' de ve Tablo 10'da yer almaktadır.



Şekil 7: Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Modeli

Tablo 10: Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Yapısal Regresyon Analizi Sonuçları (Standardize Edilmiş)

Yol	B	P
İşe Bağlılık <--- Algılanan Yönetici Desteği	,092	,066
İşe Bağlılık <--- Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	,146	,003
Rol İçi İş Performansı <--- Algılanan Yönetici Desteği	,149	,028
Rol Dışı İş Performansı <--- Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	,196	,002
Rol Dışı İş Performansı <--- Algılanan Yönetici Desteği	,237	***
Rol İçi İş Performansı <--- Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	,037	,586
Rol İçi İş Performansı <--- İşe Bağlılık	,184	,099
Rol Dışı İş Performansı <--- İşe Bağlılık	,369	***

Yapılan yapısal regresyon analizine göre işe bağlılıkla, algılanan çalışma arkadaşı desteği, rol içi iş performansı ile algılanan yönetici desteği, rol dışı iş performansı ile algılanan çalışma arkadaşı desteği, rol dışı iş performansı ile algılanan yönetici desteği ve rol dışı iş performansı ile işe bağlılık arasındaki ilişki %95 güvenilirlik oranı ile anlamlı çıkmıştır.

Tablo 11, Tablo 12 ve Tablo 13, algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşı desteği ile rol içi ve rol dışı iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisine ilişkin analiz sonucu toplam, doğrudan ve dolaylı etkileri göstermektedir.

Tablo 11: Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Toplam Etki (Standardize Edilmiş)

	Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	Algılanan Yönetici Desteği	İşe Bağlılık
İşe Bağlılık	,251**	,156	,000
Rol Dışı İş Performansı	,305**	,326**	,262**
Rol İçi İş Performansı	,084	,215*	,141

Tablo 12: Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Doğrudan Etki (Standardize Edilmiş)

	Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	Algılanan Yönetici Desteği	İşe Bağlılık
İşe Bağlılık	,251**	,156	,000
Rol Dışı İş Performansı	,239**	,285**	,262**
Rol İçi İş Performansı	,049	,193*	,141

Tablo 13: Algılanan Yönetici Desteği ve Çalışma Arkadaşı Desteği ile Rol İçi ve Rol Dışı İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisine İlişkin Dolaylı Etki (Standardize Edilmiş)

	Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği	Algılanan Yönetici Desteği	İşe Bağlılık
İşe Bağlılık	,000	,000	,000
Rol Dışı İş Performansı	,066**	,041*	,000
Rol İçi İş Performansı	,035	,022	,000

Algılanan örgütsel desteğin iş performansına hiç etkisinin bulunmaması nedeniyle dördüncü hipotez reddedilmiştir. Algılanan yönetici desteği ile işe bağlılık arasındaki ilişki anlamsız olduğu için beşinci hipotez de reddedilmiştir. Algılanan çalışma arkadaşı desteği ile rol içi iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi anlamlı olmadığından altıncı hipotezin a şıkkı reddedilmiştir. Sadece algılanan çalışma arkadaşı desteği ile rol dışı iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın tam olmasa da **kısmi** aracı etkisi bulunmuştur. Bu sayede altıncı hipotezin b şıkkı kabul edilmiştir. Çalışmada yapılan analizlere göre hipotezlerle ilgili sonuçlar Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H1: Algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Reddedildi
H2: Algılanan yönetici desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H3: Algılanan çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Doğrulandı
H4: İşe bağlılık, algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.	Reddedildi
H5: İşe bağlılık, algılanan yönetici desteği ile iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.	Reddedildi
H6a: İşe bağlılık, algılanan çalışma arkadaşı desteği ile rol içi iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.	Reddedildi
H6b: İşe bağlılık, algılanan çalışma arkadaşı desteği ile rol dışı iş performansı ilişkisinde aracı bir etki yaratmaktadır.	Doğrulandı

5. BÖLÜM: SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar değerlendirilecek ve gelecek çalışmalar için öneride bulunulacaktır.

Bu araştırmada algılanan sosyal destek boyutları ile iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda turizm sektöründe yer alan 300 konaklama işletmesi çalışanlarından toplanan veriler ile ampirik bir çalışma yapılmıştır. Algılanan sosyal destek; algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşı desteği olarak üç boyutta, iş performansı ise rol içi ve rol dışı iş performansı olarak iki boyutta incelenmiştir. Toplanan veriler üzerinde yapılan güvenilirlik analizi sonucu bu ölçeklerin gelecekteki çalışmalarda da kullanılabilceği değerlendirilmektedir.

Algılanan sosyal destek boyutlarının sayfa 65, Tablo 3'te görülen ortalama değerleri incelendiğinde araştırmanın yapıldığı konaklama işletmelerinde genel olarak çalışanların sosyal destek algılarının yüksek olduğu söylenebilir. Algılanan sosyal destek boyutlarından algılanan yönetici desteğinin en yüksek ortalamaya sahip olduğu, ikinci en yüksek değere algılanan çalışma arkadaşı desteğinin sahip olduğu ve örgütsel desteğin ortalama bakımından üçüncü konumda olduğu görülmektedir. Algılanan yönetici desteği ile algılanan çalışma arkadaşı desteği değerleri birbirine çok yakın çıkmıştır. Algılanan örgütsel destek ortalama değeri ise ortalamanın üzerinde olmasına rağmen diğerlerinden düşüktür. Bunun nedeni, turizm sektörünün emek yoğun bir sektör olması ve beşeri kaynakların sektörde önemli bir yer tutması ve bu nedenle de bireylerin çalışmalarında birbirlerine bağımlı olması neticesinde yöneticileri ve çalışma arkadaşlarından gelen desteği örgüt desteğinden daha fazla önemsemeleri ile sonuçlanabilir. İş performansı boyutları genel olarak değerlendirildiğinde bireylerin kendi iş performanslarına ilişkin algılarının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Rol içi iş performansı, rol dışı iş performansından daha yüksek bir ortalama değer almıştır. Bunun nedeni de

bireylerin görev tanımında yer alan temel faaliyetleri daha fazla yerine getirdiklerini düşünmesi ve rol dışı iş performansının biraz daha fazladan çaba gerektirmesinden kaynaklanabilir.

İşe bağlılık ise diğer değişkenlere göre daha az bir ortalama değer olsa da yine de ortalamanın (5'li Likert ölçeğinde 2,5) üzerindedir. Bu nedenle araştırmaya katılanların işe bağlılık tutumlarının iyi bir seviyede olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmaya katılanların turizm sektöründe çalışma süresinin de bu çıkarımı desteklediği görülmektedir. Turizm sektörü yapısı itibariyle, birey ile işini özdeşleştiren bir sektördür. Turizm sektöründe özellikle bazı birimlerde görev alabilmek için iyi bir iş bilgisi ve tecrübenin yanı sıra, işi de benimsemek gerekir. Turizm sektörünün hizmet sektörü olması ve 7/24 aktif olması nedeniyle bireyler, işlerini benimsemeden istenilen düzeyde hizmet sağlayamaz ve bu doğrudan performanslarına yansır. Bu durumun iş performansına yansması ise hizmet kalitesini etkiler ve işletme performansından, müşteri memnuniyetine kadar etkisi görülür. İşe bağlılığı yüksek olan bireyler ise yaptıkları işi benimser ve daha iyi bir performans sağlayabilir.

Araştırmada algılanan sosyal destek ile iş performansı ilişkisi kurulurken sosyal değişim kuramından faydalanılmıştır. Sosyal değişim kuramı kapsamında bireyler örgütten, yöneticilerden veya çalışma arkadaşlarından destek gördüğünü algıladıklarında, bu desteğe iş performanslarıyla karşılık verebilir. Bu bağlamda algılanan sosyal desteğin iş performansına anlamlı bir etkisinin olacağı düşünülmüştür. Araştırma, algılanan sosyal desteğin her üç boyutunu da (algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşı desteği) birlikte ele aldığı için ve her boyutun iş performansı ile ilişkisini incelediği için literatürdeki diğer çalışmalardan ayrılmakta ve konuyu daha kapsamlı bir şekilde ele almaktadır.

Çalışmada algılanan sosyal destek ile iş performansı ilişkisi incelendiğinde algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin iş performansını anlamlı bir biçimde etkilediği görülmektedir. Yapılan analizler sonucu algılanan örgütsel desteğin ise iş performansını anlamlı bir şekilde etkilemediği anlaşılmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ile iş performansı ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında bazı yazarların anlamlı ilişki bulduğu görülmektedir. Eisenberger ve diğerleri (1990; 1999; 2009), yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulmuştur. Bu çalışmaların yanı sıra Rhoades ve Eisenberger (2002), yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu belirtmiştir. Literatürde algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamayan bir çalışmaya da rastlanmıştır. Yih ve Htaik (2011), Tayvan'da konaklama işletmeleri çalışanlarıyla yaptığı araştırmada algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu çalışmada da anlamlı bir ilişkinin bulunamamasının çeşitli nedenleri olabilir. Anlamlı ilişki bulan diğer çalışmaların Amerika Birleşik Devletleri'nde yapıldığı, anlamlı ilişki bulamayan diğer çalışmanın ise Tayvan'da yapıldığı görülmektedir. Çalışmaların Batı, Doğu ya da bireysel, görelî kolektivist şeklinde farklı kültürlerde ve ülkelerde yapılması sonuçlarda farklılığa neden olmuş olabilir. Çünkü Batı ülkelerindeki insan kaynakları uygulamalarının Türkiye gibi farklı kültürel özelliklere sahip ülkelerde de aynı şekilde uygulanabileceği şüphelidir (Aycan, 2001). Hofstede'nin kültür boyutlarına ait ülkeler incelemesine göre Tayvan ile Türkiye'nin birbirine görelî bir biçimde benzer olduğunu söylemek mümkündür (<http://geert-hofstede.com/turkey.html>). Bir başka neden ise örneklemin konaklama işletmeleri çalışanlarından oluşması olabilir. Hem bu çalışmada hem de Tayvan'da yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisi konaklama işletmeleri çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinden değerlendirilmiştir. Levinson'a (1965) göre, çalışanlar örgüt temsilcilerinin eylemlerini, örgütün kendi eylemi olarak algılama eğilimindedir. Örgütün ahlaki, yasal ve finansal sorumluluklarını yürüten temsilcileri, örgütün geçmişi, kültürü, politikaları, normları ve çalışanlara örgüt temsilcileri üzerinden güç uygulaması gibi unsurlar örgütün birey tarafından kişileştirilmesine neden olmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison, & Sowa, 1986). Turizm sektöründe çalışmanın büyük ölçüde insan gücüne dayalı olması, aynı zamanda bireylerin de birbirine bağımlı olarak çalışması, örgütün somut bir oluşum olarak algılanmamasına yol açabilir. Konaklama işletmeleri çalışanları örgütsel

desteğe ilişkin bazı girişimleri yönetici desteği veya destek dışında bir başka kavram olarak algılıyor olabilir. Turizm sektörü dışında seçilecek bir örnekte algılanan örgütsel destek ve iş performansı ilişkisi anlamlı çıkabilir.

Algılanan yönetici desteğinin iş performansı ile ilişkisine yönelik yapılan analiz incelendiğinde, bu ilişkinin anlamlı olduğu görülmektedir. Pazy ve Ganzach (2009), Azman ve diğerleri (2009), yönetici desteği ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur ve bu araştırmada elde edilen sonuçlar, diğerleriyle tutarlı çıkmıştır. Bu çalışmada da algılanan yönetici desteği ile iş performansı arasında ilişkinin anlamlı bulunması, sosyal değişim kuramı kapsamında konaklama işletmeleri çalışanlarının yöneticileriyle sosyal bir değişime girdiğini göstermektedir. Yönetici ile sosyal bir değişimde bulunan bireyler, zamanla yöneticilerine karşı sosyal destek algısı geliştirebilir. Yöneticilerinden destek gördüğünü algılayan çalışan, bu destek karşılığında bir takım faydalı davranışlar sergileyebilir. Bu nedenle algılanan yönetici desteği bireyin iş performansını etkilemiş olabilir. Ayrıca algılanan yönetici desteği ile bir bütün olarak ele alınan iş performansı arasındaki ilişki anlamlı bulunurken, aynı zamanda iş performansının alt boyutlarıyla yapılan daha detaylı analiz sonucu algılanan yönetici desteğinin hem rol içi hem de rol dışı iş performansı ile anlamlı ve olumlu bir ilişkisi bulunmuştur. Shanock ve Eisenberger da (2006) algılanan yönetici desteğinin hem rol içi hem de rol dışı iş performansı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu bulmuştur. Yönetici desteği algısı olan konaklama işletmeleri çalışanları hem temel görevlerini yerine getirmede, hem de görevlerinin dışında yer alan bazı faaliyetleri (iş arkadaşlarına yardım, sorumluluğunda olmayan işler için gönüllü olma gibi) yerine getirmektedir. Çalışanların yönetici desteği algıları arttıkça algıladıkları iş performansları da artmaktadır. Turizm sektöründe çalışan – yönetici ilişkisi hizmet kalitesi bakımından çok önemli olduğu için çalışanın yöneticinin davranışlarından etkilenmesi hem bireysel hem de örgütsel performansa yansır. Bu nedenle yöneticiden destek aldığını algılayan bir konaklama işletmesi çalışanı bu desteği iş performansına yansıtabilir.

Algılanan sosyal desteğin son değişkeni olan algılanan çalışma arkadaşı desteğinin iş performansı ile ilişkisi incelendiğinde yapılan analiz sonucu anlamlı

bir ilişkiden söz etmek mümkündür. Çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır ve literatürde sadece iki çalışmaya rastlanmıştır. Abu Al-Rub (2004) ve Amarneh ve diğerleri (2010), yaptıkları çalışmada algılanan çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulmuştur. Bu araştırma sonucu elde edilen sonuçlar da diğer çalışmalarla benzerlik göstermektedir. Çalışma arkadaşı desteği yönetici desteğinden biraz farklılaşmaktadır. Yöneticilerin birincil amacı bireyin işle ilgili becerilerini en üst düzeye taşımak ve bireyleri yönlendirmek iken, çalışma arkadaşlarının bu şekilde bir misyonu yoktur. Bu nedenle çalışma arkadaşlarının bireyler üzerinde farklı etkileri söz konusudur. Turizm sektöründe yer alan çalışma gruplarında bir uyum ve koordinasyon olmak durumundadır. Uyum ve koordinasyon olmadığı takdirde bu uyumsuzluk, doğrudan hizmet kalitesine yansır. Çalışma arkadaşı desteği, çalışma arkadaşına yardım etme, işle veya bireyin kişisel yaşamıyla ilgili problemlerinde bireye destek olma gibi faaliyetleri içerir. Turizm sektöründe sürekli hizmet üretilmesi çalışanlarda tükenmişlik duygusunu ortaya çıkarabilir. Bu nedenle aynı çalışma koşullarında bulunan bireylerin birbirini anlayarak birbirine destek olması, bazı sorunlarla başa çıkabilmek adına oldukça önemlidir. Aynı zamanda bu desteğin çalışanın iş performansına yansımaları da beklenen bir durumdur. Ayrıca algılanan çalışma arkadaşı desteği ile bir bütün olarak ele alınan iş performansı arasındaki ilişki anlamlı bulunurken, aynı zamanda iş performansının alt boyutlarıyla yapılan daha detaylı analiz sonucu algılanan çalışma arkadaşı desteğinin hem rol içi hem de rol dışı iş performansıyla anlamlı ve olumlu bir ilişkisi bulunmuştur. Çalışma arkadaşı desteği ile iş performansı ilişkisini inceleyen çalışma oldukça sınırlı olduğu için, var olan çalışmalar iş performansını tek boyut olarak ele almıştır. Bu nedenle algılanan çalışma arkadaşı desteği ile rol içi ve rol dışı iş performansını ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışmada algılanan çalışma arkadaşı desteği hem rol içi hem de rol dışı iş performansıyla ilişkilidir ancak rol içi iş performansıyla ilişkisinin daha zayıf olduğunu söylemek mümkündür. Bunun nedeni, çalışma arkadaşlarının, yöneticiler gibi çalışanı yönetme, yönlendirme, değerlendirme gibi bir amacının olmaması olabilir. Bu nedenle algılanan çalışma arkadaşı desteği bireyin rol dışı performansına daha

fazla etki etmektedir. Çalışma arkadaşından destek gördüğünü algılayan çalışan, rol dışı iş performansı kapsamında yer alan yardımlaşma, çalışma arkadaşını yaptığı işle ilgili cesaretlendirme, işbirliği yapma, inovatif aktivitelerde bulunma gibi eylemleri gerçekleştirebilir.

Bireyler çalıştıkları örgüte veya yaptıkları işe ilişkin çeşitli algı ve tutumlar geliştirir. Değişen iş yaşamında kendi alanında rekabet gücünü elinde tutmak isteyen bireyler, işini, örgüte kıyasla daha fazla güçlendirmek isteyebilir (Chen, Lee, Wu, & Lin, 2010). Bu nedenle bireyler çevresel ve örgütsel belirsizlikle baş edebilmek için üzerinde kontrol güçlerinin daha fazla olduğu işlerine yatırım yapmakta; yani, örgütlerine bağlanmaktansa işlerine bağlanmayı tercih etmektedir (Tak & Çiftçioğlu, 2008). Turizm sektörü de mikro ve makro çevre koşullarından kolaylıkla etkilenen bir sektördür. Bu sektörün çalışanları da hem işlerini icra edebilmek, hem de değişen rekabet ortamında üstünlüklerini koruyabilmek için işlerine yatırım yapar. Bunun sonucunda çalışanlar işleriyle psikolojik bir bağ kurar ve işe bağlılık tutumu geliştirir. İşe bağlılığın, örgütsel bağlılık gibi çeşitli iş çıktılarına etkisi vardır. Bunlardan birisi de iş performansıdır. Bu çalışmada algılanan sosyal destek ve iş performansı arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. Algılanan sosyal desteğin alt boyutlarından olan algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamadığından modelden çıkarılmıştır ve modele diğer sosyal destek boyutlarıyla devam edilmiştir. Daha önce literatürde bu şekilde bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan oluşturulan modelin bir ilk olduğu ve gelecek çalışmalara fikir verebileceği düşünülmektedir. Bu doğrultuda, işe bağlılığın iş performansı, algılanan yönetici ve çalışma arkadaşı desteği ile ilişkileri incelenmiştir. Mrayyan ve Al-Faouri (2008), işe bağlılık ile iş performansı arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki bulmuştur. Bu çalışmada işe bağlılık ile rol dışı iş performansı ilişkisi anlamlı ve olumlu bulunmuştur. İşe bağlılığın rol dışı iş performansı ile ilişkisinin anlamlı çıkması, işe bağlılığın devamlılık boyutundan kaynaklanıyor olabilir. Bu araştırmada işe bağlılık tek boyutlu olarak ele alınsa da işe bağlılığın üç farklı boyutta incelendiği çeşitli çalışmalar mevcuttur. İşe bağlılığın devamlılık boyutu, işinden ayrılmayı düşünen bireyin başka bir iş bulamayacağını düşünmesi ile ortaya çıkar. İşine

bu şekilde bağı olan çalışanlar ise rol içi performans davranışına bunu yansıtmıyor olabilir. İşe bağlılıklarını görev tanımında yer almayan bazı faaliyetleri yaparak rol dışı performanslarına yansıtıyor olabilir. İşe bağlılığın diğer değişkenlerle ilişkisi incelendiğinde yönetici desteği ile ilişkisinin anlamsız olduğu, çalışma arkadaşı desteği ile ilişkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Kong (1995) yönetici desteği ile işe bağlılık arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur. Kidd ve Smewing (2001) ise yönetici desteği ile işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır. Bu çalışmada da bu ilişkinin bulunamaması, işe bağlılık tutumunun çalışan- yönetici ilişkisinden bağımsız olarak gelişmesinden kaynaklanabilir. Kidd ve Smerwing (2001) ise çalışmaya katılanlar ile yöneticiler arasındaki destekleyici ilişkilerin daha detaylı incelenmesi gerektiğini savunmuştur. İlişkinin süresi, etkileşim sıklığı gibi bazı unsurlar bu sonucun çıkmasında etkili olabilir. İşe bağlılığın çalışma arkadaşı desteği ile ilişkisi incelendiğinde, bu ilişkinin anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Wolfgang (1995) da çalışma arkadaşı desteği ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin anlamlı olduğunu bulmuştur. Çalışma arkadaşı desteğinin (yardımlaşma, sorunlarla ilgili cesaretlendirme, destek olma gibi) bireyin işine olan bağlılığını etkilemektedir. Aynı iş koşullarında çalışan bireyler için çalışma arkadaşı desteği önemli bir konumda olabilir ve bireyin işine ilişkin tutumlarını etkileyebilir.

Tüm değişkenler arası doğrudan etkiler incelendikten sonra çıkan ilişkiler üzerinden aracı etki araştırılmıştır. Bu doğrultuda işe bağlılık, sadece çalışma arkadaşı desteği ile rol dışı iş performansı ilişkisinde aracılık yapmaktadır. Bu ilişkinin çıkması, çalışma arkadaşı desteğinin işe bağlılığı etkilediğini ve bu etkinin de bireyin rol dışı iş performansına yansıdığını göstermektedir. Bireyin çalışma arkadaşı tarafından desteklendiğini algılaması, aynı zamanda bireyin çalışma arkadaşlarına yardım etme, işbirliği içinde olma gibi rol dışı iş performansı davranışlarını işe bağlılık üzerinden etkilemektedir. Bu araştırmanın görece kolektivist bir ülkede yapılmış olması ve insan unsurunun çok önemli olduğu bir sektöründe yapılmış olması bu sonucu yaratmış olabilir. Türkiye'nin görece kolektivist bir ülke olması, bireyi kendine en yakın hissettiği ya da statü bakımından en yakın olduğunu düşündüğü kişilere yardım etme,

destek olma gibi sonuçları beraberinde getirebilir. Bireylerde işe bağlılık gibi bir tutumun ortaya çıkmasına neden olabilecek bir sektör olan turizm sektöründe ekipte çalışan üyeler çok önemli bir rol oynar. Çalışma arkadaşı olarak nitelendirilebilecek bu üyeler, hem bireyin işe bağlılığını, hem de işe bağlılık üzerinden rol dışı iş performanslarını etkileme gücüne sahiptir.

Literatür ve araştırma neticesinde elde edilen bulgulardan yola çıkarak yöneticilere ve araştırmacılara yönelik şu önerilerde bulunmak mümkündür.

Yöneticiler İçin Öneriler

İşletmeler insan kaynakları yönetimi kapsamında iş performansına etki eden çeşitli çalışan davranışları olduğunu ve bu çalışan davranışlarının geliştirilmesi gerektiğini bilmelidir. Bu doğrultuda, bu araştırmanın da bağımsız değişkeni olan sosyal destek konusuna dikkat edilmesi gerekir. Hem örgüt, hem yönetici, hem de çalışma arkadaşı desteği bireyin iş çıktıklarına etki eden unsurlardır. Bu nedenle örgüt ve örgüt temsilcisi olarak algılanan bireylerin bu destekleyici ortamı sağlayabilmesi gerekir. Örgüt olarak çalışanına değer vermek, bireyin zihninde kurumunun kendisini önemseydiği ve ona değer verdiği düşüncesini uyandırmalıdır. Yöneticiler altında çalışanlarla birebir etkileşim halinde olduğundan, hangi faaliyetlerin destekleyici hangilerinin ise bireyde yanlış bir reaksiyona yol açacağını bilmeli ve destekleyici adımlar atarak bireyin destek algısını geliştirmelidir. Örgütler, sosyal desteğin bulunduğu bir ortam yaratabilmek adına çeşitli insan kaynakları uygulamaları geliştirerek çalışanların destek algılarına yönelik faaliyetlerde bulunmalıdır. Hem örgüt hem de yönetici, çalışma arkadaşlarının uyumlu çalışabileceği bir iş ortamı yaratmalı ve adaletli davranarak çalışanlar arasındaki sorunları en aza indirmelidir. Bu sayede çalışma arkadaşı desteğinin ortaya çıkabilmesi için uygun bir ortam sağlanmış olur. Zamanla bu destekleyici faaliyetler örgüt kültürü haline getirilebilir ve örgüt tarafından paylaşılan bir değer olarak ifade edilebilir. Aksi halde bireylerde sosyal destek algısının oluşmaması, bireylerin işe bağlılıklarına ve iş performanslarına olumsuz yönde yansiyabilir.

Araştırmacılar İçin neriler

Bu araştırma tek bir sektörde yapılmıştır. Literatürde tüm sosyal destek boyutlarını iş performansıyla birlikte inceleyen başka çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu yüzden sonuçların genellenebilmesi için farklı bir mesleğe sahip başka bir rnekleimde araştırma tekrar uygulanabilir. Bu çalışmada aracı değişken olarak ele alınan işe bağlılık, üç boyutlu olarak incelenebilir. Bu araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için boylamsal bir çalışma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz-saygı*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management* , 29 (1), 99 - 118.
- Al-Rub, R. F. (2004). Job stress, job performance, and social support among hospital nurses. *Journal of nursing scholarship* , 36 (1), 73 - 78.
- Amarneh, B. H., Abu Al-Rub, R. F., & Abu Al-Rub, N. F. (2010). Co-workers' support and job performance among nurses in Jordanian hospitals. *Journal of Research in Nursing* , 15 (5), 391-401.
- Arbogast, R. D. (2008). *The influence of religion and social support on career commitment*. Ohio, USA: The Ohio State University.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology* , 83 (2), 288-297.
- Aryee, S., Chen, Z. X., & Budhwar, P. S. (2004). Exchange fairness and employee performance: An examination of the relationship between organizational politics and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 94, 1-14.
- Aycan, Z. (2001). Human Resources Management in Turkey, Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower* , 22 (3), 252-260.
- Aydın, A. (2010). *İlköğretim öğretmenlerinin mesleki bağlılıklarına etki eden faktörler*. İstanbul: Beykent Üniversitesi.

- Azman, I., Sieng, L. L., Ajs, M. N., Dollah, N. F., & Boerhannoeddin, A. (2009). Relationship between supervisor's role and job performance in the workplace training program. *Scientific Annals of the Alexandru Ioan Cuza* , 56, 237-251.
- Bateman, G. (2009). *Employee perceptions of co-worker support and its effect on job satisfaction, work stress and intention to quit*. New Zealand: University of Canterbury.
- Beehr, T., King, L. A., & King, D. W. (1990). Social support and occupational stress: Talking to supervisors. *Journal of Vocational Behavior* , 36, 61 - 81.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 76, 469 - 488.
- Blau, G. (1989). Testing generalizability of a career commitment measure and its impact on employee turnover. *Journal of Vocational Behavior* , 35, 88 - 103.
- Blau, G. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology* , 58, 277 - 288.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bommer, W. H., Miles, E. W., & Grover, S. L. (2003). Does one good turn deserve another? Coworker influences on employee citizenship. *Journal of Organizational Behavior* , 24, 181 - 196.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: the meaning for personnel research. *Human Performance* , 10, 99 - 109.
- Borman, W., & Motowidlo, S. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt, & W. Borman içinde, *Personnel selection in organizations* (s. 71- 98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Börü, D., & Güneşer, B. (2006). Algılanan örgütsel destek ve lider üye etkileşimin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve güvenin rolü. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi* , 43 - 58.

- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. D. M.D., & H. L.M. içinde, *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (s. 687-732). Palo Alto,CA: Consulting Psychologists Press.
- Ceylan, C., & Bayram, N. (2006). Mesleki bağlılığın örgütsel bağlılık ve örgütten ayrılma niyeti üzerine etkilerinin düzenleyici değişkenli çoklu regresyon analizi. *20* (1), 105-120.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations* , *52* (10), 1257 - 1278.
- Chen, C., Lee, M. S., Wu, P. J., & Lin, X. H. (2010). Antecedent and outcome of employees' occupational commitment. *Management of Innovation and Technology* (s. 574 - 578). Singapore: Institute of Electrical and Electronics Engineers.
- Chen, J.-C., & Silverthorne, C. (2008). The impact of locus of control on job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal* , *29* (7), 572 - 582.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which? *The Journal of Social Psychology* , *149* (1), 119- 124.
- Chiaburu, D. S. (2010). The social context of training: coworker, supervisor, or organizational support? *Industrial and commercial training* , *42* (1), 53-56.
- Cho, S., & Johanson, M. M. (2008). Organizational citizenship behavior and employee performance: A moderating effect of work status in restaurant employees. *Journal of Hospitality & Tourism Research* , *32*, 307 - 326.

- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2011). Work engagement antecedents, the mediating role of learning goal orientation and job performanc. *Career Development International* , 16, 684-705.
- Cobb, S. (1976). Social support as a moderator of life stress. *Psychosom.Med.* , 38, 300-314.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: an interdisciplinary review. *Journal of Management* , 31 (6), 874-900.
- Cüce, H. (2012). *Örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde yöneticilere duyulan güvenin aracı etkisi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- D.Dawley, D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? *Leadership & Organization Development Journal* , 29 (3), 235 - 247.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2008). Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum* , 28, 81-104.
- Duffy, R. D., Dik, B. J., & Steger, M. F. (2011). Calling and work-related outcomes: Career commitment as a mediator. *Journal of Vocational Behavior* , 78, 210 - 218.
- Eder, P., & Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the Negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management* , 34 (1), 55 - 68.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Winfred, A. J., & Arlette, D. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology: An international review* , 57 (3), 441-465.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* , 86 (1), 42- 51.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology* , 82 (5), 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & La Mastro, V. D. (1990). Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation. *Journal of Applied Psychology* , 75 (1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* , 71 (3), 500- 507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology* , 87 (3), 565 - 573.
- Elbassel, N., Guterman, N., Bargal, D., & Su, K. H. (1998). Main and buffering effects of emotional support on job and health-related strains: A national survey of Israeli social workers. *Employee Assistance Quarterly* , 13 (3), 1- 18.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.
- Erickson, R. A., & Roloff, M. E. (2007). Reducing attrition after downsizing. Analyzing the effects of organizational support, supervisor support, and gender on organizational commitment. *International Journal of Organizational Analysis* , 15 (1), 35 - 55.
- F.Cascio, W., & Aguinis, H. (2011). *Applied Psychology in Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- F.Lee, O., Tan, J. A., & Javalgi, R. (2010). Goal orientation and organizational commitment - Individual difference predictors of job performance. *International Journal of Organizational Analysis* , 18 (1), 129- 150.
- Frauman, E., Ivy, E., & Cunningham, P. (2011). Occupational commitment and the role of leisure and money among recreation and park professionals. *The Cyber Journal of Applied Leisure and Recreation Research* , 13 (1), 1- 12.

- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., & Relyea, C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff and administrators. *The Journal of Social Psychology* , 146 (3), 327- 347.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review* , 25 (2), 161- 178.
- Greenglass, E., Burke, R. J., & Konarski, R. (1997). The impact of social support on the development of burnout in teachers: examination of a model. *Work and Stress* , 11 (3), 267 - 278.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *The Academy of Management Journal* , 33 (1), 64 - 86.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal* , 50 (2), 327- 347.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior* , 22 (5), 537 - 550.
- Güney, S., Akalın, Ç., & İlsev, A. (2007). Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde algılanan örgütsel destek ve örgüt temelli öz-saygı. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 25 (2), 189 - 211.
- Hacklett, R. D., Lapierre, L. M., & Hausdorf, P. A. (2001). Understanding the links between work commitment constructs. *Journal of Vocational Behavior* , 58, 392 - 413.
- Hatton, C., & Emerson, E. (1998). Brief report: organisational predictors of actual staff turnover in a service for people with multiple disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities* , 11, 166 - 171.

- Hayton, J. C., Carnabuci, G., & Eisenberger, R. (2012). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support. *Journal of Organizational Behavior* , 33, 235–249.
- Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior & Personality* , 12 (1), 159 - 174.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort–reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 73, 287–302.
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance. The role of organization support and co-worker support. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 24 (6), 617-627.
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International journal of industrial ergonomics* , 39, 96-104.
- Karatepe, O. M. (2010). The effect of positive and negative work-family interaction on exhaustion. Does work social support make a difference? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* , 22 (6), 836-856.
- Karatepe, O. M. (2012). The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness. *Journal of Hospitality & Tourism Research* , 36 (4), 495 - 516.
- Kidd, J. M., & Smewing, C. (2001). The role of the supervisor in career and organizational commitment. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* , 10 (1), 25–40.
- Kim, S.-W., & Mueller, C. W. (2011). Occupational organizational commitment in different occupational contexts: The case of South Korea. *Work and Occupations* , 38 (1), 3- 36.
- Kim, T.-H., & Chang, K.-R. (2007). Interactional effects of occupational commitment and organizational commitment of employees in sport organizations on turnover

intentions and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Applied Sports Sciences* , 19 (2), 63 - 79.

- Kong, S. (1995). Predictors of organizational and career commitment among Illinois pharmacists. *American Journal of Health-System Pharmacy* , 52 (18), 2005-11.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology* , 64, 289 - 313.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement* , 48, 1075-1079.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management Journal* , 26 (4), 608 - 625.
- Krishnan, J., & Mary, S. (2012). Perceived organizational support - An overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research* , 2 (4), 1 - 13.
- Ladd, D., & Henry, R. A. (2000). Helping Coworkers and Helping the Organization: The Role of Support Perceptions, Exchange Ideology, and Conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology* , 30 (10), 2028-2049.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing* , 8 (3), 1-36.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly* , 9 (4), 370-390.
- Li, X., Sanders, K., & Frenkel, S. (2012). How leader-member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees' job performance. *International Journal of Hospitality Management* , 1-8.

- Lin, C. W., Chen, S. L., & Wang, R. Y. (2011). Savouring and perceived job performance in positive psychology: Moderating role of positive affectivity. *Asian Journal of Social Psychology* , 14, 165 - 175.
- Lin, C.-P., & Chen, M.-F. (2004). Career commitment as a moderator of the relationships among procedural justice, perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intentions. *Asia Pacific Management Review* , 9 (3), 519- 538.
- Loi, R., Hang-yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 79, 101- 120.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R., & Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology* , 84 (4), 467- 483.
- M.Truxillo, D., Cadiz, D. M., Rineer, J. R., Zaniboni, S., & Fraccaroli, F. (2012). A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance. *Organizational Psychology Review* , 2 (4), 340- 360.
- Mackinnon, D. P., Lockwood, C. M., Hoffman, J. M., West, S. G., & Sheets, V. (2002). A Comparison of Methods to Test Mediation and Other Intervening Variable Effects. *Psychological Methods* , 83 - 104.
- McCloskey, J. (1990). Two requirements for job contentment: Autonomy and social integration. *Journal of Nurse Scholarship* , 22, 140 - 143.
- McComb, E. D. (2006). An evaluation of the three-component model of occupational commitment among New Zealand general practitioners. *Otago Management Graduate Review* , 4, 67 - 87.

- Md-Sidin, S., & Sambasivan, M. (2010). Relationship between work-family conflict and quality of life An investigation into the role of social support. *Journal of Managerial Psychology* , 25 (1), 58-81.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology* , 78 (4), 538 - 551.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): Developing and Validating a Comprehensive Measure for Assessing Job Design and the Nature of Work. *Journal of Applied Psychology* , 91 (6), 1321-1339.
- Mrayyan, M. T., & Al-Faouri, I. (2008). Nurses' career commitment and job performance:differences between intensive care units and wards. *Journal of Research in Nursing* , 13 (1), 38–51.
- Muhammad, A. H., & Hamdy, H. I. (2005). Burnout, supervisory support, and work outcomes: A study from an Arabic cultural perspective. *International Journal of Co-operative Management* , 15 (3 & 4), 230 - 242.
- Munn, E., Barber, C. E., & Fritz, J. J. (1996). Factors affecting the professional well-being of child life specialists. *Children's Health Care* , 25, 71 - 91.
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions. A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review* , 41 (1), 56 - 72.
- Ng, T. W., & Sorensen, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes. A meta-Analysis. *Group & Organization Management* , 33, 243 - 268.

- Nijman, D.-J. J., Nijhof, W. J., Wognum, I., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training* , 30 (7), 529 - 549.
- Nord, W. (1973). Adam Smith and Contemporary Social Exchange Theory. *The American Journal of Economics and Sociology* , 32 (4), 421 - 436.
- Ozdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Educational Administration: Theory and Practice* , 16 (1), 93 - 112.
- Pazy, A., & Ganzach, Y. (2009). Pay Contingency and the Effects of Perceived Organizational and Supervisor Support on Performance and Commitment. *Journal of Management* , 1007-1025.
- Poropat, A. (2000). An Examination Of The Relationship Between Contextual And Technical Performance In An Academic Setting. *ESRC Teaching and Learning Research Programme* (s. 1-7). Leicester: University of Leicester.
- Prentice, C. (2012). The influence of occupational commitment on emotional labour. *The Australian and New Zealand Marketing Academy Conferance* (s. 1-6). Australia: Australian and New Zealand Marketing Academy and Ehrenberg-Bass Institute for Marketing Science, Edith Cowan University.
- Raabe, B., & Beehr, T. (2003). Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: differences in perceptions and impact. *Journal of Organizational Behavior* , 24, 271-293.
- Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior* , 20, 159 - 174.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology* , 87 (4), 698- 714.

- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Stephen, A. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* , 86 (5), 825- 836.
- Riveros, A. M., & Tsai, T. S.-T. (2011). Career commitment and organizational commitment in for-profit and non-profit sectors. *International Journal of Emerging Sciences* , 1 (3), 324 - 340.
- Sarason, I. G., Levine, H. M., Basham, R. B., & Sarason, B. R. (1983). Assessing social support: The social support questionnaire. *Journal of Personality and Social Psychology* , 44 (1), 127 - 139.
- Schaubroeck, J., & Fink, L. S. (1998). Facilitating and inhibiting effects of job control and social support on stress outcomes and role behavior: a contingency model. *Journal of Organizational Behavior* , 19, 167- 195.
- Shanock, L. R., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology* , 91 (3), 689- 695.
- Shore, L. M., & Shore, T. H. (1995). Perceived organizational support and organizational justice. R. Cropanzano, & K. M. Kacmar içinde, *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing Social Climate at Work* (s. 149 - 164). Quorum Press.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* , 76 (5), 637 - 643.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology* , 78 (5), 774- 780.

- Shrout, P. E., & Bolger, N. (2002). Mediation in Experimental and Nonexperimental Studies: New Procedures and Recommendations. *Psychological Methods* , 7 (4), 422-445.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. S. Sonnentag içinde, *Psychological Management of Individual Performance* (s. 4- 25). Germany: John Wiley & Sons,Ltd.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior* , 24, 251 - 270.
- Suliman, A. M. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development* , 26 (4), 294-311.
- T.J.Kalliah, & Beck, A. (2001). Is the path to burnout and turnover paved by the lack of supervisory support: a structural equations test. *New Zeland Journal of Psychology* , 30, 72 - 8.
- Tak, B., & Çiftçioğlu, B. A. (2008). Mesleki bağlılık ile çalışanların örgütte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik görgül bir çalışma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* , 63 (4), 156 -178.
- Tak, B., & Çiftçioğlu, B. A. (2009). Üç boyutlu mesleki bağlılık ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *İşletme Fakültesi Dergisi* , 10 (1), 35 - 54.
- Torun, A. (1995). Tükenmişlik, aile yapısı ve sosyal destek ilişkileri üzerine bir inceleme. *Doktora tezi* . İstanbul: Marmara Üniversitesi.
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology* , 27 (5), 518 - 534.

- Tüzün, İ. K., Çetin, F., & Basım, N. (2013). Örgütsel destek ile normlardan sapma davranışları ilişkisinde özyeterliliğin biçimlendirici rolü. *21.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 344 - 347). Kütahya: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review* , 10 (1), 79-95.
- Van-Scotter, J., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology* , 81, 525-31.
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., & Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance - Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower* , 31, 660-677.
- Wann-Yih, W., & Htaik, S. (2011). *The impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry*. Taipei, Tayvan: The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader - member exchange: A social exchange perspective. *Academy of management journal* , 40 (1), 82 - 111.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology* , 87 (3), 590- 598.
- Werner, J. M. (2000). Implications of OCB and contextual performance for human resource management. *Human Resource Management Review* , 10 (1), 3- 24.
- Wikaningrum, T. (2007). Coworker exchange, leader-member exchange, and work attitudes. *Gadjah Mada International Journal of Business* , 9 (2), 187 - 215.

Wolfgang, A. P. (1995). Job stress, coworker social support, and career commitment: A comparison of female and male pharmacists. *Journal of Social Behavior & Personality*, 10 (6), 149-160.

Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44 (4), 683-696.

EKLER

EK-A: ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

Değerli Katılımcı, elinizde bulunan bu anket, bilimsel araştırmaya veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada, bireylerin sosyal destek algılarının iş performansına etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Anket 2 bölümden oluşmaktadır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur ve her ifadeyi eksiksiz yanıtlamanız çalışmanın sonuçları açısından önemlidir. Ankette, siz değerli katılımcılardan **kimlik belirtici hiçbir bilgi istenmemektedir.** Anket sonuçları farklı kurum ve kişilere yansıtılmayacak, kurumunuzun ve sizin adınız hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Elde edilen sonuçlar sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Ayırdığınız zaman ve araştırmaya yaptığınız katkılar için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Araş.Gör.Esra KURT

Başkent Üniversitesi Turizm ve Otelcilik Bölümü

1. BÖLÜM

Bu bölümde araştırmanın konusuna yönelik ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her ifadenin karşısında bulunan 1 ve 5 arası puanlardan size en yakın olanını yuvarlak içerisinde alınız. İfadelerin doğru ya da yanlış cevapları olmayıp önemli olan size göre en uygun seçeneğin işaretlenmesidir.

1 KESİNLİKLE KATILMIYORUM

5 KESİNLİKLE KATILYORUM

Çalıştığınız kurumu düşündüğünüzde aşağıdaki ifadeleri 1-5 arası puan vererek yanıtlayınız.

		Kesinlikle Katılmıyorum			Kesinlikle Katılıyorum		
		1	2	3	4	5	
1	Çalıştığım kurum işteki başarımdan gurur duyar	1	2	3	4	5	
2	İşimle ilgili zorluk yaşadığımda amirime güvenebileceğimi biliyorum	1	2	3	4	5	
3	Çalışma arkadaşımın iş yaşamımı kendi çabasıyla kolaylaştırdığını düşünüyorum	1	2	3	4	5	
4	Çalıştığım kurum daha fazla maddi destek gösterirse, işime ilişkin kurslara ve seminerlere daha fazla katılırım	1	2	3	4	5	
5	Çalıştığım kurum şikâyetlerimi görmezden gelir	1	2	3	4	5	
6	Amirim işimi en iyi şekilde gerçekleştirmem için çaba gösterir	1	2	3	4	5	
7	Çalıştığım kurum işimden genel olarak memnun olup olmadığını umursar	1	2	3	4	5	
8	Çalışma arkadaşımın işle ilgili problemlerimi kolayca konuşabiliyorum	1	2	3	4	5	
9	Çalıştığım kurum benim refahımı (iyiliğimi) gerçekten umursuyor	1	2	3	4	5	
10	Amirim işimi mümkün olduğu kadar ilginç hale getirmek için uğraşır	1	2	3	4	5	
11	Çalıştığım kurum fazladan gösterdiğim çabaları takdir etmez	1	2	3	4	5	
12	Çalışma arkadaşım işimi en iyi şekilde gerçekleştirmem için çaba gösterir	1	2	3	4	5	
13	Çalıştığım kurum bana çok az ilgi gösteriyor	1	2	3	4	5	

14	Çalışma arkadaşım işimi mümkün olduğu kadar ilginç hale getirmek için uğraşır	1	2	3	4	5
15	Elimden gelenin en iyisini yapsam da çalıştığım kurum tarafından fark edilmiyor	1	2	3	4	5
16	Amirim işteki başarımdan gurur duyar	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurum kendi refahı(iyiliği) için kuruma katkıya değer verir	1	2	3	4	5
18	Çalışma arkadaşım işteki başarımdan gurur duyar	1	2	3	4	5
19	Amirim iş yaşamımı kendi çabasıyla kolaylaştırdığını düşünüyorum	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım kurumu potansiyel sorunlara karşı koruma sorumluluğuna sahibim	1	2	3	4	5
21	Amirimle işle ilgili problemlerimi kolayca konuşabiliyorum	1	2	3	4	5
22	İşimle ilgili zorluk yaşadığımda çalışma arkadaşım güvенеbileceğimi biliyorum	1	2	3	4	5
23	Çalıştığım kurumun yararına olabilecek görüş ve fikir bilgisine sahibim	1	2	3	4	5
24	Amirimle uyumlu olarak çalışırım	1	2	3	4	5

Yaptığınız işi düşündüğünüzde aşağıdaki ifadeleri 1-5 arası puan vererek yanıtlayınız.

		Kesinlikle Katılmıyorum			Kesinlikle Katılıyorum		
1	İş tanımında yer alan sorumlulukları yerine getiririm	1	2	3	4	5	
2	İşe gelemeyeceğim bir durumda önceden haber veririm	1	2	3	4	5	
3	Eğer işim dışında aynı ödeme koşulunu sağlayan bir iş olsaydı, o işi yapardım	1	2	3	4	5	
4	İşe yeni giren personele yardım ederim	1	2	3	4	5	
5	Benden beklenen görevleri yerine getiririm	1	2	3	4	5	
6	Turizm sektöründeki bu işi yaptığım için hayal kırıklığı yaşıyorum	1	2	3	4	5	
7	Çalışma grubumun genel işleyişini geliştirmek için yapıcı önerilerde bulunurum	1	2	3	4	5	
8	Bu iş, çalışma hayatı için ideal bir iştir	1	2	3	4	5	
9	Çalışmaya gerek kalmadan ihtiyacım olan maddi güce sahip olsaydım, muhtemelen turizm sektöründeki işimde çalışmaya devam ederdim	1	2	3	4	5	
10	İşbaşındaki hizmet kalitem beklentilerin üzerindedir	1	2	3	4	5	
11	İş tanımı kapsamında olmayan işleri gönüllü olarak yerine getiririm	1	2	3	4	5	
12	Bu işi, bırakmayı düşünmeyecek kadar seviyorum	1	2	3	4	5	
13	Zamanımın önemli bir kısmını bu işle ilgili kitap, dergi veya mecmuaları okumaya harcıyorum	1	2	3	4	5	
14	Eğer her şeye yeniden başlayabilseydim, bu işi yapmazdım	1	2	3	4	5	
15	İşin gerektirdiği performans standartlarını karşılarım	1	2	3	4	5	
16	Boş konuşmalara zaman ayırırım	1	2	3	4	5	
17	Turizm sektöründeki işleri küçümsüyorum	1	2	3	4	5	
18	Diğer çalışanları, işlerini yaparken daha etkili yollar denemeleri için cesaretlendiririm	1	2	3	4	5	
19	İşimin etkinliğini geliştirmek için yeni yollar aramaya devam ederim	1	2	3	4	5	
20	Sorumluluğumdaki görevleri yeterli düzeyde yerine getiririm	1	2	3	4	5	
21	Ara (mola) verdikten sonra işime zamanında dönmekte dakiklik gösteririm	1	2	3	4	5	
22	Kesinlikle turizm sektöründe bir işim olsun istiyorum	1	2	3	4	5	

2. BÖLÜM - KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz kadın erkek

Yaşınız.....

Medeni durumunuz bekar evli

Eğitim durumunuz; ilköğretim mezunu lise mezunu yüksekokul mezunu
 üniversite mezunu yüksek lisans/doktora mezunu

Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?

.....

İş pozisyonunuz;.....

Eğitim alanınız

Hangi departman veya departmanlarda görev almaktasınız?

- Önbüro Yiyecek-İçecek Kat Hizmetleri Muhasebe/Finans
 Pazarlama İnsan Kaynakları Teknik Hizmetler Rezervasyon
 Mutfak/Bulaşıkhanne Diğer (Belirtiniz.).....

Turizm sektöründe toplam kaç yıldır çalışıyorsunuz?

.....

❖ Anketle ilgili düşüncelerinizi ve varsa sorularınızı bu bölümde paylaşabilirsiniz.

❖ Ayırdığınız zaman ve araştırmaya yaptığınız katkılar için teşekkür ederim.