

**ÖĞRETİM ELEMANLARININ  
ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYİNİN  
ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİNİN  
İNCELENMESİ**

**THE EXAMINATION OF THE EFFECT OF PERCEIVED  
ORGANISATIONAL SUPPORT OF UNIVERSITY  
TEACHING STAFF ON ORGANISATIONAL COMMITMENT**

**Benek BENLİOĞLU**

Hacettepe Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi

Bilim Dalı İçin Öngördüğü

Yüksek Lisans Tezi


olarak hazırlanmıştır.

2014

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼'ne,

Benek Benlioğlu' nun hazırladığı "ğretim Elemanlarının Algıladıkları rg¼tsel Destek D¼zeyinin rg¼tsel Bağlılıkları zerine Etkisinin İncelenmesi" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda Y¼ksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan

  
Prof. Dr. Sadeg¼l Akbaba ALTUN


¼ye (Danışman)

  
Prof. Dr. G¼ls¼n Atanur BASKAN


¼ye

  
Prof. Dr. Y¼ksel KAVAK

¼ye

  
Doç. Dr. şaduman KAPUSUZOğLU

¼ye

  
Doç. Dr. Murat ÖZDEMİR

ONAY

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisans¼st¼ Eğitim-ğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından ..... /...../..... tarihinde uygun gr¼lm¼ř ve Enstit¼ Yönetim Kurulunca ..... /...../..... tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Berrin AKMAN  
Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

# ÖĞRETİM ELEMANLARININ ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEK DÜZEYİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİNİN İNCELENMESİ

**Benek BENLİOĞLU**

## ÖZ

Bu çalışmanın amacı, (1)öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel desteğin örgütlerine olan bağlılıklarına olan etkisini ve (2) algılanan örgütsel destek, bağlılık ve alt boyutlarına ilişkin değerleri öğretim elemanlarının cinsiyet, unvan ve mesleki hizmet süresi değişkenlerine göre yordamaktır. Bu araştırma için çalışma grubunu, bir vakıf üniversitesinden 83 ve bir devlet üniversitesinden 188 öğretim elemanı oluşturmaktadır. Örgütsel destek ölçeği ile örgütsel bağlılık ölçeği, araştırma problemlerine cevap bulabilmek amacıyla kullanılmıştır. Bu ölçme araçlarının geçerliğinde Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), güvenilirliğinde ise Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin örgütsel bağlılığı ve alt boyutlarını etkileyip etkilemediği basit doğrusal regresyon analizi ile incelenmiştir. Aynı zamanda ilgili öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, örgüte genel bağlılık düzeyleri ve alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı değişkenlerinin cinsiyet, unvan ve hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ise t testi ve tek yönlü ANOVA ile incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel destek sırasıyla genel bağlılık değişkenini (%45), duygusal bağlılık değişkenini (%81) normatif bağlılık değişkenini (%79) ve devam bağlılığı değişkenini de (%37) oranında açıklamaktadır. Buna ek olarak, örgütsel destek algısı cinsiyete göre farklılaşırken; normatif bağlılığın öğretim üyesi ve araştırma görevlisi – öğretim görevlisi olma durumuna göre farklılaştığı belirlenmiştir ve son olarak da vakıf üniversitesinde görevli öğretim elemanlarının devam bağlılığı hariç tüm değişkenlerde daha yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar sözcükler:** Algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, öğretim elemanları

**Danışman:** Prof. Dr. Gülsüm Atanur BAŞKAN, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

# **THE EXAMINATION OF THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANISATIONAL SUPPORT OF UNIVERSITY TEACHING STAFF ON ORGANISATIONAL COMMITMENT**

**Benek BENLİOĞLU**

## **ABSTRACT**

In this study it is aimed (1) to examine the effect of perceived organizational support on organizational commitment and its sub dimensions (affective, normative and continuance commitment) and (2) to compare perceived organizational support, organizational commitment and its sub dimensions of the university teaching staff according to gender, status and their professional length of service. For the research of this study scanning method is being used. The study group is composed of 83 university teaching staff from a private university and 188 university teaching staff from a local university. In order to find responses for the research problems the Perceived Organizational Support and Organizational Commitment scales are used. The validity of these scales is measured by Confirmatory Factorial Analysis, whereas the scales reliability is measured by the Co efficiency Cronbach Alpha. Basic regression analysis was performed to assess the effects of perceived organizational support on dimensions and total of organizational commitment and t-test and ANOVA Test were performed in unrelated samples when comparing the levels of perceived organizational support, organizational commitment and its sub dimensions of the university teaching staff according to gender, status and professional length of service. For all the statistical analysis, critical significance level is adopted as .05. The findings indicated that organizational support explains the variables of general organizational commitment with the rate of (45%), affective commitment with the rate of (81%), normative commitment with the rate of (79%) and continuance commitment with the rate of (37%). In addition to this, the perception of organizational support is differentiated in respect of gender and normative commitment differentiated in respect of status in favor of faculty members. Finally, the private university teaching staff has higher points in each variable except the continuance commitment.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, organizational commitment, university teaching staff

**Advisor:** Prof. Dr. Gülsün Atanur BAŞKAN, Hacettepe University, Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy

## ETİK BEYANNAMESİ

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.



Benek BENLİOĞLU

## TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın baőlangıcından beri bana destek veren Sayın Prof. Dr. Gülsün Atanur BASKAN, Sayın Prof. Dr. Sadegl Akbaba ALTUN ve çalışmanın istatistiksel analizlerinde bana yardımcı olan Arş. Gör. Sayın Hakan KOĞAR'a sonsuz teőekkürlerimi sunuyor; tezimi

“Őđretmenlik mesleğini sevmiyorsan asla girmeye cüret etme. Büyük ekseriyetle ne servet ne de őöhret vaad eder; fakat sırf kendi hatırı için onu sevenlere insanlığın asalet ünvanını bahőeder.” düőüncesiyle beni bu asil görevi yapmam için yreklendiren ve dinmeyen özlemiyle gözümde tüten canım anneannem Mjđđn GÖKER'e ithaf ediyorum.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ .....	iii
ABSTRACT .....	iv
ETİK BEYANNAMESİ .....	vi
TEŞEKKÜR.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar DİZİNİ .....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu .....	7
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	9
1.3. Problem Cümlesi.....	10
1.3.1. Alt Problemler: .....	10
1.4. Sayıtlılar: .....	11
1.5. Sınırlılıklar: .....	11
1.6. Tanımlar:.....	11
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	13
2.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı ve Önemi .....	13
2.2. Örgütsel Destek Teorisi.....	16
2.3. Destekleyici Örgütün Özellikleri.....	19
2.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri .....	20
2.4.1. Örgütsel Adalet .....	20
2.4.2. Yönetici Desteği.....	22
2.4.3. Lider-Üye Etkileşimi .....	23
2.4.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları .....	25
2.4.5. İş görenlerin Özellikleri.....	28
2.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları .....	29
2.5.1. Zorunluluk Hissetme .....	30
2.5.2. İşe Bağlılık .....	30
2.5.3. Performans-Ödül Beklentileri .....	31
2.5.4. Devamsızlık .....	33
2.5.5. İş Tatmini .....	33



2.5.6. İşten Ayrılma Niyeti .....	34
2.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....	35
2.5.8. Stres .....	36
2.5.9. Örgütsel Bağlılık.....	36
2.6. Örgütsel Bağlılık.....	38
2.6.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı .....	38
2.6.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi .....	40
2.6.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları .....	40
2.7. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar .....	44
2.7.1. Etzioni' nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	44
2.7.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	45
2.7.3. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	45
2.7.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	46
2.7.5. O'Reilly III ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	46
2.7.6. Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	46
2.7.7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	46
2.7.8. Mowday'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	47
2.7.9. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması .....	47
2.8. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar .....	48
2.8.1. İşe Bağlılık .....	48
2.8.2. Mesleki Bağlılık .....	49
2.8.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık .....	49
2.8.4. Kariyer Bağlılığı.....	50
2.8.5. Sadakat.....	50
2.8.6. Örgütsel Özdeşleşme .....	50
2.9. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....	51
2.9.1. Kişisel Faktörler .....	54
2.9.2. İş veya Rol İlişkili Faktörler .....	58
2.9.3. Örgütsel Faktörler .....	59
2.9.4. Örgüt Dışı Faktörler .....	62
2.10. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	63
2.10.1. İş Performansı.....	63
2.10.2. İş Tatmini .....	64

2.10.3. Devamsızlık .....	64
2.10.4. İşten Ayrılma Niyeti .....	64
2.11. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri .....	64
2.11.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık .....	66
2.11.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	66
2.11.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	66
2.12. Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar.....	67
3. YÖNTEM .....	71
3.1. Araştırma Modeli .....	71
3.2. Evren ve Örneklem .....	71
3.3. Veri Toplama Araçları .....	72
3.4. Ölçeklere Ait Geçerlik ve Güvenirlik Kanıtları.....	72
3.4.1.Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Yapısı .....	73
3.4.2. Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması.....	75
3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı .....	75
3.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması .....	77
3.5. Verilerin Toplanması .....	77
3.6. Verilerin Analizi .....	77
4. BULGULAR VE TARTIŞMA .....	79
4.1. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Genel Bağlılığa Etkisi .....	79
4.2. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	79
4.3. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Normatif Bağlılığa Etkisi .....	80
4.4. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Devam Bağlılığa Etkisi .....	80
4.5. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Örgütsel Destek Algıları ile Genel Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi.....	81
4.6. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Örgütsel Destek Algıları ile Genel Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutlarının Ünvan Değişkenine Göre İncelenmesi .....	81

4.7. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Örgütsel Destek Algıları ile Genel Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutlarının Ünvan Değişkenine Göre İncelenmesi .....	82
4.8. İlgili Özel Üniversite ve Devlet Üniversitesinde Görevli Öğretim Elemanlarının Örgütsel Destek Düzeyinin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarını Açıklama Düzeyi.....	83
5. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	86
5.1. Sonuçlar .....	86
5.2. Öneriler .....	87
5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler .....	87
5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler .....	88
KAYNAKÇA.....	89
EKLER DİZİNİ .....	104
Ek 1- Örgütsel Destek Ölçeği İzin Formu .....	104
Ek 2- Örgütsel Bağlılık Ölçeği İzin Formu .....	105
Ek 3- Örgütsel Destek Ölçeği İzin Formu .....	106
Ek 4- Ölçek Formu .....	107
Ek 5-Ölçeğin Uygulanabilirliğine Yönelik Devlet Üniversitesi Kurul İzni .....	108
Ek 6- Ölçeğin Uygulanabilirliğine Yönelik Vakıf Üniversitesi Rektörlük İzni.....	109
Ek 7- Uygulama Soruları .....	110
ÖZGEÇMİŞ .....	113

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.6.3.6.Çok Boyutlu Modeller Çerçevesinde Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	43
Tablo 2.9. Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık ve Öncülleri.....	53
Tablo 2.11. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları.....	65
Tablo 3.2. Örneklemeye İlişkin Betimsel İstatistikler.....	75
Tablo 3.4.1. Örgütsel Destek Ölçeğinin Regresyon ve t Değerleri.....	76
Tablo 3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Regresyon ve t Değerleri.....	79
Tablo 4.1. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Genel Bağlılığa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 4.2. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 4.3. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Normatif Bağlılığa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 4.4. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Devam Bağlılığına Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 4.5. Çeşitli Değişkenlerden Elde Edilen Puanların Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....	81
Tablo 4.6. Çeşitli Değişkenlerden Elde Edilen Puanların Ünvan Değişkenine Göre t-testi Sonuçları.....	82
Tablo 4.7. Çeşitli Değişkenlerden Elde Edilen Puanların Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	83
Tablo 4.8. Özel Üniversite ve Devlet Üniversitesi Öğretim Elemanlarından Elde Edilen Puan Ortalamaları.....	83

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.6.3.1: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım.....	41
Şekil 2.6.3.2: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım.....	41
Şekil 2.9: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	52
Şekil 3.4.1: Örgütsel Destek Ölçeğinin Path Diagramı.....	74
Şekil 3.4.3: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Path Diagramı.....	76

## 1. GİRİŞ

Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar alanyazında son yıllarda geniş bir biçimde ele alınmaktadır. Özellikle örgütsel bağlılık konusu, entelektüel sermayenin yönetimi söz konusu olduğunda büyük önem kazanmıştır. Nitelikli işgücünün örgütüne bağlı olarak çalışması, bütün yetenek ve bilgisini örgütü için kullanması örgütsel bağlılığı yakından ilgilendiren bir konudur. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, işyerinde başarılı olacaklardır. Aksi takdirde, her an o işletmeden uzaklaşmanın yollarını arayacaklar ve kendilerinden bekleneni veremeyeceklerdir. Birey-örgüt ilişkisinin geliştirilmesi zannedildiği kadar kolay değildir. Uygulamada sıkça görülen sorunlardan biri de işletmelerde bireyleri örgüte bağlamada yaşanan sorunlardır. Özellikle son yıllarda yaşanan, krizlerde maliyet azaltmanın en kolay yolunun personel sayısının azaltılmasından geçtiği düşüncesi ve uygulamaları, kademe azaltma, örgütsel küçülme, doğru büyüklüğe getirme gibi uygulamalar çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini zedeler gözükmektedir. Çalışanların örgüte güveni azalmaktadır. Örgüt yöneticilerinin çalışanlarını örgüte bağlama yollarını aramaları ve desteklemeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu çalışmada, örgütsel desteğin bireylerin örgütlerine bağlılıkları üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır (Özdevecioğlu, 2003).

Meyer ve Allen (1997) çalışanların ihtiyaçları karşılandığı, amaçlarına ulaşmalarına olanak sağlandığı, beklentilerine cevap verildiği, örgütten destek algıladıkları takdirde örgüte bağlılık geliştirdiklerini veya bağlılıklarının arttığını öne sürmüşlerdir. Araştırmacılar, örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışma sonuçlarına göre algıların çok önemli rol oynadığını ifade etmişlerdir. Örneğin, örgütlerini destekleyici olarak algılayan çalışanların duygusal olarak daha fazla bağlanma eğiliminde oldukları belirtilmiştir. Öte yandan bulgulara göre örgütten sağladıkları yararları, ayrıldıkları takdirde kaybedeceklerine inanan çalışanların devam bağlılığı; kendilerinden sadakat beklendiğini düşünen çalışanların ise normatif bağlılık oluşturdukları görülmüştür.

Araştırmacılar örgütsel desteğin duygusal bağlılık oluşumunda çok büyük bir etkisi olduğunu, nitekim işe yeni başlayan çalışanların ilk beş ay içinde örgüt tarafından destek verici bir muamele ile karşılaştıkları takdirde örgüte ilişkin duygusal bir bağlılık oluşturduklarını ileri sürmüşlerdir (Allen ve Meyer, 1990). Moideenkutty ve diğerlerinin (2001) yapmış oldukları araştırmanın bulgularına dayanarak algılanan örgütsel desteğin; çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğunu ve özellikle duygusal bağlılığı büyük ölçüde etkilediğini belirtmişlerdir.

O'Driscoll ve Randall'ın (1999) alışmasında benzer bulgular elde edilmiştir; örgütlerini destek verici bulan çalışanlar yüksek düzeyde duygusal bağlılık gösterirken aynı zamanda aldıkları maddi ve manevi dlleri de tatmin edici bulduklarını ifade etmişlerdir. Benzer biçimde, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte ait olma, örgütle özdeşleşme, örgüt amaçlarını gerçekleştirme, örgütle ilgili etkinliklere katılma açısından istekli oldukları ve örgüte katılmaktan hoşlandıkları gözlenmiştir (Meyer ve Allen, 1990; Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Cheung'un (2000) yaptığı araştırmaya göre örgütten algılanan destek ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Araştırmacı bağlılıkta maddi ödülün tek başına etkili olmadığını; yüksek ya da düşük statüde olmalarına bakmaksızın çalışanların örgütten algıladıkları destek ile bağlılıkları arasında bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Nitekim söz konusu araştırmada destekleyici bir örgüt kültürünün yani çalışanın iyi oluşunu önemseyen, iyi bir çalışma koşulu sağlayan, cesaretlendiren, açık ve mantıklı hedefler gösteren bir örgüt kültürünün bağlılığı arttırdığı ortaya koymuştur.

Bununla birlikte, duygusal bağlılık ve örgütsel destek ile ilgili yapılan bir diğer araştırmada daha farklı bir anlayış ortaya konmuştur. Bu bakış açısına göre örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılığın neden ve sonuçlarının benzer olduğu, örgütsel desteğin duygusal bağlılık ile genel olarak ilişkili olduğu varsayılmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Eisenberger vd, 1997). Öte yandan bu iki kavramın aynı anda birlikte ölçüldüğü bu nedenle iki kavram arasındaki nedensellik ilişkisinin belirgin olmadığını ileri sürmüşlerdi (Rhodes, Eisenberger ve Ameli, 2001).

Örgütsel destek kuramına göre örgütsel destek duygusal ve normatif bağlılığı arttırmaktadır ve buna bağlı olarak çalışanın ait olma ve örgütle beraber bir kimlik oluşturmaya neden olmaktadır. Dolayısıyla çalışanın iş bırakma isteğinin düşük olması beklenmektedir. Bir başka ifadeyle, kuruma göre duygusal bağlılık iş bırakma ile örgütsel destek arasında aracı değişkenler olarak etki eder. Örgütsel ödüller, adalet ve denetçi desteği gibi istendik iş deneyimlerinin; örgütsel destek ile önemli bir ilişkisi olduğu ve örgütsel desteğin aracı bir değişken olarak iş deneyimleri ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi etkilediği ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997; Mowday vd., 1982).

Bununla ilişkili olarak araştırmacılar (Meyer ve Allen, 1997) duygusal bağlılık ile iş deneyimleri arasındaki ilişkinin örgütün yapısal ve çalışanların kişilik özellikleri arasındaki ilişkilerden daha güçlü olduğunu ifade etmişlerdir. Nitekim araştırmalarda yüksek düzeyde örgütsel destek algısı olan çalışanların daha az devamlılık gösterdiği, iş ile ilgili sorumlulukların daha çok bilincinde oldukları ve en önemlisi örgütlerine daha çok bağlandıkları gözlenmiştir (Eisenberger vd, 1986; Eisenberger, Fasolo ve Davis La Mastro, 1990). Örgütsel desteğin işe devamlılık ve eleman devri ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür (Eisenberger vd. 1997).

Bir diğer önemli çalışma ise, Rhodes, Eisenberger ve Ameli (2001) tarafından gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre örgütsel destek algısının örgütsel ödüller, adalet ve denetçi desteğine ilişkin olumlu değerlendirmeler ile duygusal bağlılık arasında bir tür aracı değişken olduğu, örgütsel destek algısının duygusal bağlılığa etki ettiği, duygusal bağlılığın örgütsel destek algısı ile iş bırakma isteği arasındaki negatif ilişkiye aracı olduğu görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle araştırmacılar istendik iş koşulları ve örgütsel destek aracılığıyla çalışanın duygusal bağlılığının artırılabilirliğini ve buna göre eleman devrinde bir azalma olacağını belirtmişlerdir.

Çalışanların katkıları için istendik ödüller sunulması, çalışanların örgüte olan katılımlarının örgüt tarafından değer görüldüğünün bilinmesi çalışanların duygusal bağlılıklarını arttırdığı ifade edilmektedir.



Gregersen'e (1992) göre; istendik ödülleri örgütün destek verici ve güvenilir olarak algılanmasına bağlı olarak duygusal bağlılığa yol açmıştır. Benzer biçimde örgütsel destek algısı ile ücret, terfi, takdir gibi ödüllerin ilişkili olduğu görülmüştür (Eisenberger vd., 1997; Eisenberger, Rhodes ve Cameron, 1999; Gregersen, 1992; Wayne, Shore, Linden, 1997).

Levinson (1965) çalışanların örgüt içindeki aracı kişilerin, örgütün bir temsilcisi olarak gördüklerini, aracı kişilerin çalışanlara oranla davranış ve tutumlarının örgütün bir yansıması olduğunu ifade etmiştir. Denetçilerden alınan desteğin çalışanlar için yarar sağlayıcı uygulamaların örgütün genel politikası olduğu, başka bir ifadeyle denetçilerin kendi kişisel özelliklerinden ziyade örgüt kültürüne bağlı olarak yapıldığı takdirde örgütsel desteği arttırdığını öne sürmüşlerdir.

Eisenberger vd. (1986) çalışanların örgüte olan katkılarının ve iyi oluşlarının örgüt tarafından önemsenmesi ve değer vermesine bağlı olarak örgüte ilişkin bir genel anlayış oluşturduklarını belirtmiştir. Örgütsel destek algısının yüksek olması sonucu onaylama, sosyal kimlik, itibar ihtiyaçlarının karşılandığını, ekstra rol davranışı, iyi performans ve devamında da bu davranışların ödüllendirilmesinin izlendiğini ifade etmişlerdir.

Örgütsel destek algısı düşük olan örgütlerde örgüte olan duygusal bağlılık azalır. Buna bağlı olarak performans düşer, çalışan devamsızlık gösterme eğilimine girer veya başka bir yerde çalışma imkânı olup olmadığını araştırır. Bu sebeple örgütsel bağlılık kavramı ve çalışanın örgütsel destek algısının sonuçları örgütler açısından önem taşımaktadır. Örgütsel destek algısının doğurduğu sonuçlar ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar, duygusal bağlılık (Eisenberger vd. 1990; Shore, Tetrick, 1991), çaba-ödüller beklentileri (Eisenberger vd. 1997), değerlendirme ve iş performansına ilişkin objektif ölçümler (Eisenberger, Fasolo ve Davis La Mastro, 1990), yardımlaşma (Shore ve Shore, 1993, Wayne vd. 1997), örgütün faaliyetlerini geliştirmeye yönelik yapıcı öneriler (Eisenberger vd. 1997) ve denetçilerini etkilemeye yönelik taktikler olarak ele alınmaktadır.

Shore ve Shore'a (1993) göre örgütsel destek yalnız duygusal bağlılık ile ilişkili olurken Eisenberger vd. (1990) yapmış olduğu çalışmalarda örgütsel destek bütün bağlılık çeşitleri ile ilişkili bulunmuştur. Birçok çalışmada yüksek düzeyde örgütsel destek algısı olan çalışanların daha az devamlılık bağlılığı gösterdiği, iş ile ilgili sorumlulukların daha çok bilincinde olduklarını ifade etmişlerdir.

Devamlılık bağlılığı için O'Driscoll ve Randall'in (1999) yaptığı başka bir çalışmada ise örgütsel desteğin devamlılık bağlılığı için anlamlı bir yordayıcı olduğu gözlenmiştir. Bu çalışmada elde edilen önemli bir diğer bulgu ise örgütsel destek algısı ve ödüllerden alınan doyumun işe katılım ve duygusal bağlılığı devam bağlılığına göre daha güçlü yordadığıdır. Diğer yandan ödüllerden alınan doyumun devamlılık bağlılığına bir katkısı olmadığı bulunmuştur.

Eisenberger vd. nin (1997) yaptığı çalışmaya göre örgütsel destek algısı, istedik uygulamalar ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi incelemişler, istedik çalışma koşullarının ve örgütsel desteğin örgütün çalışanına özgürlük tanınmasına bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Örgütsel destek ve iş doyumunun birer kavram olduğunu, örgütsel desteğin çalışma koşullarının uygunluğuna ve istenirliğine oranla artış gösterdiği ileri sürülmüştür.

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Belçika Üniversitesi'nden 1988-1997 yılları arasında mezun olan kişiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan Currie ve Dollery (2006), NSW polis departmanında çalışanlar açısından örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında ne tür ilişkiler olduğunu incelemişler ve algılanan örgütsel desteğin, duygusal ve normatif bağlılığın belirleyicisi olduğunu, buna karşın algılanan örgütsel desteğin devam bağlılığının bir belirleyicisi olmadığını tespit etmişlerdir. (Kaplan ve Öğüt, 2012:390).

Makanjee vd., (2006), Güney Afrika'da röntgen uzmanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Piercy vd., (2006), satış personellerinin algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık eğilimlerini analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu net biçimde ortaya koymuştur. Öte yandan Aube vd., (2007), Kanada'da cezaevi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna karşılık, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna ilişkin varsayımları desteklenmemiştir. Sluss vd., (2008), Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğusundaki büyük çokuluslu bir şirketteki iş görenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. (Kaplan ve Öğüt, 2012).

Yine, Panaccio ve Vandenberghe (2009), Kanada'da çalışan iş görenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütten ayrılma ile ilişkili algılanan yüksek fedakârlık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu buna karşın, algılanan örgütsel destek ile algılanan alternatif iş eksikliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. (Kaplan ve Öğüt, 2012).

Bu araştırmaların dışında bazı araştırmacılar örgütsel destek ve bağlılık konusunda iş ve aile yaşamına dikkat çekmişlerdir. İş ve aile çatışması, algılanan örgütsel destek ve bağlılıkla ilgili Casper, Martin, Buffardi ve Erdwins (2002) tarafından yapılan bir araştırmada; aile ve iş yaşantısı arasındaki çatışma ele alınmış ve ailenin işi, işin de aileyi nasıl etkilediği incelenmiştir. Örgütsel desteğin bu alanda bir aracı değişken olarak veya doğrudan bir etkisi olup, olmadığı görülmek istenmiştir. Bulgular, örgütsel destek algısının iş aile çatışmasında devam bağlılığı ile ilişkili olduğunu ancak duygusal bağlılık ile herhangi bir ilişkisinin bulunmadığını göstermiştir.

Araştırmacılar istedik iş davranışlarına yol açtığı için örgüt tarafından daha çok tercih edilen bağlılık türünün duygusal bağlılık olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütsel desteğin, duygusal bağlılığı arttırdığı, devam bağlılığını azalttığı önerilmiştir.

Duygusal bağıllığın performans artışı ve örgütsel yurttaşlık davranışı ile ilişkili olmasından dolayı destek verici örgütlerin, rekabet halinde oldukları diğer örgütlere kıyasla daha avantajlı durumda oldukları ileri sürülmüştür. (Yokuş, 2006).

Nitekim örgütlerin bu rekabet ortamı içinde çalışanından en yüksek verimi alabilmek ve çalışanını örgüt içinde tutabilmek amacıyla oldukları görülmektedir. Bu sebepten ötürü çalışanın örgüte olan bağıllıklarını arttırmanın yolu olarak örgüt içinde destek verici bir çalışma ortamı sağlamaları oldukça önemlidir (Rhodes, Eisenberger, 2002).

Bu çalışma ise üniversitelerde görev alan öğretim elemanlarının örgüt içerisinde kendilerine sağlanan destek ve bunun sonucunda örgütlerine gösterdikleri bağıllığı ortaya koyarak yükseköğretim alanında araştırmacı ve uygulayıcıları bilgilendirecek ve bu konuda yapılacak araştırmalara ışık tutacaktır.

### **1.1. Problem Durumu**

Geçmişten günümüze insanlığın yaşadığı büyük gelişmeler ve dönüşümler sayesinde yakın dönemlerde, insan ve onun psiko-sosyal ihtiyaçlarının daha fazla önem kazanması ve öne çıkmasıyla birlikte örgütsel alanda insanı anlamaya ve onun çalıştığı ortamla bütünleştirilerek, psiko-sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik yapılan çalışmaların çeşitliliği ve sayısı artmıştır (Duygulu, Çıraklar ve Mohan, 2008).

Örgütlerin ve çalışanların geleceklerini inşa ederken, amaçların ulaşmaları açısından uyumlu ve diğer tarafın çıkarlarını gözeten bir biçimde çalışmaları için, iki tarafın da karşılıklı olarak belirli sorumlulukları almaları ve çeşitli davranışları yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu anlamda işine bağlı bireylerin sorumluluklarını yerine getirirken örgütlerinden alacakları desteğin, bireylerin örgütlerine olan sadakatlerini ve bağıllıklarını geliştireceği söylenebilir. Karşılıklı ilişkiler çerçevesinde bireyin örgüte ve örgütün bireye kazandırdığı maddi ve manevi değerler bu döngünün devam etmesini sağlayacaktır (Duygulu, Çıraklar ve Mohan, 2008).

Uzun yıllardan beri örgüt teorisyenleri istihdam konusunu, çalışanların örgütten maddi ve manevi fayda elde etmek için, örgüte çaba sağlamaları ve

sadakat göstermeleri (Aselage ve Eisenberger, 2003) şeklinde yorumlamışlardır.

Nitekim yapılan çalışmalar, bir tarafta ücret ve kazanç gibi somut ödüller ile takdir ve saygı gibi psiko-sosyal ödüller sağlayan örgütlerin, diğer tarafta ise bunların karşılığında emek ve çaba harcayan çalışanların olduğu bir yerde karşılıklı bir ilişkinin var olacağını ortaya koymaktadır. Çalışan ve işveren ilişkisinin bu şekilde değerlendirilmesi, örgütlerin istenen olumlu sonuçları elde etmelerinde, çalışanların örgütün yararına yönelik yapacakları davranışlarla mümkün olacağını göstermektedir. Çalışanların örgüt yararına yönelik davranışları sergilemeleri ise, ancak örgütün onlara verdiği değer ve sağladığı destek, çalışanların işlerinden duydukları tatmin ve örgüte olan bağlılıkları sayesinde gerçekleşebilmektedir (Duygulu, Çıraklar ve Mohan, 2008).

İki tarafın da birbirine ihtiyaç duyduğu bu ilişkide “sosyal mübadele teorisi” ve “karşılıklılık normuna” dayanarak (Aselage ve Eisenberger, 2003), çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım etmek için çaba sağlama ve ekstra rol davranışları sergileme konusunda kendilerini zorunlu hissedeceklerdir. Buna göre örgütün kendilerine yönelik iyi ve samimi niyetini fark eden çalışanların, buna karşılık vermeleri ve örgüte bağlanmaları daha olası görünmektedir. Böylece, örgütlerine bağlılık içinde faaliyetlerini yürüten çalışanlara sahip olan örgütler, yaşamlarını sürekli kılacak ve sürdürülebilir bir rekabet olanağı sağlayacak önemli bir örgüt içi üstünlük ögesi kazanmış olacaklardır.

Öte yandan, çalışanların gösterdiği olumsuz iş davranışları örgüt açısından değerlendirildiğinde maliyet demektir. Bu sebeple iş gücü kaybı, düşük iş performansı, çalışanın sıklıkla devamsızlık göstermesi gibi olumsuz bir takım iş davranışlarının meydana gelmesini engellemek ya da sebeplerinin neler olabileceğini anlamamız açısından örgütsel destek ve bağlılık kavramları önem taşımaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılığı anlamak ve örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayacak koşulların neler olduğunu bilmek ve bu koşulları yaratmak gerekir.

Bireyin sosyalleşme sürecinin en önemli bölümlerinden biri olduğu ifade edilen iş yaşamı ile ilgili olarak örgütün önemli bir yeri olduğu vurgulanmıştır. Dolayısıyla birey sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılamak için çalışmakta olduğu örgüt tarafından destek almayı bekleyecektir. Örgüt içinde sevilme, saygı görme, onaylanma ihtiyaçlarını gidermeye çalışırken diğer yandan da örgüt içinde, onun bir parçası olmaktan mutluluk duyacaktır (Yokuş, 2006).

İş ve örgütün bireyin hayatında önemli bir yere sahip olacağı varsayımından yola çıkılacak olursa, bireylerin genel durumları, çalıştıkları ortamları hakkında hissettiklerinden etkilenebilir. Bundan hareketle bireyin örgütten alacağı destek, bireyin mutlu olması, işine ve örgütüne bağlılık hissetmesi ve işinden doyum alması ile sonuçlanabileceğini ifade etmek yanlış olmayacaktır (Yokuş, 2006).

Bu bağlamda, yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel desteğin, onların örgütlerine olan bağlılıklarını ne ölçüde etkilemekte olduğu, çalışmanın temel sorusunu ve buna bağlı olarak da amacını oluşturacak ve bu alanda yapılabilecek diğer çalışmalara yarar sağlayacaktır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Son zamanlarda örgüt ve yönetim yazınında örgüte bağlılık ve algılanan örgütsel destek olgusu oldukça yoğun bir biçimde ele alınmaktadır. Bu çalışmanın amacı, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel desteğin örgütlerine olan bağlılıklarına olan etkisini yordamaktır. Ayrıca örnekleme dâhil edilmiş üniversitelerde çalışmakta olan öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, örgüte bağlılık düzeyleri ve alt boyutlarında cinsiyet, unvan ve mesleki hizmet süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığının belirlenmesi çalışmanın ikincil amacını oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel desteğin örgütlerine olan bağlılıklarına olan etkisini yordamaktır. Araştırma yükseköğretim kurumlarında görev alan öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek ve örgüte bağlılık düzeyleri hakkında araştırmacı ve uygulayıcılara, ileride bu alanda yapılacak olan çalışmalara ve aynı zamanda da yükseköğretim yöneticilerine yol gösterici nitelikte olacaktır.

Tüm sektör ve çalışma alanları göz önüne alındığında, çalışanlarda destekleyici bir örgüt algısının oluşturulabilmesi için; iş görenlerin yaratıcı fikirleri, önerileri ve eleştirileri dikkate alınmalı, etkin bir iletişim ve ödüllendirme sistemi kurulmalı, bu sistemin uygulanmasında nesnel davranılmalı ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Ancak, yükseköğretimin insan sermayesine yaptığı katkı ve aydın nesiller yetiştirmek gibi önem taşıyan bir niteliğe sahip olması nedeniyle çalışmanın, değerli öğretim elemanlarının üniversitelerine olan destek algılarına ve bağlılıklarına ilişkin sunduğu bilgiler mevcut durumun farkındalığı ve var olan eksikliklerin giderilebilmesi açısından bir öneme sahiptir.

### **1.3. Problem Cümlesi**

Örnekleme dâhil edilmiş üniversitelerde çalışmakta olan öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi örgütsel bağlılıklarını ne düzeyde etkilemektedir ve öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında cinsiyet, hizmet süresi ve unvan değişkenlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

#### **1.3.1. Alt Problemler:**

- 1) İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi genel olarak algılanan örgütsel bağlılığı etkilemekte midir?
- 2) İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi duygusal bağlılığı etkilemekte midir?
- 3) İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi normatif bağlılığı etkilemekte midir?
- 4) İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi devam bağlılığını etkilemekte midir?
- 5) İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, örgüte bağlılık düzeyleri ve alt boyutlarında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
- 6) İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, örgüte bağlılık düzeyleri ve alt boyutlarında unvan değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

- 7) İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, örgüte bağlılık düzeyleri ve alt boyutlarında hizmet süresi değişkenine göre anlamlı bir fark göstermekte midir?
- 8) İlgili özel üniversite ve devlet üniversitesinde görevli öğretim elemanlarının örgütsel destek düzeyinin örgütsel bağlılık ve alt boyutlarını açıklama düzeyi nedir?

#### 1.4. Sayıtlılar:

Araştırmanın varsayımları;

- Anketi cevaplayan katılımcıların, soruları doğru bir şekilde algıladıkları ve doğru bir şekilde cevapladıkları,
- Kullanılan ölçeklerin ve uygulanan araştırma modelinin bu araştırmanın amacına ve problemin çözümüne uygun olduğu ve
- Verilerin değerlendirilmesinde kullanılan tekniklerin araştırmanın amacına uygun yöntemler olduğudur.

#### 1.5. Sınırlılıklar:

Bu çalışma üniversitelerde görev yapmakta olan öğretim elemanlarına yönelik olarak oluşturulmuştur. Çalışma Ankara ilinde yer alan bir devlet ve bir vakıf üniversitesinin Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik, Fen ve Edebiyat Fakültelerinde görev yapan öğretim elemanları ile sınırlıdır.

#### 1.6. Tanımlar:

Çalışmada kullanılan başlıca kavramların tanımları aşağıda verilmiştir.

**Algılanan Örgütsel Destek:** iş görenin faaliyetleri sonucunda örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün iş görenin iyiliğiyle ilgilenmesinin, iş gören tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Hellman vd., 2006).

**Örgütsel Bağlılık:** Kişinin örgütte sahip olduğu bağlılık gücüdür veya kişisel ve örgütsel amaç ve değerler arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır (Kaçmar vd., 1999).



**Duygusal Bağlılık:** Örgüt üyesi olmanın hazzının yanında, örgütle özdeşleşme ve kişinin örgüte karşı hissettiği duygusal bağdır (Bergaman, 2006).

**Normatif Bağlılık:** Bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler, çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Yıldırım ve Demirel, 2009).

**Devam Bağlılığı:** Bireyin örgüte olan yatırımlarıyla alakalı söz konusu hakların (fayda, menfaat, çıkar) maliyeti sebebiyle, örgütte kalmaya duyduğu gereksinim derecesidir (Bergaman, 2006).

**Öğretim Elemanları:** Yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri, öğretim görevlileri, okutmanlar ile öğretim yardımcılardır.

**Öğretim Üyeleri:** Yükseköğretim kurumlarında görevli profesör, doçent ve yardımcı doçentlerdir.

## 2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde; algılanan örgütsel destek kavramı ve önemi, örgütsel destek teorisi, destekleyici örgütün özellikleri üzerinde durulmuştur. Algılanan örgütsel desteğin öncülleri ve sonuçları açıklanmıştır ayrıca, örgütsel bağlılık kavramı ve önemi üzerinde durulmuştur. Örgütsel bağlılık yaklaşımları ve örgütsel bağlılığın boyutlarından bahsedilmiştir. Örgütsel bağlılık ile benzer kavramlar açıklanarak, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde durulmuştur. Son olarak da, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmiştir.

### 2.1. Algılanan Örgütsel Desteğin Tanımı ve Önemi

Algı, bireylerin çevrelerine anlam kazandırmak için, duygusal izlenimleri organize edip, yorumladıkları bir süreçtir (Robbins, 2003). Algılanan örgütsel destek; iş görenin faaliyetleri sonucunda örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün iş görenin iyiliğiyle ilgilenmesinin, iş gören tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Hellman vd., 2006). Eisenberger ve diğerlerinin yapmış olduğu bu tanımlamanın şu varsayımlara dayandığı görülmektedir (Yüksel, 2006):

- İş görenin çalıştığı örgüte bir katkıda bulunduğu varsayılması,
- İş görenin yapmış olduğu katkının örgüt tarafından değerli olarak kabul edildiğinin iş gören tarafından algılanması,
- İş görenin örgüte yapmış olduğu katkılar karşılığında örgütün iş görenin iyiliğini sağlamaya yönelik çaba gösterdiğinin yine iş gören tarafından algılanması.

Bu çerçevede algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların genel katkılarını değerlendirme ve onların refahıyla ilgilenmeye yönelik genel bir algıdır (Wayne vd., 1997; Kraimer vd., 2001; Yoon ve Thye, 2002; Kraimer ve Wayne, 2004; Mekanjee vd., 2006; Panaccio ve Vandenberghe, 2009).

Algılanan örgütsel destek, sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılar, gerektiğinde yardımın var olacağı garantisini sağlar ve örgütün, yapılan çabaları ödüllendirme istekliliğini gösterir (Eisenberger vd., 2001). Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütten birçok durumda beklentisi olduğunu ifade eder. Bunlar; örgütün, çalışanın hastalıklarını, hatalarını, üstün performansını, örgütün adaletli ücret ödeme arzusunu ve çalışanın işini anlamlı ve ilginç kılmasına yönelik olası tepkileridir (Eisenberger vd., 1986; Aube vd., 2007).

Kraimer ve Wayne (2004), geliştirdikleri çok boyutlu algılanan örgütsel destek sınıflandırmasında, algılanan örgütsel desteği; düzenleyici örgütsel destek algısı, kariyerle ilgili örgütsel destek algısı ve finansal örgütsel destek algısı olarak sınıflandırmışlardır. Bunlar;

**Düzenleyici örgütsel destek algısı**, örgütün iş transferlerini takip eden süreçte iş görenin (ailesi dâhil) uyum sağlaması ile ilgilenmesi olarak tanımlanır.

**Kariyerle ilgili örgütsel destek algısı**, örgütün çalışanın kariyer ihtiyacı ile ilgilenmesini kapsar ve bu uygulamalar bir mentor gerektirebilir (Reid vd., 2008).

**Finansal örgütsel destek algısı**, örgütün çalışanların finansal ihtiyaçları ile ilgilenmesi ve çalışanların katkılarını telafi ve çalışma faydaları açısından ödüllendirmesi olarak ifade edilebilir.

Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğilimindedirler. Bu bakış açısı ile algılanan örgütsel destek Blau' nun (1964) sosyal etkileşim teorisine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler (Stamper ve Johlke, 2003). Benzer biçimde algılanan örgütsel destek de çalışanların zaman içerisinde işverenleri ve örgütleri ile etkileşimi sonucunda gelişir ve örgütün çalışanlara olan bağlılığının algılanma düzeyini yansıtır (Çakar ve Yıldız, 2009).

Algılanan örgütsel destek kavramı, maddesel varlıklar ve sosyal ödüller karşılığında çalışanların örgüte yönelik çabalarını ve bağlılıklarını geliştirdiği örgütsel bağlılığın sosyal değişim açıklamasına dayalıdır.

Algılanan örgütsel destek, övgü ve onay ifadelerinin samimiyeti, ödeme, rütbe, iş yoğunluğu ve örgüt politikaları gibi örgüt tarafından çalışan davranışlarının çeşitli yönlerinden etkilenir. Buna ilaveten algılanan örgütsel desteğin gelişiminde, yöneticiler tarafından gerçekleştirilen faaliyetler de önemlidir (Johlke vd., 2002).

Algılanan örgütsel destek, çalışma davranışlarını fark eden ve bunları ödüllendiren örgütün çabalarına, çalışanların önem verdiği karşılıklı norm ve sosyal değişim teorisine dayalıdır (Shore ve Wayne, 1993). Örgüt tarafından davranışın olumlu olarak değerlendirildiği dereceye kadar, çalışanlar örgütün başarmasına yardım edecek davranışlarda bulunmak için zorunluluk hissi geliştirirler (Hellman vd., 2006: 632). Algılanan örgütsel destek, işverenlerin çalışanlarına bağlı olduğu, onları değerlendirdiği, çalışanların işverenlerine yönelik bağlılığının artığına yönelik algı olarak incelenir. Bu yüzden algılanan örgütsel destek, iş gören bağlılığının yanı sıra, çalışanların işverenleriyle beraber sahip olduğu sosyal ve ekonomik değişim ilişkilerinin gücü, karşılıklı zorunluluk algıları ve bu zorunlulukların yerine getirilmesi gibi diğer sosyal değişim değişkenleriyle ilişkilendirilebilir (Gakoviç ve Tetrick, 2003).

Sosyal değişim kuramcıları çalışmayı, somut faydalar için gayret gösterme, bağlılık ve sosyal ödüller olarak belirtmişlerdir. Bir kişi diğerine iyi davrandığı zaman karşılıklı norm, olumlu davranış karşılığını zorunlu kılar. Çalışanların ve işverenlerin karşılıklı normları, ilişkilerine uyguladıkları dereceye kadar her iki grup tarafından elde edilen olumlu davranışlar içinde faydalı sonuçlara sebebiyet vererek karşılıklı hale getirilir. İşverenler, çalışanların bağlılığına ve sadakatine büyük ölçüde önem verirler. Örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, artan performans, azalan devamsızlık ve düşük personel devri olasılığı göstermişlerdir. Bunun tersi olarak, çalışanlar genellikle örgütün onlara olan bağlılığıyla ilgilenirler. Örgüt tarafından önemsenmiş olmak, onay, saygı, ödeme ve terfi kişinin mesleğini daha iyi yürütmesini sağlayarak, bilgiye ulaşma ve daha fazla yardım gibi faydalar sağlayabilir. Karşılıklı normlar, çalışanların ve işverenlerin bu belirgin uygulamaları bağdaştırmalarını sağlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Algılanan örgütsel desteğin önemli bir boyutu da bu desteğin ne dereceye kadar isteğe bağlı olarak görüldüğüdür.

Takdire bağılı bir ödüllendirme yapıldığında, çalışanın örgütü koruma eğilimi artmaktadır ve böylece algılanan örgütsel destek gelişmektedir. Eğer aynı ödüllendirme resmi bir otoritenin yaptırımıyla gerçekleşirse, örgütsel desteğin gelişimine daha az katkı sağlayacaktır. Algılanan örgütsel destekteki sosyal değişim ilişkisinin önemli bir unsuru da güvendir. Çalışanlar işveren bağlılığını kabul ettikleri zaman, örgütün onların iyi performansını ve vatandaşlık davranışlarını ödüllendirmeye devam edeceğine güvenirler. Güven, sosyal değişim ilişkisinde eleştiriye açık bir unsurdur. Çünkü her iki taraf da yaptığının karşılığını alamama riski taşımaktadır. Ödüller hemen gelmeyebilir. Fakat sonunda karşılıklı değişim ilişkisinde bir denge sağlanacaktır. Örneğin, örgüt işe yeni başlayan birinin yaptığı yatırımların karşılığını almadan işi bırakabileceğini bilerek eğitimi için büyük miktarlarda para harcayabilir, yatırım yapabilir (Shore ve Shore, 1995).

Bunun tersi de olabilir. Bir çalışan, örgüt sonunda çabalarının karşılığını verecek diye saatlerce çalışarak iyi bir vatandaşlık örneği gösterebilir. Çalışan ve örgüt arasındaki sosyal değişimin sürekliliğini sağlayan güven yıkılabilir.

## **2.2. Örgütsel Destek Teorisi**

Örgütsel destek teorisi, çalışanların işverenlerinden aldıkları ödeme, eğitim, sosyo-duygusal destek gibi değerlendirilmiş kaynaklar karşılığında, işle ilgili olumlu sonuçlar gösterdiğini ileri süren modern sosyal değişim teorisidir (Michael vd., 2005). Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, tutumsal ve davranışsal tepkiler üzerindeki etki ve güçte değişiklik gösteren değişim ilişkilerini geliştirerek, örgütü kişiselleştirirler. Sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılandığı ölçüye kadar bireylerin örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleri ile birleştirmeleri, sosyal değişim ilişkilerini güçlendirir ve çalışanların performans düzeyini artırır (Byrne ve Hochwarter, 2008).

Algılanan örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel desteğin gelişimi, örgütün çalışanlarını olumlu ya da olumsuz değerlendirdiğine yönelik bir gösterge olarak, çalışanların kendi olumlu veya olumsuz davranışlarını inceleme eğilimine dayalıdır (Walters ve Raybould, 2007).

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin gelişimi, doğası ve sonuçlarını göz önünde bulundurarak (Shanock ve Eisenberger, 2006), örgütün artan iş çabasını ödüllendirmedeki istekliliğini belirlemek (Eisenberger vd., 1986) ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamak için çalışanların, örgütün onların katkılarını değerlendirdiği ve refahlarıyla ilgilendiği hususuyla ilgili global inançlar geliştirdiklerini ileri sürer (Eder ve Eisenberger, 2008; Mearns ve Reader, 2008). Algılanan örgütsel destek aynı zamanda kişinin işini etkili bir şekilde sürdürdüğü ve stresli durumlarda örgütten gelecek yardımın mevcut olacağı güvencesi olarak da değerlendirildiği için (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698; Mekanjee vd., 2006), örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel desteğin önemli bir dayanak olduğu ileri sürülmektedir (Kraimer ve Wayne, 2004).

Örgütsel destek teorisine göre, algılanan örgütsel desteğin gelişimi çalışanların örgüte insani karakteristikler verme eğilimi tarafından desteklenmiştir (Mekanjee vd., 2006: 118). Levinson, örgütün temsilcileri tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerin yalnızca temsilcilerin kişisel motivasyonlarına katkıda bulunmasından ziyade, örgütün niyetinin göstergesi olarak düşünüldüğünü belirtmiştir.

Levinson tarafından öne sürülen bu örgütün kişiselleştirilmesi, örgütün yasal, ahlaki, finansal sorumlulukları tarafından süreklilik sağlayan ve rol davranışlarını belirleyen örgütsel politikalar, normlar ve kültürler tarafından ve örgütün temsilcilerinin bireysel çalışanlara yönelik kullandığı güç tarafından teşvik edilir (Aselage ve Eisenberger, 2003). Örgütün kişiselleştirilmesi üzerine, çalışanlar olumlu ya da olumsuz davranışlarını örgütün davranışlarını desteklediği ya da desteklemediği gösterge olarak değerlendirilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanların katkılarını değerlendirdiği ve onlarla ilgilendiği yönündeki global inançları yansıtır (Howes vd., 1995; Sluss vd., 2008). Algılanan örgütsel destek teorisi karşılıklı norm değerleri ile örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların duygusal bağlılık aracılığıyla borçlarını geri ödemeye teşebbüs edeceklerini ileri sürmesinden dolayı, algılanan örgütsel destek daha güçlü duygusal bağlılığa yol açabilir.

Bu ilişki birçok araştırmada desteklenmesine rağmen, algılanan örgütsel desteğin belirgin bir şekilde ve yalnızca duygusal bağlılığa katkıda bulunduğunu göstermemiştir (Vandenberghe vd., 2004).

Örgütsel ödüller ve ödeme, terfi, iş zenginleştirme ve örgütsel politikalara yönelik etki gibi olumlu iş koşulları örgütsel destek algılamalarına daha fazla katkı sağlar (Eisenberger vd., 1986). Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, örgütteki farklı politikalar, uygulamalar ve muamelelerden, örgütün kendilerinin iyiliğini ne kadar önemseydiğini çıkarabilirler (Kraimer ve Wayne, 2004). Bu teoriye göre çalışanlar örgüt faaliyetlerinin kendileri açısından faydalı olmasına yüksek düzeyde bağlılık ve performans ile karşılık verirler (Çakar ve Yıldız, 2009). Ayrıca yöneticiler örgütsel temsilciler olarak hareket etmelerinden dolayı, çalışanların yöneticiden aldığı olumlu davranışlar da örgütsel destek algılamalarına katkı sağlayabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

İşverenler, ödül ve çıktıların kontrolünde her zaman iş görenlerden daha fazla güce sahiptir. İş görenler bu değiş tokuş ilişkisindeki dengesizliğe tepki verseler de, bunun örgüt üzerindeki etkisi, örgütün iş görene vereceği tepkiden her zaman daha az etkili olacaktır. Sahip olunan güçteki eşitsizlikten dolayı iş gören, işverene daha çok bağımlı olmak zorunda kalacaktır. Bu bağımlılık da, işveren bağlılığını da etkileyebilecek şekilde, iş görenin çeşitli örgütsel eylemlere olan duyarlılığını artırmaktadır.

Böylece, iş gören üzerinde kısmen önemsiz etkiye sahip örgütsel eylemler, çalışanın örgütsel desteği için bir gösterge olarak değerlendirilebilir ve zorunlulukların yerine getirilme olasılığı olarak da görülebilir (Shore ve Shore, 1995).

Örgütsel destek teorisi aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin sonuçlarını oluşturan psikolojik süreçlere hitap eder (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Öncelikle, karşılıklı norm üzerine algılanan örgütsel destek örgütün refahıyla ilgilenmek ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için zorunluluk hissini ortaya çıkarmalıdır. İkinci olarak, algılanan örgütsel destek tarafından gösterilen ilgi, onay ve saygı çalışanların örgütsel üyeliğini ve rol statülerini kendi sosyal kimlikleriyle birleştirmelerine yol açan sosyo-duygusal ihtiyaçları

yerine getirmelidir. Üçüncüsü, algılanan örgütsel destek örgütün tanımladığı ve artan performansı ödüllendirdiği yönündeki çalışan inançlarını güçlendirmelidir. Bu süreçler hem çalışanlar (artan iş tatmini ve yükselen olumlu ruh hali gibi) hem de örgüt için (artan duygusal bağlılık ve performans, azalan işgücü devri gibi) olumlu sonuçlara sahiptir.

### 2.3. Destekleyici Örgütün Özellikleri

Çalışanlarının mutluluğunu ve esenliğini dikkate alan, çalışanlarını destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması gerekli özellikler beş alt başlıkta toplanabilir (Özdevecioğlu, 2003):

- *Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak:* Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde işletmede değişiklikler yapıldığını bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.
- *Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları takdirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek:* Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hoşgörüsü ile karşılanacağı, başarılı olduğu takdirde işyerinde çalışmaya devam edileceği, her an işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.
- *Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak:* Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.
- *Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek:* Çalışanlar açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.
- *Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak*



Çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini ve takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

#### **2.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Öncülleri**

Rhoades ve Eisenberger (2002), yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında algılanan örgütsel desteğin öncüllerini; işlemsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışma koşulları ve iş gören özellikleri olarak sınıflandırmışlardır.

Allen vd., (2003) ise algılanan örgütsel desteğin öncülleri olarak; insan kaynakları uygulamalarından, karar vermede katılım, ödül adaleti ve gelişen fırsatlar olarak belirlemişlerdir. Algılanan örgütsel desteğin öncülleri; örgütsel adalet, yönetici desteği, lider-üye etkileşimi, insan kaynakları uygulamaları ve iş gören özellikleri olarak incelenmiştir.

##### **2.4.1. Örgütsel Adalet**

Temellerini Adams'ın eşitlik kuramından alan örgütsel adalet (Schminke vd., 1997), bireylerin örgütlerdeki adalet algısını tanımlamak için ortaya konulan bir kavram olup (Karriker ve Williams, 2009); dağıtım adaleti, işlem adaleti ve etkileşim adaleti (Jawahar, 2002) olmak üzere ağırlıklı olarak üç boyutta incelenmektedir.

*Dağıtım adaleti*, organizasyon tarafından kaynakların/ödüllerin dağıtımına ilişkin adalet algılamalarını ifade eder (Blakely vd., 2005) ve çıktıların adaleti ile alakalıdır (Jawahar, 2002) . *İşlem adaleti*, karar almada izlenen süreçlerle ilgili adalet algılamalarını ifade eder (Eskew, 1993; Konovsky, 2000).

Bies ve Moag, iletişimi de dâhil ederek *etkileşim adaletini*, kişilerarasındaki iletişime ilişkin adalet algılamaları olarak tanımlamışlardır (Karriker ve Williams, 2009). Etkileşim adaleti, karar vericilerin resmi prosedürleri oluşturması veya açıklaması ile ilgili algılanan davranış adaletidir (Niehoff ve Moorman, 1993).

İşlemsel adalet, karar verme süreci ile ilgili algılanan adaleti ifade eder (Zapata- Phelan vd., 2009). İşlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki bulunmaktadır (Moideenkutty vd.,

2001). Shore ve Shore (1995), tekrarlanan doğru davranışların çalışanların refahına ilgi göstererek, algılanan örgütsel destek üzerinde güçlü bir etkiye sahip olacağını belirtmişlerdir. Ayrıca işlemsel adaletin dağıtım adaletinden algılanan örgütsel destek üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir (Eisenberger vd., 2004: 209-210). Cropanzano ve Greenberg (1997), işlemsel adaletin yapısal ve sosyal yönlerini ele almışlardır.

Yapısal belirleyiciler, kararlar uygulanmadan önce yeterli bilgiyi kapsayarak, çalışanları etkileyen kararlarla alakalı politikaları ve resmi kuralları kapsar (Rhoades vd., 2001: 826). İşlemsel adaletin sosyal yönleri, kaynak paylaşımındaki kişilerarası davranış kalitesini ele alır. Sosyal yönler, sonuçların nasıl belirlendiğiyle ilgili olarak çalışanlarına bilgi sağlamayı ve saygılı davranmayı kapsar (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 699). İşlemsel adalet örgüt eylemlerinden, etkileşimsel adalet birey eylemlerinden kaynaklandığı için, çalışanların örgütle ve örgüt temsilcileriyle olan karşılıklı sosyal ilişkilerini farklı şekillerde etkileyebilir (Eisenberger vd., 2004).

Fasolo (1995), icra memurları üzerinde yapmış olduğu araştırmada; işlemsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Moorman vd., (1998), Ortabatı' daki büyük bir askeri hastanede çalışan sivil iş görenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Moideenkutty vd., (2001), Hindistan'da ilaç mümessilleri üzerinde yapmış oldukları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Rhoades vd., (2001), Amerika'nın doğusunda bulunan bir üniversitenin yaşları 25-60 arası değişen mezunları üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yoon ve Thye (2002), Kore'de iki büyük elektronik şirketine çalışan kişiler üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile

algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Wayne vd., (2002), Fortune 500 listesinde yer alan iki fabrikadaki iş görenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Çakar ve Yıldız (2009), bankacılık ve sigortacılık sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan iş görenler üzerinde yaptıkları araştırmada; işlemsel adalet ve dağıtımsal adalet ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkide ara değişken etkisine sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### **2.4.2. Yönetici Desteği**

Örgütsel destek teorisine göre, çalışanlar çeşitli örgüt temsilcileri ve birimlerden elde edilen olumlu davranışları, tüm örgütsel destek algılarıyla birleştirirler ve yöneticilerden gelen destek, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkinin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlar (Eisenberger vd., 2002; Eisenberger vd., 2004). Yapılan araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin öncüllerinden birinin de; yönetici, denetçi ve çalışma arkadaşlarına güven ve destek algılamalarının olduğunu göstermektedir (Shore ve Shore, 1995). Çalışanlar örgütlerinin kendilerini değerlendirmesiyle ilgili olarak global inançlar biçimlendirdikleri için (Çakar ve Yıldız, 2009), yöneticilerin çalışanlarının katkılarını değerlendirdiği ve onların refahıyla ilgilendiği dereceye kadar çalışanlar genel bakış açıları geliştirirler. Yöneticiler, örgütün temsilcileri olarak hareket etmeleri (Aselage ve Eisenberger, 2003) ve astların performansını yönlendirmede ve değerlendirmede sorumlulukları olmasından dolayı (Eisenberger vd., 2002), çalışanlar örgüt desteğinin göstergesi olarak yöneticilerinin onlara karşı olan olumlu ya da olumsuz tutumlarını incelerler. Buna ilaveten, çalışanlar yöneticilerinin astların değerlendirilmesini daha üst yönetime ilettilerini, böylelikle algılanan örgütsel destek ile birlikte çalışanların yönetici desteğini ilişkilendirmesine katkı sağladığını algılayabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ayrıca çalışanlar yöneticinin örgüt içinde ne kadar fazla statüye sahip olduğuna inanırlarsa, örgütün amacı için yöneticinin eylemlerine o kadar katkıda

bulunurlar (Eisenberger vd., 2004). Yöneticilerden gelen destek, aynı zamanda lider-üye etkileşimi ve yönetici düşüncesini içeren ilgili ölçümlerde de değerlendirilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Yoon ve Lim (1999), Kore'de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Rhoades vd., (2001), Amerika'nın doğusunda bulunan bir üniversitenin yaşları 25-60 arası değişen mezunları üzerinde araştırma yapmış; yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Belçika Üniversitesi'nden 1988 ve 1997 yılları arasında mezun olanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan yönetici desteği ile örgütsel destek algılamaları arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Eisenberger vd., (2002), Amerika Birleşik Devletleri'nde elektronik sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine Shanock ve Eisenberger (2006), Amerika Birleşik Devletleri'nde elektronik sektöründe çalışanlar açısından algılanan yönetici desteği ile örgütsel destek algılamaları arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan yönetici desteği ile örgütsel destek algılamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

### **2.4.3. Lider-Üye Etkileşimi**

Lider-üye etkileşim teorisi, örgütsel liderlik alanında liderlik süreciyle bu sürecin sonuçları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik en ilgi çekici ve yararlı teorilerden biri olarak kabul edilmektedir.

Dikey ikili bağlantı modeli olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider ve izleyiciler arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım çerçevesinde ele alır. Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimi dört evrede incelenmektedir. Birinci evre, grup içi ve grup dışı biçiminde farklılaşan ikililerin tanımlanması üzerine odaklanan evredir. Bu evrede dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmiştir. Liderlerin astlarıyla farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmıştır. İkinci evrede, lider-üye ilişkilerinin

niteliğine ve bununla ilgili sonuçlara odaklanılmıştır. Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Böylece dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Dördüncü evrede, lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu evrede önceki aşamalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır (Özutku vd., 2007).

Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi birbirine yakın kavramlar olmasına rağmen, deneysel olarak birbiri ile ilişkilidir. Mantıksal olarak lider-üye etkileşiminin algılanan örgütsel desteğin belirleyicisi olduğu tartışılabilir. Eisenberger ve arkadaşları (1986), iş performansı ile alakalı isteğe bağlı ödüllerin belirgin bir şekilde algılanan örgütsel desteği etkileme olasılığının olduğunu ifade etmişlerdir. Liderler bu gibi ödüllerini yönetmede sorumlu tutulduğu ve aynı zamanda deneysel araştırmaların algılanan örgütsel desteğin lider desteğiyle ilişkili olduğunu gösterdiği için lider-üye etkileşimi, algılanan örgütsel desteğe katkı sağlayabilir (Aselage ve Eisenberger, 2003). Aynı şekilde, algılanan örgütsel desteğin, lider-üye etkileşimine katkıda bulunduğu da tartışılabilir. Belirgin olarak, örgüt tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların diğerlerine göre liderleriyle yüksek kaliteli etkileşim ilişkisi geliştirme olasılıkları daha fazladır (Wayne vd., 1997).

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan iş görenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Wayne vd., (2002), Fortune 500 listesinde yer alan iki fabrikadaki işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Kraimer ve Wayne (2004), Amerikan Fortune 500 listesindeki şirketlerinde çalışan işgörenler ve yöneticiler üzerinde yapmış olduğu araştırmada; lider-üye etkileşimi ile düzenleyici örgütsel destek algısı, kariyerle ilgili örgütsel

destek algısı ve global örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Buna karşın, lider-üye etkileşimi ile finansal örgütsel destek algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Ferris vd., (2009), ABD'nin kuzeydoğu bölgesindeki bir üniversiteden 1970-1990 yılları arasında mezun olan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **2.4.4. İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Çalışanlara veya insan kaynaklarına yönelik sistematik geniş çapta örgüt politikaları ve süreçleri, belirgin bir şekilde çalışanlara yönelik uygulamalar olması nedeniyle, algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratabilir. İnsan sermayesine yatırımı belirten ve çalışanların katkılarını gösteren olumlu insan kaynakları uygulamaları, algılanan örgütsel desteği teşvik eder (Allen vd., 2003). Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel desteğin, iş güvenliği, özerklik, eğitim, karar almaya katılım, ödül ve terfi fırsatları gibi insan kaynakları uygulamalarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger vd., 2004).

**Farkına Varma, Ücretlendirme ve Terfi;** örgütsel destek teorisine göre ödüller için yaratılan fırsatlar, çalışanların işyerine ve dolayısıyla da algılanan örgütsel desteğe olumlu katkı yapmasını sağlayacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Johlke vd.,(2002), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; ödeme planları (performans, birleşmiş ve sabit ücret) açısından çalışanların örgütsel destek algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuşlardır.

Wayne vd., (2002), Fortune 500 listesinde yer alan iki fabrikadaki işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; dahil olma ve farkına varma ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

**İş Güvenliği;** Örgütün, çalışanın gelecekte de işe devam etmesini istemesine yönelik teminat vermesi, güçlü bir algılanan örgütsel destek

kimliğine ulaşmak için istenen bir durumdur. Özellikle son yıllarda küçülmenin yaygın olduğu şartlarda bu durum daha da önemli etkiler yaratabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

**Özerklik;** Özerklik, örgütsel destek algılamaları açısından önemli bir değişkendir. Özerklik kavramıyla, çalışanların işlerini nasıl yaptıkları, çalışma programlarını nasıl uyguladıkları, çalışma prosedürleri ve görev çeşitliliği gibi konulardaki algılanan kontrolleri ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Diğer bir ifadeyle özerklik, bir çalışanın iş ile ilgili kararlara doğrudan katılım derecesidir (Yoon ve Thye, 2002).

İş fonksiyonlarını gerçekleştirecek farklılıklar ve özgürlüğe sahip çalışanlar, örgütün onların yeteneklerine inanacağına ve çabalarını değerlendireceğine güvенеceklerdir. Çalışanların işlerini yürütmelerine ilişkin örgütsel güvenlerinin vurgulanmasıyla yüksek seviyedeki özerklik, algılanan örgütsel desteğin artmasına yol açabilecektir.

Yoon ve Lim (1999), Kore’de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; özerkliğin algılanan örgütsel desteği artırdığını tespit etmişlerdir.

**Rol ile İlgili Stres YarATICILAR;** Stres yaratıcılar, bireylerin karşılayamayacaklarını düşündükleri çevresel taleplerdir. Çalışanlar işle ilgili stres yaratıcıları, örgüt tarafından kontrol edilebilen koşullarla ne kadar bağdaştırırlarsa, stres yaratıcılar da örgütsel destek algılamalarının azalmasına o kadar neden olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Rol ile ilgili stres yaratıcılar; aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması olarak incelenebilir. Aşırı iş yükü, bir iş görenden beklenen iş taleplerinin, iş görenin o işi zamanında bitiremeyeceği kadar fazla olması (Yoon ve Thye, 2002), diğer bir ifadeyle verilen zamanda çalışanın makul şartlarda başa çıkamayacağı taleplerdir.

Çalışanların sorumluluklarını belirten açık ve net bilgi olmaması rol belirsizliği; rol çatışması ise rol beklentilerinin başka bir rol ile çatışması olarak tanımlanmaktadır (Stamper ve Johlke, 2003).

Yoon ve Lim (1999), Kore'de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; aşırı iş yükünün örgütsel destek algılamasını düşürdüğünü tespit etmişlerdir.

Stamper ve Johlke (2003), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; rol belirsizliği ve rol çatışması ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

**Eğitim;** Formal ve formal olmayan iş eğitimi, çalışana yapılan isteğe bağlı bir yatırım olup, deneyimlerin gelişmesini ve örgütsel desteğin artmasını sağlamaktadır (Wayne vd., 1997).

Johlke vd., (2002), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; çalışanların, örgütün görevle ilgili satış ve eğitiminin kalitesine yönelik algılamalarının, örgütsel destek algılamalarını artırdığını tespit etmişlerdir.

**Örgütün Büyüklüğü;** Büyük örgütlerde çok fazla resmileştirilmiş politika ve prosedürler nedeniyle, çalışanların bireysel ihtiyaçları ile daha az ilgilenilmekte ve bundan dolayı çalışanlar kendilerini daha az değerli hissedebilmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Büyük örgütlerin çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamadaki esnekliğinin düşük olması ve kurallarla engellenmesi algılanan örgütsel desteği azaltabilmektedir.

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Belçika Üniversitesi'nden 1988 ve 1997 yılları arasında mezun olanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütün büyüklüğü ile algılanan örgütsel destek arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Shore ve Shore (1995), çalışanların yaptığı katkıların farkına varıldığını gösteren *insan kaynakları uygulamalarının*, algılanan örgütsel destek ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ileri sürerek, algılanan örgütsel destek ile alakalı iki tür insan kaynakları uygulamaları tanımlamışlardır: (1) örgüt tarafından çalışana yatırımı ima eden isteğe bağlı uygulamalar (örneğin, eğitim ve gelişim için zaman ayırma gibi) ve (2) örgütsel tahakkuk (örneğin, ücret artışları ve bonus gibi finansal ödüller gibi) (Wayne, Shore ve Liden, 1997).

Tsui vd., (1997) örgütlerin, çalışanlara yatırım yapma istekliliği olan ve bu yatırımlar üzerine beklentisi olan insan kaynaklarıyla ilgili farklı stratejilere sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir ve örgütler dört insan kaynakları yatırım



stratejilerinden birine sahip olabilir. İlk iki strateji, denge stratejileridir. İlk strateji örgütün ve çalışanların düşük düzeyde değerli kaynakları değiş tokuşu tarafından biçimlendirilmiştir.

İkinci strateji ise, yüksek düzeyde değerli kaynakların karşılıklı değiş tokuşuyla tanımlanmıştır. Kalan iki strateji ise, dengesiz stratejilerdir. Örgütün çalışanların beklentileri yüksek iken, az kaynak sağlaması veya düşük beklentiye karşılık fazla kaynak sağlamasıdır. Ayrıca çalışanlara yüksek kaynak yatırımı yapmak, algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır (Eisenberger vd., 2004)

Tsui vd., (1997), daha fazla kaynak yatırımı yapılan iş görenlerin, daha fazla duygusal bağlılık ve yüksek performans gösterdiklerini tespit etmişlerdir (Eisenberger ve diğ., 2004).

Allen vd., (2003), 215 mağaza satış elemanı ve sigorta acentesinde çalışan iş görenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan destekleyici insan kaynakları uygulamalarının (karar vermeye katılım, ödül adaleti artan fırsatlar), algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkı sağladığını tespit etmişlerdir.

#### 2.4.5. İş görenlerin Özellikleri

İş gören özellikleri, kişilik ve demografik özellikler olarak incelenmiştir.

**Kişilik;** Kişilik, bir insanın düşünce, duygu ve davranışlarını etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. İçten ve dıştan gelen uyarıcıların etkisine açık olan kişilik, bireyin biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edinilmiş bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranışlarını kapsar (Yelboğa, 2006). Kişilik, çalışan davranışlarını ve bunun sonucu olarak da örgüt tutumlarını etkileyerek, algılanan örgütsel desteği etkileyebilir. Pozitif etki, arkadaşça davranışların gelişmesini sağlayarak, bireylerin çalışma arkadaşları ve üstleriyle daha iyi iş ilişkileri oluşturmalarına neden olacaktır. Buna karşılık, agresif ya da çekingen davranışlar, istenilen ilişkilerin gelişmesini engelleyeceği için algılanan örgütsel desteği azaltacaktır. Güvenilirlik, dikkatlilik, düşüncelilik, saygı ve anlayışı kapsayan diğer bir kişilik boyutu olan bilinçlilik, iş performansının artmasına, bunun sonucunda da örgütün tutumlarının iyileşmesine ve

algılanan örgütsel desteğin artmasına olanak sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

**Demografik Özellikler;** İş görenlerin demografik özellikleri, algılanan örgütsel destek ve öncülleri arasındaki ilişkilere dair alternatif açıklamaları ortaya koymak için kontrol değişkenleri olarak kullanılmaktadır. Bu özellikler; yaş, eğitim, cinsiyet ve kıdemi içermektedir.

Daha kıdemli iş görenler, yüksek örgütsel destek algılamalarının da etkisiyle örgütün farklı tutumlarına karşı olumlu düşünceler geliştirebilmektedirler (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Yoon ve Lim (1999), Kore’de üç üniversite hastanesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduklarını, benzer şekilde yaşı büyük olanların daha genç olanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve ödeme gibi diğer demografik değişkenler ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır.

Johlke vd., (2002), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; kadınların erkeklere göre anlamlı bir şekilde daha düşük örgütsel destek algılamalarına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yoon ve Thye (2002), 1996 kışı ile 1997 ilkbaharı arasında Kore’de iki büyük elektronik şirketinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; eğitim düzeyi yüksek kişilerin, daha az örgütsel destek algılamasına sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Belçika Üniversitesi’nden 1988 ve 1997 yılları arasında mezun olanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; kıdem ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

## **2.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları**

Algılanan örgütsel destek, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak zorunluluk hissi yaratma, duygusal bağlılığı artırma ve performans-ödül

beklentilerini güçlendirme olarak görülür. Ayrıca aşırı talepler nedeniyle oluşan stresli durumlarda, kaynak yardımı ve duygusal destek göstererek, stres azaltmada algılanan örgütsel destek önemli bir rol oynamaktadır (Eisenberger vd., 2004).

Algılanan örgütsel desteğin sonuçları; zorunluluk hissetme, işe bağlılık, performans-ödül beklentileri, devamsızlık, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, davranıştan kaçınma, stres ve örgütsel bağlılık olarak ilgili araştırma sonuçları yardımıyla açıklanmıştır.

### **2.5.1. Zorunluluk Hissetme**

Algılanan örgütsel destek ve zorunluluk hissi, birbirleriyle alakalıdır ancak kavramsal olarak farklıdır. Algılanan örgütsel destek, örgütün politikaları, normları, prosedürleri ve faaliyetlerinin olumlu ya da olumsuz amaçlarıyla alakalı deneyime dayalı bir özelliktir. Oysa zorunluluk hissi, kişinin örgütün refahıyla ilgilendiği ve örgütün amaçlarına ulaşmada yardımcı olup olmaması ile ilgili belirgin bir inançtır. Karşılıklı normlar sebebiyle algılanan örgütsel destek, zorunluluk hissine yol açar (Eisenberger vd., 2001).

Bir kişi başka birine iyi davrandığı zaman karşılıklı durum normu, olumlu davranışın karşılığını zorunlu kılar. Karşılıklı durum normu aynı zamanda çalışanları, işyerlerinden aldıkları olumlu davranışları mükafatlandırmaya zorlayarak iş gören-işveren ilişkilerine de uygulanabilir (Eisenberger vd., 2004). Algılanan örgütsel destek, çalışanlara geniş ölçüde sosyo-duygusal ve kişisel olmayan kaynaklar sağladığı için karşılıklı durum normu, örgütün amaçlarını elde etmeye yardımcı olmada genel bir zorunluluk hissi yaratabilir (Shore ve Shore, 1995). Örneğin; Eisenberger vd., (2001), Amerika'nın kuzey doğusunda posta işlem hizmeti veren bir işletmede 413 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile zorunluluk hissi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **2.5.2. İşe Bağlılık**

İşe bağlılık, kişinin gerçekleştirdiği belirli bir işe olan ilgi ve bu işle psikolojik özdeşleşmesi anlamına gelir (O'Driscoll ve Randall, 1999). Algılanan yeteneğin görev ilgisiyle alakalı olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların algılanan

yeteneğini artırarak, algılanan örgütsel destek çalışanların işlerine olan ilgisini artırabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Byrne ve Hochwarter, 2008).

O'Driscoll ve Randall (1999), İrlanda ve Yeni Zelanda' da süt ürünleri çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

### **2.5.3. Performans-Ödül Beklentileri**

Örgütsel destek teorisi, algılanan örgütsel destek ve performans-ödül beklentileri arasında ilişki olduğunu ileri sürer. Ödüller için olumlu fırsatlar sağlamak, çalışanlar için yüksek saygı ifade edecek ve algılanan örgütsel desteği artırabilecektir (Rhoades vd., 2001). Yüksek seviyede örgütsel destek algılayan çalışanlar iyi bir performansın örgüt tarafından tanınacağı ve ödüllendirileceği inancına sahip olurlar (Mearns ve Reader, 2008). Algılanan örgütsel destek, örgüt tarafından yüksek performansı nedeniyle ödüllendirilen çalışanların beklentilerini artıracaktır (Eisenberger vd., 2004).

Algılanan örgütsel destek, onay ve tanınma gibi sosyal ödüllerin yanı sıra ödeme ve terfi gibi maddi ödüller üreten yüksek performans ile alakalı beklentilerle ilişkilendirilebilir (Eisenberger vd., 1990; Rhoades vd., 2001). Örgütsel destek, stres yaratıcı unsurları azaltarak, performansı etkileyebilecektir (Byrne ve Hochwarter, 2008).

Algılanan örgütsel desteğin zayıf değişim ideolojisine sahip olanların üzerinde düşük bir etkiye sahip olması dışında, güçlü bir değişim ideolojisine sahip bireylerin performansını ve devamsızlık durumlarını etkileyeceği tahmin edilmektedir (Eisenberger vd., 1986). Algılanan örgütsel destek, verilen sorumlulukların ötesine geçen örgütün olumlu eylemlerini ve standart iş aktivite performanslarını artırabilir. Ekstra rol aktiviteleri; çalışanlara yardım etme, örgütü risklerden koruyarak önlemler alma, yapıcı öneriler sunma ve örgüte yararlı olacak bilgi ve beceri kazanımlarını içerir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel destek ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların bazılarında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, bazılarında düşük düzeyde bir ilişki tespit edildiği, bazı araştırmalarda ise bu iki değişken

arasında anlamlı bir ilişki tespit edilemediği görülmektedir. Bu araştırmalardan bazılarında aşağıda değinilmiştir.

Eisenberger vd., (1990), polis departmanında yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, aynı zamanda algılanan örgütsel destek ile performans-ödül beklentileri arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimleri olan çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile performans arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Armeli vd., (1998), Amerika Birleşik Devletleri'nde 308 polis memuru üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Bishop vd., (2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde otomotiv üretim firmasında çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Buna karşın Rhoades vd., (2001), Amerika'nın doğusunda bulunan bir üniversitenin yaşları 25-60 arası değişen mezunlar üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütsel ödüller ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Wayne vd., (2002), Fortune 500 listesinde bulunan iki fabrikadaki iş görenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Stamper ve Johlke (2003), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile görev performansı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Shanock ve Eisenberger (2006), Amerika Birleşik Devletleri'nde elektronik mağazasında çalışan iş görenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütsel destek algılamaları ile in-rol performansı ve extra-rol performansı arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Walters ve Raybould (2007), Avustralya'da otel işletmelerinde ön-büro ve yiyecek-içecek bölümlerinde çalışan iş görenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile bireysel etkinlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### **2.5.4. Devamsızlık**

Devamsızlık, planlanan çalışma zamanında çeşitli nedenlere bağlı olarak kaybedilen ve eksilen zaman olarak tanımlanabilir. Algılanan örgütsel destek ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 1997; Yoon ve Lim, 1999; Aselage ve Eisenberger, 2003; Byrne ve Hochwarter, 2008).

Eisenberger vd., (1986), farklı sektörlerde çalışan iş görenler üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel desteğin devamsızlığı azalttığı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Eisenberger vd., (1990), polis departmanındaki yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile günlük devamsızlık ve periyod devamsızlığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### **2.5.5. İş Tatmini**

İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik duygusal tutumlarını belirtir. Çalışanların örgütsel destek algılamaları arttıkça, iş tatmin düzeyleri de artmaktadır (Hellman vd., 2006). İş tatmini ve olumlu ruh halini içermek üzere, algılanan örgütsel destek çalışanların işlerine yönelik genel olumlu tepkilerini etkilemektedir. Algılanan örgütsel destek sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak, performans-ödül beklentilerini artırarak ve ihtiyaç duyulduğunda yardım mevcudu ile iş tatminine katkı sağlayabilir. Olumlu ruh hali, kavramsal olarak iş tatmininin belirgin bir amaca sahip olmayan genel duygusal durumu içermesi açısından iş tatmininden ayrılır. Ruh hali, çevre tarafından etkilenen duygu unsuru olarak ele alınır. Algılanan örgütsel destek, çalışanların yetenek ve değer yargılarına katkıda bulunabilir, böylece olumlu ruh halini artırır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Eisenberger vd., (1997), yaşları 25-60 arası değişen Delaware Üniversitesi'nden mezunlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile toplam iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki

olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Allen vd., (2003), mağaza satış elemanı ve sigorta acentesinde çalışan kişiler açısından algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Hochwarter vd., (2003), Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğusundaki büyük bir üniversitenin tam zamanlı çalışan öğrencileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Stamper ve Johlke (2003), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Piercy vd., (2006), satış personelleri nezdinde algılanan örgütsel destek ile iş tatmini ilişkisini incelemişlerdir. Analiz sonuçları algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

#### **2.5.6. İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatminsiz olmaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemler şeklinde tanımlanabilir (Gül vd., 2008).

Algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 1997; Eisenberger vd., 2002; Michael vd., 2005; Eder ve Eisenberger, 2008).

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Bishop vd., (2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde otomotiv firması çalışanlarının algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki olduğuna işaret etmektedir. Benzer şekilde Eisenberger vd., (2002), işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Allen vd., (2003), mağaza satış elemanları ve sigorta acentesinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda Stamper ve Johlke (2003), satış personellerinin algılanan örgütsel destek ile işe devamsızlığı arasındaki ilişki üzerinde durmuşlar; araştırma bulgularına göre algılanan örgütsel destek ile işe devam etme niyeti arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Belçika Üniversitesi'nden 1988- 1997 yılları arasındaki mezunlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işgücü devir hızı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Makanjee vd., (2006), Güney Afrika'da röntgen uzmanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ayrıca Yüksel (2006), Ankara'da gıda sanayinde faaliyet gösteren bir fabrikadaki işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada; algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca işten ayrılma eğilimi bulunan işgörenlerin örgütsel destek algısının daha düşük olduğunu belirtmiştir.

### **2.5.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Algılanan örgütsel desteğin olumlu davranışsal sonuçlarından biri de, "biçimsel ödül sistemi tarafından net bir şekilde tanımlanmayan ve bir bütün olarak örgütün etkinliğini artıran isteğe bağlı bireysel davranışlar" (Organ, 1997) olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı olup; özgecilik, nezaket, centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem (Niehoff ve Moorman, 1993) olmak üzere beş boyutta incelenmektedir. Yapılan araştırmalar algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna dikkat çekmektedir (Shore ve Wayne, 1993; Moorman vd., 1998).

Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.



Wayne vd., (2002), Fortune 500 listesi kapsamındaki iki fabrikadaki işgören ve yöneticilerin algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki söz konusudur. Öte yandan Piercy vd., (2006), satış personelleri üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **2.5.8. Stres**

Stres, bireyin üzerine belirli talepler yükleyen eylem, durum ve olayların sonucu olan ve bireysel farklılıkları azaltan bir uyum tepkisi olarak tanımlanabilir (Durna, 2004). Algılanan örgütsel desteğin işyerindeki yüksek taleplerle karşılaşıldığında duygusal destek ve materyal yardım mevcudunu sağlayarak, stres vericilere karşı olumsuz psikolojik ve psikomatik tepkileri azaltması beklenir ve çalışanların genel stres seviyelerini azalatabileceği düşünülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702). Algılanan örgütsel destek, stresli durumlarla başa çıkmada ve işin daha etkili bir şekilde yapılabilmesinde gerekli yardımın var olacağını garanti eder (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003).

Stresli durumlarda algılanan örgütsel destek, duygusal varlık ve somut destek göstererek psikolojik gerilimi azaltabilir. Algılanan örgütsel desteğin ayrıca çalışanların stres vericilere karşı düşük ve yüksek düzeydeki gerilimi azaltması da mümkündür. Algılanan örgütsel destek ile yorgunluk, tükenmişlik, endişe ve baş ağrısı arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (Eisenberger vd., 2004).

### **2.5.9. Örgütsel Bağlılık**

Eisenberger ve arkadaşları algılanan örgütsel destek kavramını, örgüte yönelik çalışan bağlılığının gelişimini açıklamak için geliştirmişlerdir. Çalışanların örgütlerinin kendi katkılarını değerlendirdiği ve refahlarıyla ilgilendiği dereceye kadarki global inançlar geliştirdiklerini (Howes vd., 1995) ve bu global inançların algılanan örgütsel destek olarak anlam ifade ettiğini ileri sürmüşlerdir (Eisenberger vd., 1986). Ayrıca sosyal değişim çerçevesini benimseyerek, bu gibi inançların çalışanların, örgütlerinin kendilerine olan

bağlılığıyla alakalı çıkarımların temelini oluşturduğunu tartışmışlardır. Yüksek seviyeli algılanan örgütsel destek, zorunluluk hissi yaratır (Eisenberger vd., 2001; Eisenberger vd., 2004), böylece çalışanlar sadece işverenlerine bağlı olmaları gerektiğini hissetmezler ve örgütsel amaçları destekleyen davranışlar göstererek, işverenlerin bağlılığına yönelik zorunluluk hissederler (Eisenberger vd., 2002). Yani, çalışanlar kendilerine yönelik işveren bağlılığının derecesiyle orantılı (Piercy vd., 2006) tutum ve davranışlara sahip olarak, örgütle olan değişen ilişkilerinde denge ararlar. Örneğin araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin iş sorumluluklarını gerçekleştirmede, bağlılıkla olumlu ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir (Wayne vd., 1997; Kraimer ve Wayne, 2004).

Olumlu iş deneyimleri, çalışanlarda duygusal ve normatif bağlılığın gelişmesine yol açabilir (Panaccio ve Vandenberghe, 2009). Algılanan örgütsel destek, örgüte yönelik duygusal bağlılığı güçlendirdiği için (Eisenberger vd., 1986) yüksek derecede algılanan örgütsel desteğe sahip çalışanların, daha güçlü bağlılık ve sadakat göstermeleri beklenir (Eisenberger vd., 1990: 54; Aselage ve Eisenberger, 2003: 497-498). Aynı zamanda algılanan örgütsel destek, örgütün kendisi adına yapılan çabaları ödüllendirmede ve zorunlulukları yerine getirmedeki güveni yaratarak, hesapçı bağlılığı artırabilir (Eisenberger vd., 1990).

Çalışanların, örgütün onun katkılarını değerlendirdiği ve refahlarıyla ilgilenmesiyle alakalı olarak global inançlar oluşturmaları nedeniyle algılanan örgütsel destek (Bishop vd., 2000; Currie ve Dollery, 2006; Ferris vd., 2009), örgütün çalışanlarına bağlılığının ölçümü olarak incelenebilir. Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın örgütün ona bağlılığını algılaması, çalışanın örgüte yönelik olan bağlılık seviyesini artırabilir (Makanjee vd., 2006). Bu yüzden, çalışanlar genellikle örgütün kendilerine olan bağlılığı ile ilgilenirler.

Karşılıklı normlara dayanarak, algılanan örgütsel destek örgütün refahıyla ilgili hissedilen zorunluluğu yaratabilir. Algılanan örgütsel destek, aynı zamanda saygı ihtiyacı, onay ve duygusal destek gibi çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını yerine getirerek (Eisenberger vd., 1997; Panaccio ve Vandenberghe, 2009) duygusal bağlılığı artırabilir (Byrne ve Hochwarter,

2008). Bu gibi ihtiyaç tamamlanmaları çalışanların, üyelik ve rol statülerini kendi sosyal kimlikleriyle

birleştirerek örgüte yönelik güçlü bir bağlılık hissi meydana getirirler (Eisenberger vd., 2004). Algılanan örgütsel destek bu nedenle çalışanların amaç ve anlam duygularına katkıda bulunur (Rhoades ve Eisenberger, 2002) ve duygusal bağlılığın önemli bir öncülü olarak algılanmalıdır (Kraimer vd., 2001; Rhoades vd., 2001; Hochwarter vd., 2003; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Vandenberghe vd., 2004).

Değişim ilişkisi çerçevesinde, çalışanların daha fazla mesai yaparak örgüte yatırım yapmaları, onlarda daha fazla örgütsel zorunluluk yaratacaktır. Eğer örgütler işten çıkarma yoluyla işgücünü azaltırsa ya da işveren bağlılığından yoksun örgütsel eylemler yürütecek olurlarsa (Shore ve Shore, 1995), çalışanlar örgüt yararına fedakârlık yapmaktan kaçınabilirler.

Örgüt tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların, minnettarlık hissederek, bağlılık açısından karşılık verme olasılıkları bulunmaktadır. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, büyük ölçüde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak bilinir (Shore ve Tetrick, 1991; Bishop vd., 2000; Yoon ve Thye, 2002). Algılanan örgütsel destek, bağlılığı teşvik etmek için çalışanların ödül beklentileriyle işlev görür (Yoon ve Thye, 2002). Destekleyici örgütlerde çalışanlar, çabalarının ödüllendirileceği beklentisi içerisindedirler ve örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleriyle birleştirirler.

## **2.6. Örgütsel Bağlılık**

### **2.6.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı**

Bağlılık kelimesi genellikle günlük dilde kişinin başka bir birey, grup veya örgütle ilişkisini kapsayan eylem süreçlerine duygusal olarak bağlı olma durumunu ifade eder (Eisenberger vd., 1986). Literatürde örgütsel bağlılık kavramının farklı biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Bu tanımların bazıları şu şekildedir.

Bağlılık; bireyin aktiviteleriyle ilişkilendirilen, maliyetlerin farkında olmasına dayanan (Allen ve Meyer, 1990), tutarlı aktivite sınırları içerisinde bulunma eğilimi olarak ifade edilir (Becker, 1960). Başka bir ifadeyle bağlılık; örgütün amaç ve değerlerine gösterilen duygusal bağlılık, yanlı olma, amaç ve

değerlerle ilgili olarak kişinin rolü ve örgüte yönelik fedakârlığı olarak tanımlanabilir (Buchanan II).

Örgütsel bağlılık; örgütsel amaçları karşılayacak bir yönde davranışta bulunmak için içselleştirilmiş normatif baskıların bütünü olarak görülür (Wiener, 1982).

Reichers'a göre (1985) bağlılık; örgütün üst düzey yönetim, müşteriler, sendikalar ve kamuyu kapsayan çeşitli temsili amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir. Bağlılık, bireyin örgütsel amaçları kabul etmesi ve buna yönelik çalışma istekliliğidir.

Örgütsel bağlılık; bireyin örgüt için hissettiği psikolojik bağlılık olarak düşünülür ve bireyin içselleştirdiği veya örgütün bakış açısını veya özelliklerini benimsediği dereceyi yansıtır (O'Reilly III ve Chatman, 1986).

Örgütsel bağlılık; kişinin örgütte sahip olduğu bağlılık gücüdür veya kişisel ve örgütsel amaç ve değerler arasındaki uyum olarak tanımlanmıştır (Kaçmar vd., 1999). Değişim bakış açısıyla örgütsel bağlılık; hem örgüt için hem de örgütten gelen desteğin ifadesidir (Mize vd., 2000).

Örgütsel bağlılık; örgütte kalma istekliliğinin yanı sıra (Ferris ve Aranya, 1983), bireyin belirli bir örgütteki katılımı ve o örgütle özdeşleşmesinin derecesidir (Porter vd., 1974; Steers, 1977; O'Reilly III ve Chatman, 1986; Mottaz, 1987; Becker, 1992; Nelson ve Quick, 1995; Zangaro, 2001).

Örgütsel bağlılık; çalışanların kimliklerini örgütlerinin amaçlarıyla tanımlamaları, örgüt yararına fazladan çaba göstermede gönüllü olmaları, kararlara katılmaları ve yönetimlerinin değerlerini içselleştirmeleridir (Bayraktaroğlu vd., 2009).

Örgütsel bağlılık kavramı şu üç unsuru içermektedir (Porter vd., 1974; Steers, 1977; Reichers, 1985; Randall, 1987; Mottaz, 1989; Nelson ve Quick, 1995; Harrison ve Hubbard, 1998; Mowday, 1998; Kaçmar vd., 1999; Zangaro, 2001; Luthans, 2002; Gümüş vd., 2003; Maxwell ve Steele, 2003; Cohen, 2007; Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007; Yozgat ve Şişman, 2007; Uygur, 2009).

- Örgütsel amaçların ve değerlerin kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanma,

- Örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik çaba sarf etme istekliliği,
- Örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir arzu duyma.

### **2.6.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi**

Örgütsel bağlılığın tarihsel gelişimi incelendiğinde, 1950'li yıllardan günümüze pek çok araştırmacının, örgütsel bağlılığın değişik boyutları üzerinde çalışmalar yürütüldüğü görülmektedir. Bu konudaki çalışmalar günümüzde giderek artan bir hızla devam etmektedir. Örgütsel bağlılığın önem kazanmasının nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Bayram, 2005; Güney, 2007; Uygur, 2009):

- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması,
- Örgütsel bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

### **2.6.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları**

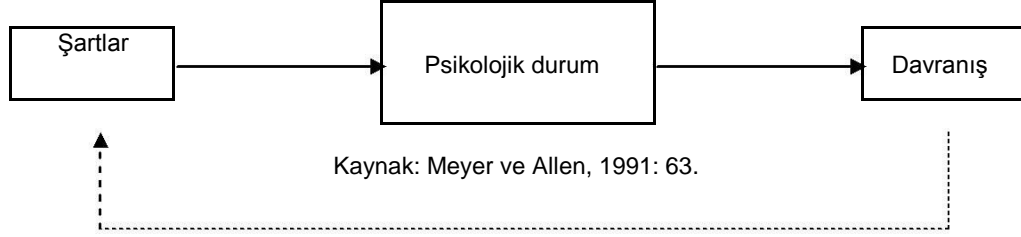
Örgütsel bağlılığın kavramlaştırılmasında ve açıklanmasında dört ana yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunlar; tutumsal yaklaşım, davranışsal yaklaşım, normatif yaklaşım ve çok boyutlu yaklaşımdır (Suliman ve Iles, 2000).

#### **2.6.3.1. Tutumsal Yaklaşım**

Porter ve arkadaşları tarafından savunulan tutumsal yaklaşım, örgütsel bağlılığın kavramlaştırılmasında en çok bilinen yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre Porter ve arkadaşları örgütsel bağlılığı, bireylerin belirli bir örgütle özdeşleşmesi ve örgütteki katılımının göreceli gücü olarak tanımlamışlardır (Porter vd., 1974; Mize vd., 2000). Diğer bir ifadeyle tutumsal bağlılık, bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir (Mottaz, 1989).

Tutumsal yaklaşımda araştırmalar çoğunlukla, bağlılığın gelişimine katkıda bulunan öncül şartların özdeşleşmesine ve bu bağlılığın davranışsal

sonuçlarına odaklanır (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlılık türünde iş görenin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi beklenmektedir. Tutumsal bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır. Bunlar; çaba gösterme istekliliği, örgütle özdeşleşme ve örgüt için pozitif duygulara sahip olmadır (Jaussi, 2007). Tutumsal yaklaşım süreci Şekil-2.6.3.1'deki gibi özetlenebilir.



### Şekil 2.6.3.1. Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Yaklaşım

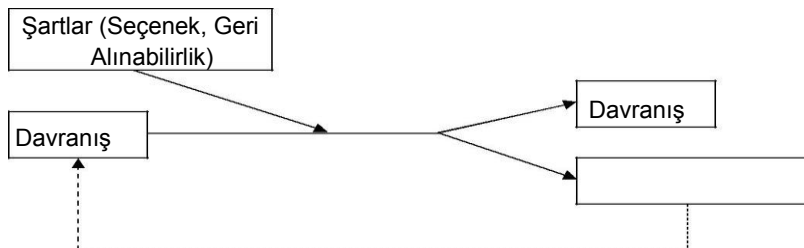
Şekil-2.6.3.1'de düz çizgiler bağlılığın neden-sonuç ilişkisini gösterirken; kesik çizgiler, bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir.

İş görenin içinde bulunduğu koşullar, psikolojik durumunu etkilemekte ve bu da iş gören davranışının sürekli hale gelmesine yol açmaktadır. Sonuçta iş gören örgüte bağlılık duymaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

### 2.6.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Bu yaklaşım, örgütteki çalışanların zaman, arkadaşlık ve emekli aylığı gibi yatırımlarının, örgüte olan sadakatlerini sağladığı görüşünü vurgular (Suliman ve Iles, 2000). Bu bakış açısıyla Kanter (1968) örgütsel bağlılığı, devam eden katılımı ilişkili kar ve örgütten ayrılmayla ilişkili maliyet olarak tanımlamıştır.

Davranışsal yaklaşımda araştırmalar temel olarak, davranışın tutum değişimi üzerindeki etkilerinin yanısıra davranışın hangi şartlar altında tekrarlandığına odaklanır (Meyer ve Allen, 1991). Davranışsal bağlılık süreci Şekil-2.6.3.2'deki gibi özetlenebilir.



### **Şekil 2.6.3.2. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım**

Şekil-2.6.3.2.'de görüldüğü üzere, iş görenin davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan iş göreni örgüte bağımlı hale getirmektedir. İş görenin içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak iş görenin örgüte bağlılığını güçlendirmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007).

Bağlılığın davranışsal yaklaşımı, temel olarak bireylerin örgüte karşı değil, kendi faaliyetlerine yönelik bağlılık duygusu geliştirdikleri süreçle ilgilidir (Liou ve Nyhan, 1994). Bu bağlılık daha çok bireyin davranışlarına yönelik olarak gelişmektedir. Örneğin; birey bir davranışta bulunduktan sonra, bu etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır.

#### **2.6.3.3. Becker'in Yan-Bahis Yaklaşımı**

Davranışsal bağlılık yaklaşımına dikkat çeken başlıca teori Becker'in "yan-bahis" teorisidir. Yan bahis teorisi bağlılığı, davranış devam etmediği sürece kaybolacak olan "yan bahis" toplamlarının sonucu olarak bir dizi tutarlı aktivite içerisinde yer alan özellik olarak tanımlar. "Yan-bahis" terimi, eğer birey örgütten ayrılmaya niyetliyse, belirli bir miktarda bireye maliyet olarak kayba neden olacak zaman, çaba ve para gibi bireyin "yatırım yaptığı" değerleri ifade eder. Bu bağlılık, örgütten ayrılmanın olumsuz ekonomik sonuçları ve devam eden hizmetler için ödül beklentisi tarafından desteklenir (Liou ve Nyhan, 1994).

#### **2.6.3.4. Salancik'in Yaklaşımı**

Bağlılığı anlamak için öncelikle davranışa bağlı olan şeyin ne olduğunu anlamak gerekir. Çünkü davranış, yapmaya niyetlenen şeyin göstergesidir. Davranışlar, gelecekte ne yapılacağı ile ilgili beklentilere yol açar. Bu beklentiler davranışları çevreler ve bunlar içerisinde hareket etmemizi sınırlandırır. Bu yüzden bağlılık, tutumları biçimlendirir ve davranışların devam etmesini sağlar (Salancik, 1977). Salancik ve arkadaşları bağlılığı,

bireyin davranışsal işlemlere bağlanması olarak tanımlamışlardır (Mottaz, 1989). Tutumsal ve davranışsal bağlılığın her ikisinin de kavramsal gelişiminde meydana gelen esas tema, değiş-tokuştur.

### 2.6.3.5. Normatif Yaklaşım

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne yönelik zorunluluk hissini yansıtır (Liou ve Nyhan, 1994). Örneğin, güçlü düzeyde normatif bağlılık hisseden kişiler, bunu “yapmaları gerektiğini” hissettikleri için örgütte kalırlar.

### 2.6.3.6. Çok Boyutlu Yaklaşım

Örgütsel Bağlılığı kavramsallaştıran en son yaklaşımdır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık, sadece duygusal bağlılık, algılanan maliyetler veya ahlaki zorunluluk ile değil, bu üç unsurun karşılıklı etkileşimi ile gelişir (Suliman ve Iles, 2000). Tablo 2.6.3.6.'da Meyer ve Herscovitch (2001) tarafından çok boyutlu modeller çerçevesinde örgütsel bağlılığın boyutları görülmektedir.

**Tablo 2.6.3.6. Çok Boyutlu Modeller Çerçevesinde Örgütsel Bağlılığın Boyutları**

<b>Angle ve Perry (1981)</b>	
Değer Bağlılığı	Örgütün amaçlarını destekleme bağlılığı”
Kalmaya yönelik bağlılık	Örgüt üyeliğini sürdürme bağlılığı”
<b>O'Reilly ve Chatman (1986)</b>	
Uyum	Belirli dışsal ödüller için araçsal katılım”
Özdeşleşme	Örgütle yakın ilişki kurma arzusuna dayalı bağlılık”
İçselleştirme	Birey ve örgütsel değerler arasındaki uyumu varsayan
<b>Penley ve Gould (1988)</b>	
Ahlaki	Örgütün amaçları ile özdeşleşme ve kabul etme
Hesaplayıcı	İşgörenin katkılara yönelik teşvik almasına dayalı örgüte olan bağlılığı
Yabancılaştırıcı	İşgörenin yatırımlarla orantılı ödüller almadığını algıladığında, ancak çevresel baskılardan dolayı örgütte kalmasına yol açan örgütsel bağlılık
<b>Meyer ve Allen (1991)</b>	
Duygusal	İşgörenin örgüte olan duygusal bağlılığı, örgütte özdeşleşmesi ve örgüt içindeki katılımı
Devam	Örgütten ayrılmayla ilişkilendirilen maliyetlerin farkındalığı
Normatif	Çalışmayı devam ettiren zorunluluk hissi
<b>Mayer ve Schoorman (1992)</b>	
Değer	Örgütsel amaç ve değerlere inanma ve bunların kabulü ve örgüt adına kaydedeğer çaba sarfetme istekliliği
Devam	Örgütün bir üyesi olarak kalma arzusu
<b>Jaros ve diğerleri (1993)</b>	
Duygusal	Bireyin çalıştığı örgüte, sadakat, sevgi, sıcaklık, ait olma, düşkünlük, memnuniyet ve bunun gibi duygularla psikolojik açıdan bağlı olma derecesi
Devam	Bireyin, ayrılanın getireceği yüksek maliyet deneyimleri nedeniyle bir yerde kalma duygusunun derecesi
Ahlaki	Bireyin psikolojik olarak örgütün amaçlarını, değerlerini ve misyonlarını içselleştirerek örgüte bağlı olma derecesi

Kaynak: Meyer ve Herscovitch (2001).



Tablo 2.6.3.6.'da görüldüğü üzere örgütsel bağlılığı; Angle ve Perry (1981), değer ve kalmaya yönelik bağlılık, O'Reilly ve Chatman (1986), uyum, özdeşleşme ve içselleştirme, Penley ve Gould (1988), ahlaki, hesaplayıcı ve yabancılaştırıcı, Meyer ve Allen (1991), duygusal, devam ve normatif, Mayer ve Schoorman (1992), değer ve devam, Jaros ve diğerleri ise, duygusal, devam ve ahlaki bağlılık şeklinde sınıflandırmışlardır.

## 2.7. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Sınıflandırmalar

Örgütsel bağlılığa ilişkin sınıflandırmaları açıklamada farklı yazarların yaklaşımları aşağıda belirtilmiştir.

### 2.7.1. Etzioni' nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Etzioni, örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılıktır (Zangaro, 2001). Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırması aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

- **Ahlaki Bağlılık:** Ahlaki olarak bağlılık gösteren işgören, örgütün değer ve amaçlarını kabul ederek, örgütle özdeşleşebilir. Kendini örgüte adan ve başarı elde etmede örgüte yardımcı olacak kişisel sorumluluğa sahiptir (Zangaro, 2001).

- **Hesapçı Bağlılık:** Hesapçı bağlılık gösteren iş gören, değiş tokuşa dayanan örgüt tarafından sağlanan teşvikler karşılığında örgüte kendi katkılarını sağlar. Sadece örgütte güçlü kişiler tarafından fark edildiğinde kendi çabalarını ortaya koyar. Bu güçlü kişiler; tanınma, kişisel ödül veya bu iş görenlerin kişisel ihtiyaçlarını gerçekleştirmeyi sağlayabilecek konumdadırlar (Zangaro, 2001). Hesapçı bağlılık, örgütteki üyeliğini devam ettirme ihtiyacı ve örgütten ayrılma ile ilgili maliyetin etkisi ile devam ve uyumun anlamını ifade eder (Fornes vd., 2008).

- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Yabancılaştırıcı bağlılık gösteren işgören, çevresinde bir kontrol eksikliği algılar ve alternatif eksikliği hisseder. Bireyler yalnızca başka seçenekleri olmadıkları için örgütte kalırlar (Zangaro, 2001).

### 2.7.2. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kanter (1968), örgütsel bağlılığı, kişilerin ihtiyaçlarını ifade eden sosyal olarak organize edilmiş davranış biçimlerini sürdürmede, kişisel çıkarların eklendiği süreç olarak tanımlamakta ve bağlılığı; devam bağlılığı, uyum bağlılığı ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırmaktadır. Bunlar (Koç, 2009);

- **Devam Bağlılığı:** Genel olarak devam bağlılığı, sosyal sistem rolüne bağlılık olarak kavramlaştırılabilir. Devam bağlılığı öncelikle, mevcut üyelerin bilişsel uyumunu gerektirir. Karlar ve maliyetler düşünüldüğünde, katılımcılar sistemden ayrılma maliyetinin kalma maliyetinden daha fazla olduğunu düşünürler. Bu düşünce çalışanları devam bağlılığına zorlar (Kanter, 1968).

- **Uyum Bağlılığı:** Sosyal ilişkiler bütünü olan uyum bağlılığı, olumlu duygusal enerji uyumunu oluşturmayı içerir. Duygusal bağlar üyeleri bir araya getirir, dayanışma yüksektir, kavga ve kıskançlık azdır. Uyum sistemi, tehditleri kendi varlığına karşı korur. Üyeler, birbirleriyle sıkı sıkıya bağlıdır (Kanter, 1968).

- **Kontrol Bağlılığı:** Normları desteklemek ve grup otoritesine uymak, öncelikle olumlu değerlendirici uyumları oluşturmayı gerektirir. Sistem tarafından yapılan talepler, doğru, ahlaki, haklı kişinin kendi değerlerini ifade edecek özellikler olarak değerlendirildiğinde kontrol bağlılığı oluşur. Çünkü bu taleplere olan itaatkârlık normatif gerekliliktir ve sistem tarafından yapılan yaptırım, uygun olarak değerlendirilmiştir (Kanter, 1968).

### 2.7.3. Katz ve Kahn'ın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Katz ve Kahn (1977), bir örgüt ortamında kişilerin, rollerinin gereklerini yerine getirmeye, yani onları örgüte bağlılık duymaya yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüşlerdir (Balay, 2000).

İş görenlerin sistem içindeki eylemleri, hem iç ödüller, hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini sisteme verişlerinin/adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur (Bayram, 2005).

#### 2.7.4. Wiener'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Wiener örgütsel bağlılığı, araçsal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere iki grupta incelemektedir (Seymen, 2008).

- **Araçsal Bağlılık (Araçsal Motivasyon):** Bu tür bağlılıkta, iş görenlerin davranışları daha çok kişisel bir özellik taşır ve araçsal güdüleyici davranışlar bireysel çıkarılara yöneliktir (Balay, 2000). Araçsal motivasyon ve bağlılık, eş zamanlı olarak örgütle ilgili niyet ve davranışları belirler.

- **Normatif Bağlılık (Ahlaki Bağlılık):** Örgütsel değerlere ve ahlaki unsurlara dayalı olarak oluşan bağlılıktır (Seymen, 2008).

#### 2.7.5. O'Reilly III ve Chatman'nın Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kişinin örgüte yönelik psikolojik bağlılığının esası üç bağımsız temel üzerinde düşünülebilir (O'Reilly III ve Chatman, 1986):

- Uyum veya belirli dışsal ödüller için araçsal bağlılık,
- Özdeşleşme veya bağlı olma isteğine dayalı bağlılık,
- İçselleştirme (bireysel veya örgütsel değerler arasındaki uyum) üzerine tahmin edilen bağlılık.

#### 2.7.6. Buchanan II'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Buchanan II (1974) örgütsel bağlılığı; özdeşleşme, sarılma ve sadakat olmak üzere üç gruba ayırmaktadır:

- **Özdeşleşme (Identification):** Kendi hedef ve değerleriymiş gibi örgütle uyum içerisinde olmak.

- **Sarılma (Involvement):** Kişinin iş rolündeki eylemlerine olan psikolojik bağlılığı ya da benimsemesidir.

- **Sadakat (Loyalty):** Örgüte olan duygusal bağ ve bağlılıktır.

#### 2.7.7. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Penley ve Gould örgütsel bağlılığın iki baskın görüşü olduğunu ifade ederler. Araçsallık ve Duygusallık. *Araçsal görüş*, bireyin örgütteki başarıları karşılığında bireyin almış olduğu ödüller ve telafi sistemi ile ilişkilidir. *Duygusal görüş*, araçsallığın ötesinde, bireyin duygusal bağlılık seviyesi ve

örgütteki görevleri gerçekleştirecek kişisel zorunluluk duygusuyla ilişkilidir (Zangaro, 2001).

### **2.7.8. Mowday'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Mowday ve diğerleri örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki grupta sınıflandırmıştır. Bunlar;

- **Tutumsal bağlılık:** Bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesi ve bu amaçlara yönelik çalışma istekliliğidir (Reichers, 1985).

- **Davranışsal Bağlılık:** Bireylerin belirli bir örgüte bağlı olmaları ve problemlerle nasıl başa çıkmaları gerektiğini belirten süreçle ilgilidir (Meyer ve Allen, 1997) ve bireylerin davranışsal hareketlere bağlayıcılığından kaynaklanır (Reichers, 1985). Bağlılık, bireyin davranışsal eylemlere olan bağlayıcı tutumudur. Bu tanımda önemli olan kavramlar “bağlayıcı” ve “eylemler” dir.

### **2.7.9. Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması**

Meyer ve Allen örgütsel bağlılığı; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç gruba ayırarak sınıflandırmışlardır (Meyer ve Allen, 1997).

#### **2.7.9.1. Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, örgüt üyesi olmanın hazzının yanında, örgütle özdeşleşme ve kişinin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlıdır (Bergaman, 2006). Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte olan duygusal bağlılığını, örgütle özdeşleşmesini (Curtis vd., 2009) ve örgüte olan ilgisini ifade eder. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar, bunu yapmak *istedikleri* için örgütle olan çalışmalarına devam ederler (Meyer ve Allen, 1997).

#### **2.7.9.2. Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, kişisel bir yükümlülük duygusudur ya da organizasyonda kalma sorumluluğunu yansıtmaktadır (Asa ve Dalkılıç, 2008). Normatif bağlılık, bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler, çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Yıldırım ve Demirel, 2009).

### 2.7.9.3. Devam Bağlılığı

Meyer, Stanley ve Topolnysky'e göre, çalışanların alternatif eksikliğini algıladıklarında psikolojik maliyet çıkarımları olarak tanımlanan devam bağlılığı (Asa ve Dalkılıç, 2008), örgütten ayrılmayla ilişkilendirilen maliyetlerin farkındalığını ifade eder. Devam bağlılığına dayalı olan çalışanlar, bunu yapmaya *ihtiyaç* duydukları için örgütte kalırlar (Meyer ve Allen, 1997).

Devam bağlılığı, iş görenlerin çok fazla bağlılık göstermedikleri, ama örgütten ayrılma maliyetleri çok fazla olacağı (örneğin yetki kaybı, iş güvenliği, emekli aylığı, sağlık güvencesi gibi) için bağlı olmak zorunda olduklarında ortaya çıkar (George ve Jones, 2005).

### 2.8. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık ile benzer olan; işe bağlılık, mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, kariyer bağlılığı, sadakat ve özdeşleşme kavramları ilgili araştırma sonuçları aşağıda açıklanmıştır.

#### 2.8.1. İşe Bağlılık

İşe bağlılık, bir iş görenin iş aktivitelerine psikolojik olarak bağlanması olarak tanımlanabilir (Somers ve Birnbaum, 1998). İşe bağlılık, kişinin yaptığı işe içsel motivasyon duyarak onunla bütünleşmesidir (Uygur, 2009: 33). İşe bağlılık gösteren iş gören özellikleri dört farklı kategoride değerlendirilebilir. Bu kategoriler (Uygur, 2009):

- İş yaşamının merkezi olarak görme,
- İşe etkin şekilde katılım,
- İş kendine özsaygının temeli olarak algılama,

Kendini iş performansı ile tanımlama.

Örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasında ve benzer şekilde işe bağlılık ile örgütsel bağlılığın üç boyutu arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Özellikle Kaçmar vd., (1999), konaklama sektöründeki işletme yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Buchko vd., (1998), Samara (Rusya) yakınlarında faaliyet gösteren büyük bir Rusya

şirketinde, yöneticiler ve çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, işe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Taşkıran ve Özcan (2007), İstanbul, Ankara, İzmir ve Tiflis gibi farklı bölgelerde faaliyet gösteren bir hizmet işletmesinin çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada, örgüte bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde bir ilişki saptamışlardır.

Yine Gümüşlüoğlu ve Aygün (2009), Ar-Ge projelerinde çalışan bilgi işçileri açısından örgütsel bağlılığı ele almışlar ve bilgi işçilerinin işe bağlılıkları ile örgüte bağlılıkları arasındaki farkın istatistiki olarak anlamlı olmadığını tespit etmişlerdir. Son olarak Uygur ve Kılıç (2009), Türkiye’de Sağlık Bakanlığı çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını analiz ettikleri ampirik çalışmada örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **2.8.2. Mesleki Bağlılık**

Bu bağlılık türü profesyonel bağlılık olarak da adlandırılmaktadır. Belirgin ya da özel bir alana yönelik bireysel sadakat olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımla mesleki bağlılık, bireyin mesleği ile ilgili duygusal tepkileridir (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007).

Örgütsel bağlılık ile mesleki bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır (Ferris ve Aranya, 1983). Şimşek ve Aslan (2007), Konya ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel hastanelerde çalışan hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada, mesleki bağlılıklarla örgütsel bağlılıklar arasında pozitif yönlü ve yüksek derecede anlamlı ilişki tespit etmişlerdir.

### **2.8.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık**

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram ise, çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. Wasti ve Can (2007), örgüte, amire ve çalışma arkadaşlarına bağlılık ölçeklerinin Türkçe’ de geçerlenmesi amacıyla yaptıkları araştırmada, örgüte duygusal bağlılık ile çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık ve çalışma arkadaşlarına normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, benzer şekilde örgüte normatif bağlılık ile çalışma arkadaşlarına duygusal bağlılık ve çalışma

arkadaşlarına normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

#### **2.8.4. Kariyer Bağlılığı**

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca edindiği işe ilişkin deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir. Tanım her ne kadar işe ilişkin olsa da, kişinin iş dışı yaşamı ve bu yaşamdaki rolleri de kavramla birlikte anlaşılmalıdır (Şimşek, 2007). Kariyer bağlılığı, bireyin kariyerine yönelik tutumu olarak tanımlanabilir (Blau, 1985).

Özellikle Blau (1985), büyük bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada; kariyer bağlılığı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

#### **2.8.5. Sadakat**

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman onunla karıştırılan bir diğer kavram ise sadakattir. Sadakat, American Heritage College sözlüğüne göre, adanmış bağlılık ve duygu hisleri şeklinde tanımlanmaktadır (Zangaro, 2001). Örgütsel sadakat, bireylerin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir (Koç, 2009).

Örgütsel bağlılık derecelendirildiğinde (düşük düzeyde bağlılık, orta düzeyde bağlılık ve yüksek düzeyde bağlılık), bireyin örgütsel bağlılık düzeyi ile sadakati arasında kuvvetli bir ilişki olduğu görülebilir. Düşük ve orta düzeydeki bağlılık hissi sadakate dönüşmezken, yüksek düzeydeki bağlılık zaman içerisinde sadakate dönüşebilmektedir (Koç, 2009). Dolayısıyla çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesi örgütsel sadakatlerinin artmasında faydalı olabilir.

#### **2.8.6. Örgütsel Özdeşleşme**

Örgütsel özdeşleşme, sosyal özdeşleşmenin belirli bir formudur. Freud'a göre dar anlamda özdeşleşme, başka bir grup veya birey ile olan duygusal bağ olarak tanımlanmaktadır (Gautam vd., 2004). Örgütsel özdeşleşme, bireyin kendini ifade etmekte kullandığı vasıflar ve amaçlar ile algılanan örgütsel kimlik içinde bulunan vasıf ve amaçlar arasındaki bilişsel bağ derecesidir. Örgütsel özdeşleşme kavramı ile ilgili olarak genel kabul görmüş olan yorum,

örgütsel özdeşleşmenin bilişsel, duygusal ve davranışsal unsurlardan oluşmuş olmasıdır. Örgüt üyesi, kendini tanımlamada örgütü ne kadar çok kullanırsa, o ölçüde güçlü özdeşleşir ve örgüt içinde bilişsel, duygusal ve davranışsal kuşatılması artar (Tüzün ve Çağlar, 2008).

## **2.9. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

Örgütsel bağlılığın hem birey, hem de örgüt açısından doğurabileceği olumsuz sonuçları nedeniyle, yöneticiler örgütsel bağlılığı olumlu biçimde etkilemek için, ilk olarak bağlılığın öncülleri tanımlanmalıdır (Schwepker Jr., 2001).

Örgütsel bağlılığın öncülleri kendi doğalarında ve kökenlerinde oldukça çeşitlidir. Yazarlar örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri değişik şekillerde sınıflandırmışlardır.

Steers (1977), kişisel özellikler, iş özellikleri ve iş deneyimleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemiştir. Luthans, Baack ve Taylor (1987), önerdikleri modelde örgütsel bağlılığın öncülerini; kişisel-demografik değişkenler, örgütsel ilişkiler ve kişi-örgüt uyumu olmak üzere üç gruba ayırmıştır. Glisson ve Durick (1988), örgütsel bağlılığın belirleyicilerini kişisel özellikler, iş-görev özellikleri ve örgütsel özellikler şeklinde sıralamışlardır. Benzer şekilde Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığın öncüllerini; kişisel özellikler, yapısal özellikler, iş bağlantılı özellikler ve iş deneyimleri şeklinde sıralamışlardır. Bağlılığın farklı boyutları için spesifik öncüllerin olduğunu ifade eden araştırmalar da vardır.

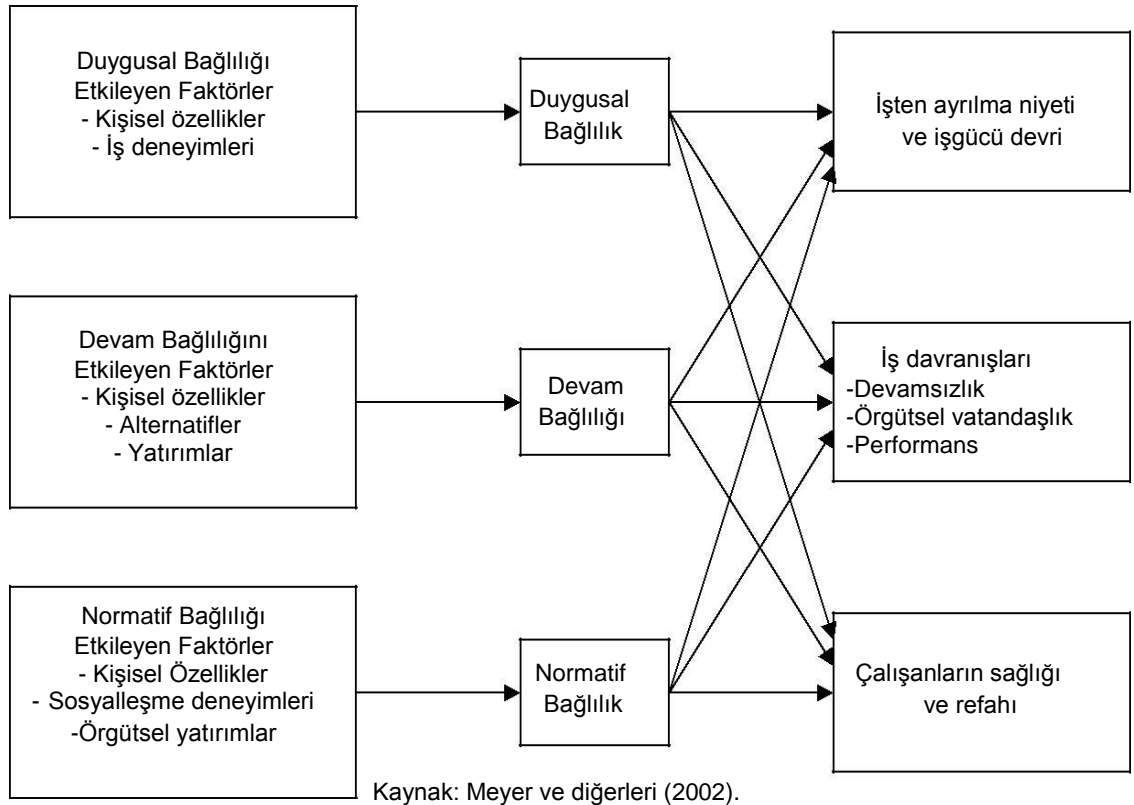
Örneğin, rasyonelleştirme, beklentilerin karşılanması, birey-iş uyumu ve tatmin ihtiyacı özellikle duygusal bağlılığı geliştirmede önemli iken, devam ve normatif bağlılığa yol açmadığını belirtmişlerdir (Mowday, 1998).

Ayrıca Harrison ve Hubbard (1998), örgütsel bağlılığın öncüllerini kişisel ve durumsal faktörler olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırmışlardır. Kaçmar vd., (1999) ise örgütsel bağlılığın öncüllerini; demografik özellikler, lider-üye değişimi ve dağıtım adaleti olarak gruplandırmıştır. Öte yandan



Zangaro (2001), örgütsel bağlılığın öncüllerini; kişisel özellikler, iş deneyimleri ve iş özellikleri şeklinde ifade etmiştir.

Meyer vd., (2002), geliştirdikleri üç bileşenli bağlamsal örgütsel bağlılık modelinde (Şekil 2.9); duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel özellikler ve iş deneyimleri, devam bağlılığını etkileyen faktörleri; kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımlar, normatif bağlılığı etkileyen faktörleri ise; kişisel özellikler, sosyalleşme deneyimleri ve örgütsel yatırımlar şeklinde gruplandırmışlardır.



**Şekil-2.9: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli**

Reichers (1985), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri, farklı araştırmaları dikkate alarak tablo halinde belirtmiştir. Tablo 2.9' da bağımlı bir değişken olarak ele alınan örgütsel bağlılığın öncülleri görülmektedir.

**Tablo 2.9. Bağımlı Bir Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık ve Öncülleri**

<i>Araştırmacılar</i>	<i>Yıl</i>	<i>Örneklem</i>	<i>Öncülleri (İlişkiler)</i>
Grusky	1966	Özel sektör yöneticileri	Ödüller, maliyetler
Kiesler ve Sakumura	1966	Öğrenciler	Dışsal ödüller
Brown	1969	Kamu çalışanları	Tatmin ihtiyacı
Lee	1969,1971	Bilim insanları	Kıdem, kişi-örgüt amaç uyumu, mesleki prestij
Hall, Schneider ve Nygren	1970	Ormancılar	Bağlılık tatmini ve güvenlik ihtiyacı
Sheldon	1971	Bilim insanları	Yaş, kıdem, pozisyon
Hrebiniak ve Alutto	1972	Öğretmenler, hemşireler	Rol stresi (-), iş tatmini, kıdem
Alutto, Hrebiniak ve Alanso	1973	Öğretmenler, hemşireler	Yatırımlar (Yaş, eğitim gibi)
Buchanan	1974	Kamu/özel sektör yöneticileri	Grup normları, iş güçlüğü, beklentilerin karşılanması, öz-ımar güçlenmesi, kişisel önem duygusu
Schneider, Hall ve Nygren	1974	Ormancılar	Öz ımar, örgütsel amaçlara uyma, kıdem
Steers	1977	Bilim insanları, mühendisler	Başarı ihtiyacı, iş özellikleri, grup normları
Wiener ve Gechman	1977	Öğretmenler	Katılım, iş tatmini
Stevens, Beyer ve Trice	1978	Kamu sektörü yöneticileri	Aşırı rol yükü, kıdem, iş tatmini
Bartol	1979	Bilgisayar uzmanları	İş tatmini
Farrell ve Rusbult	1981	Öğrenciler, sanayi işçileri	Yatırımlar, ödüller, maliyetler, alternatifler
O'Reilly ve Caldwell	1980	Yeni iş görenler	İş seçimlerinde belirleyici olma, iş tatmini
Welsh ve LaVan	1981	Hastane çalışanları	Rol stresi (-), iş tatmini, yaş, kıdem
Rusbult ve Farell	1983	Muhasebeciler, hemşireler	Ödüller, maliyetler, alternatifler
Fukami ve Larson	1984	Sendikalı gazete çalışanları	Kıdem, iş alanı, iş stresi(-), yönetici ilişkileri, sosyal bağlılık
Stumpf ve Hartman	1984	Öğrenciler/yeni iş görenler	Kişi/iş uyumu, performans, iş tatmini

Kaynak: Reichers, (1985).

Tablo-2.9'da görüldüğü gibi, özel ve kamu iş görenleri üzerinde yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık üzerinde yaş, eğitim, yatırımlar, kıdem gibi kişisel faktörlerin; doyum ihtiyacı, iş güçlüğü, öz ımar, kişisel önem duygusu, yeterlik, yakınlık doyumunu, güvenlik gereksinimi, mesleki prestij, iş seçeneklerinde belirleyici olma ve başarı gereksinimi gibi işe ilişkin değerlerin etkili olduğunu ortaya koymuştur.

Maxwell ve Steele (2003) ise örgütsel bağlılığın önemli öncüllerini; kişisel özellikler, iş veya rol ile ilişkili özellikler, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olmak üzere dört kategoride ele almışlardır. Benzer şekilde Özdevecioğlu (2003), örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörleri; bireysel faktörler, iş ve role ilişkin faktörler, iş deneyimi ve çalışma ortamına ilişkin faktörler ve örgüt yapısına ilişkin faktörler olarak ele almıştır.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; ***kişisel faktörler, iş veya rol ilişkili faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler*** olmak üzere dört ana grupta incelenebilir.

### **2.9.1. Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına (Steers, 1977; Luthans, Baack ve Taylor, 1987; Cohen, 1992; Suliman, 2002; Ahmad ve Bakar, 2003; Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004; Durna ve Eren, 2005; McInnis vd., 2009):

- İş Beklentileri
- Psikolojik Sözleşme ve
- Demografik Özellikler girmektedir.

#### **2.9.1.1. İş Beklentileri**

Bireyler, örgütte becerilerini kullanabilecekleri, isteklerini tatmin edebilecekleri ve amaçlarını gerçekleştirebilecekleri bir çalışma ortamı beklentisi içerisindeyler (Cohen, 1992). Örgütün bu amaçların gerçekleşmesine yardımcı olduğu algılandığı ölçüde, örgütsel bağlılığın artma ihtimali söz konusudur (Mottaz, 1989). Diğer yandan, örgüt bu kapsamda gerekli fırsatları sağlamada başarısız olarak algılanırsa, örgütsel bağlılık azalabilir.

Lachman ve Aranya (1986), Kanada'da 1206 muhasebeci üzerinde yaptıkları araştırmada; iş beklentileri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Stroh, Gregersen ve Black (2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde beş çokuluslu şirket çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; iş talepleri karşılananların daha fazla bağlılık gösterdiğini, iş talepleri daha az karşılananların ise zayıf bağlılık gösterdiklerini belirlemişlerdir.

#### **2.9.1.2. Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşmeler karşılıklı zorunluluklar ile ilgili bireysel çalışanların ve işverenlerin inanç sistemidir ve bu zorunluluklar verilen sözlerden ve etkileşim süreçlerinden ortaya çıkar (Rousseau ve Schalk, 2000) ve bağlılığı etkiler.

McDonald ve Makin (2000) turizm sektöründe 145 çalışan (devamlı ve geçici) üzerinde yapmış oldukları araştırmada; devamlı çalışanlar ile geçici çalışanların ne toplam psikolojik sözleşmelerinde ne de karşılıksal ve ilişkisel psikolojik sözleşmeleri arasında bir farklılık olmadığını, sözleşmeli olan geçici çalışanların daha düşük devam bağlılığına sahip olduklarını, bunun yanında geçici çalışanların devamlı çalışanlardan daha fazla normatif ve duygusal bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuşlardır.

#### **2.9.1.3. Demografik Özellikler**

Örgütsel bağlılığın belirleyicilerini amaçlayan araştırmalarda kişisel özellikler önemli bir rol oynamaktadır (Glisson ve Durick, 1988). Kişisel özellikler, bireyin yaşı, eğitimi, cinsiyeti, medeni durumu ve kıdemi gibi değişkenlerdir (Zangaro, 2001). Birçok demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

##### **2.9.1.3.1. Yaş**

Yaş, örgütsel bağlılığın pozitif belirleyicisidir. İşgörenlerin yaşı ilerledikçe, genellikle alternatif çalışma seçeneklerinin azalması, şu anki mesleklerinin daha cazip hale gelmesini sağlar. Buna ilaveten, yaşı daha büyük olan bireyler, genç çalışanlardan örgütte daha fazla bir yatırıma ve daha uzun bir geçmişe sahip oldukları için örgüte olan bağlılıkları daha fazladır (Luthans vd., 1987; Glisson ve Durick, 1988).

##### **2.9.1.3.2. Cinsiyet**

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar çelişkili sonuçlar ortaya koymuştur. Bazı araştırmacılar kadınların örgüte daha fazla duygusal bağlılık gösterdiğini ifade ederken, bazı araştırmacılar bu ilişkinin

negatif yönlü olduğunu savunmaktadır (Al-Qarioti ve Al-Enezi, 2004). Genel olarak kadınların erkeklere göre örgüte olan bağlılıkları daha fazladır.

#### **2.9.1.3.3. Medeni Durum**

Medeni durumun da bağlılıkla alakalı olduğu bulunmuştur. Evli bireyler örgütlerine karşı daha fazla bağlılık gösterirler. Bu ilişkinin olması tahmin edilir, çünkü evli bireylerin daha fazla mali yük ve aile sorumluluğuna sahip olmaları ve daha fazla istikrar ve güven ihtiyacı duymalarından dolayı, bekar çalışanlarla karşılaştırıldığında daha fazla örgüte bağlıdırlar (Kaçmar vd., 1999; Chughtai ve Zafar, 2006).

#### **2.9.1.3.4. Eğitim Düzeyi**

Örgütsel Bağlılık ile eğitim seviyesi arasındaki ilişki incelenmiş ve elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlılığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, düşük eğitim seviyesine sahip bireylerin iş değiştirmede büyük zorluklarla karşılaştığı (Chughtai ve Zafar, 2006), buna karşın eğitim düzeyi yüksek olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da mevkilerine daha az adapte oldukları düşünülmektedir (Özkaya vd., 2006).

#### **2.9.1.3.5. Kıdem**

Hiyerarşik olarak daha yüksek konumda bulunan örgüt üyeleri ve daha fazla kıdeme sahip bireyler, daha fazla bağlılık gösterirler (Luthans vd., 1987; Glisson ve Durick, 1988; Ahmad ve Bakar, 2003). Alan araştırmaları örgütsel bağlılık ile kıdem arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu vurgulasa da, bu ilişkinin nasıl işlediği hala net değildir (Chughtai ve Zafar, 2006).

Demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen bazı araştırma sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Luthans vd., (1987), üretim, hizmet, finans, sağlık, eğitim gibi geniş çapta büyük ve küçük örgütlerde çalışan 406 iş gören üzerinde yaptıkları araştırmada; demografik özellikleri, yaş, eğitim, örgütteki kıdem, kişinin mevcut kıdemi, mevcut yönetici ile çalıştığı zaman olarak belirlemiş olup, bu demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Chang (2002), Kore'de hizmet ve üretim sektörlerinde çalışan üzerinde örgütsel bağlılık ile ilgili yaptığı araştırmada; erkeklerin kadınlara göre daha fazla örgütsel bağlılık gösterdikleri bulgusuna ulaşmıştır. Ayrıca, daha yaşlı ve daha fazla çalışma süresine sahip olanların, daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip oldukları da araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.

Durna ve Eren (2005), Niğde ilinde öğretmen, doktor ve hemşirelerden oluşan 300 kişi üzerinde örgütsel bağlılık ile ilgili yaptıkları araştırmada; duygusal ve normatif bağlılıkla çalışanların yaşı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, buna karşılık devam bağlılığı ile çalışanların yaşı arasında bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında bir ilişki olmadığını sonucuna ulaşmışlardır. Kıdem değişkeni açısından ise; duygusal bağlılıkla kıdem arasında pozitif yönlü kısmi bir ilişki, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılıkla kıdem arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki olduğu, ancak kıdem ile devam bağlılığı arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymuşlardır. Medeni duruma göre araştırma sonuçlarına bakıldığında; örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların medeni hali arasında oldukça güçlü, duygusal bağlılıkla zayıf bir ilişki olduğunu, devam bağlılığı ile medeni durum arasında ise bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir.

Chughtai ve Zafar (2006), Pakistan'da üniversitelerde tam zamanlı olarak çalışan akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada; yaş, kıdem, medeni durum ve eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir.

Özkaya vd., (2006), demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla, İzmir ve Manisa illerinde kamu ve özel sektörde çalışan yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; yaş ilerledikçe devam bağlılığının arttığını, kadınların devam bağlılığının erkeklere göre daha yüksek olduğunu, lise mezunlarının üniversite ve yüksek lisans eğitim düzeyine sahip kişilerden daha fazla normatif ve devam bağlılığına sahip olduklarını ve evli olanların bekarlara göre duygusal ve normatif bağlılıklarının daha fazla olduğunu ortaya koymuşlardır.

Buna karşın Yalçın ve İplik (2007), Adana ilinde A grubu seyahat acentelerinde çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri tespit

etmek amacıyla yapmış oldukları araştırmada; literatürdeki araştırma sonuçlarının aksine, acente çalışanlarının yaşları arttıkça örgüte olan bağlılıklarının azaldığını, yine farklı olarak, eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını ve toplam çalışma süresi arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını tespit etmişlerdir.

### **2.9.2. İş veya Rol İlişkili Faktörler**

İş alanı, rol çatışması, rol belirsizliği, iş deneyimi ve aşırı iş yükü iş/rol ilişkili özelliklerin temel unsurlardır.

#### **2.9.2.1. İş Alanı**

Çoğu araştırmacı, çalışanlar daha geniş iş alanına sahip olduğunda bağlılığın daha yüksek olduğunu ileri sürer. Daha çeşitli görevler ve sorumluluklar, çalışanların daha fazla deneyim sahibi olmalarını sağlaması nedeniyle, daha fazla bağlılık göstermelerini sağlar (Maxwell ve Steele, 2003). Steers (1977), iki farklı organizasyonda görev yapan hastane çalışanları, bilim insanları ve mühendisler üzerinde yaptığı araştırmada; iş özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Yine Maxwell ve Steele (2003), otel yöneticilerinin örgütsel bağlılığı üzerinde yaptıkları araştırmada, farklı sorumluluklar almayı problem olarak görmeyenlerin, bu sorumlulukları problem olarak değerlendirenlere göre biraz daha fazla bağlılık gösterdiklerini tespit etmişlerdir.

#### **2.9.2.2. Rol Çatışması**

Rol çatışması, kişilerin organizasyon içindeki oynamak istedikleri rol ile oynamaları beklenen rol arasındaki uyumsuzlukları ifade etmektedir (Koçel, 2007: 509). Rol çatışma deneyimi, kaçınılmaz bir şekilde bağlılıkta azalmaya neden olur. Örneğin, Glisson ve Durick (1988), hizmet sektöründeki çalışma gruplarından oluşan 319 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada; rol çatışması ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **2.9.2.3. Rol Belirsizliği**

Rol belirsizliği, iş görevlerinin ve öneminin açık bir şekilde tanımlanmasına yönelik çalışanların algılarını ifade eder. Rol çatışmasından ve rol belirsizliğinden kaçınma bağlılığı arttırmada önemlidir (Maxwell ve Steele,

2003: 363) ve rol belirsizliği çalışanlarda düşük düzeyde bağlılığa yol açar (Jaskyte ve Lee, 2009).

Blau (1985), büyük bir hastanede çalışan hemşireler üzerinde yaptđđ araştırmada; rol belirsizliği ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan Cohen (1992), beyaz yakalılar ve mavi yakalılarda örgütsel bağlılık üzerinde yapmış olduğu araştırmada; rol atışması değişkeni için mesleki gruplar arasında örgütsel bağlılık açısından anlamlı farklılık olmadđđını tespit etmiştir.

#### **2.9.2.4. İş Deneyimi**

İş deneyimleri, bir örgütteki kişisel yatırım algılamaları ve grup tutumları ile ilgili deneyimler olarak tanımlanır (Zangaro, 2001). İş deneyimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen Steers (1977), iki farklı organizasyonda görev yapan hastane çalışanları, bilim insanları ve mühendisler üzerinde yaptđđ araştırmada; iş deneyimleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

#### **2.9.2.5. Aşırı İş Yükü**

İş yükü, bir işin gerektirdiği performans miktarı olarak tanımlanmaktadır (Currivan, 1999: 501). İşgörenlerin, özellikle de turizm sektöründe, çalışma saatlerinin düzensiz ve uzun olması nedeniyle, düşük düzeyde bağlılık göstermelerine neden olabilmektedir. Currivan (1999), Chicago Devlet Okulu'ndaki öğretmenlerin örgütsel bağlılığı üzerine yaptđđ araştırmada; aşırı iş yükü ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

#### **2.9.3. Örgütsel Faktörler**

Modern iş yaşamında örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok örgütsel faktörden bahsedilebilir. Bunlardan bazıları aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmaktadır.

##### **2.9.3.1. Algılanan rgtsel Destek**

Örgütsel bağlılığın en önemli öncüllerinden biri örgütsel destektir. Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esnekliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder (Özdevecioğlu, 2003).



Konu ile ilgili olarak O'Driscoll ve Randall (1999), İrlanda ve Yeni Zellanda'da 350 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, buna karşın devam bağlılığı ile negatif yönlü ve düşük düzeyde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

### **2.9.3.2. Etiksel İklim Algılamaları**

Bir örgütte etiksel iklim, etiksel olarak doğru davranışın ne olduğu ve etiksel meselelerin nasıl ele alınması gerektiği ile ilgili paylaşılan algılar olarak tanımlanmakta (Kim ve Miller, 2008) ve başkalarının iyiliğini isteme, kanun ve kodlar, kurallar, araçsallık ve bağımsızlık olmak üzere beş boyutta incelenmektedir (Victor ve Cullen, 1988).

Etiksel iklim, çalışanların iş davranışlarını etkileme olasılığına sahiptir. Çalışanlar, kendi örgütlerinin etiksel olarak davrandığını ve etiksel davranışları ödüllendirdiğini ve buna ilgi gösterdiğini ne kadar fazla algılasa, örgüte olan bağlılıkları da o kadar olumlu olur (Suar ve Khuntia, 2004: 12). Etiksel iklim ve örgütsel bağlılık ile ilgili olarak Schwepker Jr. (2001), Amerika Birleşik Devletleri'nde 152 satış personeli üzerinde yaptığı araştırmada; etiksel iklim algılamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

### **2.9.3.3. Örgütsel İletişim**

Örgütlerde gerek ast-üst gerekse çalışanlar açısından etkili iletişim oldukça önem arz etmektedir. İletişim, bir mesaj alışverişidir (Koçel, 2007). Örgütsel iletişim ise, organizasyon içinde bireyler ve gruplar arası iletişim ile organizasyonun çevresiyle olan iletişimini ifade eder (Paksoy ve Acar, 1996).

Örgütte ilgili bilgi iletişimi, çalışanların kendilerini örgütün önemli bir üyesi olduğunu ve örgütsel amaçlara katkıda bulduklarını hissetmeleri nedeniyle çalışanların işverenlerine psikolojik bağlılığını arttırabilir (Ng vd., 2006). Özellikle Cohen (1992), örgütsel bağlılık ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin, mavi yakalı çalışanlara göre beyaz yakalılarda daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yine Chen vd., (2006), Amerika Birleşik Devletleri ve Tayvan'da 144 muhasebe çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırma

sonucunda; her iki ülkede de örgütsel iletişim ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

#### **2.9.3.4. Dağıtım Adaleti**

Dağıtım adaleti, organizasyon tarafından kaynakların/ödüllerin dağıtımına ilişkin adalet algılamalarını ifade eder (Blakely vd., 2005) ve çıktıların adaleti ile alakalıdır (Jawahar, 2002). Dağıtım adaleti, pozitif olarak bağlılıkla ilişkilendirilebilir. Örneğin Chughtai ve Zafar (2006), Pakistan'daki üniversitelerde tam zamanlı olarak çalışan akademisyenler açısından örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılamalarını incelemişlerdir ve işlemsel adalet ve dağıtım adaleti ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **2.9.3.5. Ücret Düzeyi**

Ücretleme, doğrudan ve dolaylı ödüllerin eşit ve hakça dağıtımını sağlamak amacıyla personelin katkılarının değerlendirilmesi faaliyetidir (Aldemir vd., 2004).

Bireyler belirli değerler, ödüller ve örgütten gelecek ödemeler nedeniyle örgüte bağlanırlar (Mottaz, 1989). Özellikle Maxwell ve Steele (2003), otel yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada; ücret düzeyinden memnun olan yöneticilerin, ücret düzeyinden memnun olmayan yöneticilere göre daha yüksek bağlılık düzeyine sahip olduklarını tespit etmişlerdir.

#### **2.9.3.6. Lider-Üye Etkileşimi**

Lider-Üye etkileşimi, çalışan ve yöneticisi arasındaki kişiler arası değişim ilişkisinin niteliğini ifade eder (Kraimer vd., 2001; Kraimer ve Wayne, 2004; Ferris vd., 2009).

Kaçmar vd., (1999), konaklama sektöründe yaptıkları araştırmada lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Öte yandan Reid vd., (2008), kamu sektöründeki bilgi teknolojileri çalışanlarının örgütsel bağlılıkları üzerine yaptıkları araştırmada; lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

### **2.9.3.7. Personel Güçlendirme**

Personel güçlendirme, anlamlı ve karışık görevler vasıtasıyla çalışanın davranışını etkileyen psikolojik durumdur. Diğer bir tanıma göre güçlendirme, örgütteki uygulama ve karar alma açısından kaynak paylaşımını amaçlayan bütünleşmiş ve destek stratejisidir (Zeffane ve Al Zarooni, 2008).

Personel güçlendirme sayesinde işgörenler, kendi çalışma ortamları ve çalışma şekilleri ile ilgili değişiklikler yapabilme konusunda, kendilerini güçlü hissedeceklerdir. Böylece işgörenlerin örgüte karşı besledikleri bağlılık hissi de artacaktır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Bogler ve Somech (2004), İsrail'de personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık ilişkisi konusunda 983 öğretmen üzerinde yaptıkları araştırmada personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

### **2.9.3.8. Örgütsel Güven**

Örgütsel güven, işverenin dürüst olacağı ve bağlılıkları takip edeceği inancı olarak tanımlanır. Güven, çalışanların örgüt liderlerine inancını ve kurumsal faaliyetlerin çalışanlar için yararlı olacağı inancını ifade eder (Laschinger vd., 2001). Çalışanların örgütsel amaç ve değerlere bağlılık düzeyi yükseldikçe örgüte olan güven düzeyleri de artmaktadır.

Yılmaz (2008) Kütahya'da ilinde sınıf öğretmenlerinin örgütsel güven ile örgütsel bağlılık ilişkisini analiz ettiği çalışmasında, örgütsel güven ve alt boyutları ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **2.9.4. Örgüt Dışı Faktörler**

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler ise (İnce ve Gül, 2005: 59):

- Yeni İş Bulma Olanakları,
- Profesyonellik,
- İşsizlik Oranı,
- Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu ve
- Sektörün Durumu olarak sıralanabilir.

## **2.10. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların birçoğu, bağımsız bir değişken olarak bağlılığın iş çıktılarından; performans, iş tatmini, işgücü devir hızı (işten ayrılma niyeti), işe geç gelme ve devamsızlığı etkilediğini vurgulamaktadır (Ferris ve Aranya, 1983; Reichers, 1985; Luthans, 2002; Suliman, 2002; Yoon ve Thye, 2002).

Genel olarak yüksek düzeydeki bağlılık pozitif etkilere sahipken (yüksek performans, daha fazla memnuniyet, daha düşük iş gören devri), düşük seviyedeki örgütsel bağlılık hem örgüt, hem de bireye yönelik fonksiyonel olmayan sonuçlara neden olabilmektedir (Schwepker Jr., 2001).

Aşağıda örgütsel bağlılığın, bu bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi, ilgili araştırma sonuçları ile açıklanmıştır.

### **2.10.1. İş Performansı**

Örgütsel bakış açısından, etkili işgören performansı örgütsel bağlılığın amacı ve nihai sonucudur. Bağlılık performansı etkiler, çünkü bağlılık gösteren çalışanlar oluşturulan görevlerde ve oluşturulan amaçları elde etmede tutarlı olacaklardır. Bağlılık göstermeyen çalışanlar ise bunu yapmayacaktır (Maxwell ve Steele, 2003: 364). Çalışan performansının sonucu ile alakalı olarak bağlılık; (1) Tamamlayıcı görevlere ve elde edilen amaçlara devam etme, (2) Hizmet kalitesi, (3) Değişim kabulü ve (4) Ekstra iş görev varsayımları şeklinde ifade edilebilir (Maxwell ve Steele, 2003).

Somers ve Birnbaum (1998), Birleşik Devletler' deki hastane çalışanları açısından örgütsel bağlılık ile performans ilişkisini analiz etmişlerdir ve iş performansı ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Öte yandan Vandenberg (2009), kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada, performans ile normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

### **2.10.2. İş Tatmini**

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ilişkinin olduğunu gösteren araştırmalar mevcuttur (Kaçmar vd., 1999; Luthans, 2002). Tatmin olmuş işgörenlerin bilişsel olarak örgüte bağlanma ihtimalleri daha fazladır (Yoon ve Thye, 2002). Curriven (1999), Chicago Devlet Okulu'ndaki öğretmenlerin iş tatmini üzerinde yaptığı araştırmada; iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

### **2.10.3. Devamsızlık**

Örgütün amaçlarına yüksek düzeyde bağlı olan ve örgüte karşı pozitif tutum içerisinde olan bireyler, işe gelme konusunda daha fazla bir isteğe sahip olacaklardır (Steers, 1977). Diğer bir ifadeyle, örgüte duygusal olarak bağlı olan çalışanlar, daha az devamsızlık yapacaklardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örneğin, Somers (1995) devamsızlık konusunda Birleşik Devletlerdeki bir hastanede çalışan 422 hemşire üzerinde yaptığı araştırmada; duygusal bağlılık ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

### **2.10.4. İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılığın sonucu olarak geniş ölçüde üzerinde durulan konulardan biridir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça, işten ayrılma niyetleri de azalacaktır (Currivan, 1999). Diğer bir ifadeyle, örgütsel bağlılık ile işgücü devir hızı (diğer bir ifadeyle işten ayrılma niyeti) arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

Jaros (1997), İsrail'deki farklı organizasyonlarda part-time olarak çalışan üniversite öğrencilerinin işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık algılamalarını ele almış ve duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Chang (1999), Kore'de araştırma enstitüleri çalışanlarının işten ayrılma niyeti üzerine yaptığı araştırmada; duygusal bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

### **2.11. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**

Randall (1987), örgütsel bağlılık düzeylerini düşük, orta ve yüksek olmak üzere üç düzeyde incelemiş ve örgütsel bağlılığın bu üç düzeyinin de hem

birey hem de örgüt açısından olası olumlu ve olumsuz sonuçlarını Tablo 2.11’de özetlemiştir.

**Tablo 2.11. Bağlılık Düzeylerinin Olası Sonuçları**

	<i>Bireysel</i>		<i>Örgütsel</i>	
	<i>Olumlu</i>	<i>Olumsuz</i>	<i>Olumlu</i>	<i>Olumsuz</i>
<i>Düşük</i>	Bireysel yaratıcılık, Yenilik ve özgünlük, Daha etkili insan kaynaklarının kullanımı.	Daha yavaş kariyer gelişimi ve terfi, Dedikodu sonuçlu kişisel maliyetler, Olası çıkarma, ayrılma veya örgütsel amaçları yenme çabası.	Düşük performansın engellenmesi, İş görenin zararını azaltma, Morali yükseltme Yeniden yerleştirme, Sorun bildirmenin örgüt için yararlı sonuçları	Daha yüksek iş devri, gecikme, İşte bulunmama, Kalma niyetinin eksikliği, Düşük iş miktarı, Örgüte sadakatsizlik, Örgüte karşı yasal olmayan aktiviteler, Sınırlı extra rol davranış, Rol modeline zarar verme, Zarar verici sebeplerle sorun bildirme, Çalışanlara yönelik sınırlı örgütsel kontrol.
<i>Orta</i>	Arttırılmış aitlik duygusu, Güvenlik, Verimlilik, Sadakat ve görev Yaratıcı bireycilik, Örgütten ayrı olarak kimliğin sürdürülmesi.	Kariyer gelişmesi ve terfi fırsatları sınırlandırılabilir, Bölümlü bağlılıklar arasında zor uzlaşma	Artan iş gören kıdemi, Sınırlı ayrılma isteği, Sınırlı iş devri, Daha fazla iş tatmini.	İş görenler extra rol ve vatandaşlık davranışını sınırlandırabilir, Çalışanlar örgüt taleplerini iş dışı talepleri ile dengeleyebilir, Örgütsel etkililikte olası azalış.
<i>Yüksek</i>	Bireysel kariyer gelişimi ve artan telafi, Davranış örgüt tarafından ödüllendirilir, Birey istekli azim sağlar.	Bireysel gelişme, yaratıcılık, yenilik ve hareket fırsatları bastırılır, Değişmeye karşı Büro-patik direnç, Sosyal ve aile ilişkilerinde stres ve gerilim, Arkadaş dayanışması eksikliği, İş dışı örgütler için sınırlı zaman ve enerji.	Güvenli ve dengeli işgücü, İş gören daha yüksek üretim için örgütün taleplerini kabul eder, Yüksek seviyeli görev rekabeti ve performans, Örgütsel amaçlar karşılanabilir.	İnsan kaynaklarının etkisiz kullanımı, Örgütsel esneklik, Yenilik ve uyum eksikliği Geçmişteki politika ve süreçlere tam güven, Fazla gayret gösteren İş görenlerden gelen kızgınlık ve düşmanlık, Örgüt adına yapılan yasal olmayan/etik olmayan hareketler.

Kaynak: Randall (1987)

### **2.11.1. Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Düşük düzeyde bağlılık, hem bireyler, hem de örgüt için dolaylı ve pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Örgütten ayrılmayı düşünen iş gören, yeni iş olanakları arayışı içerisinde olacağından, bu durum insan kaynaklarının daha etkin kullanılma gereğini ortaya koymaktadır.

Düşük seviyedeki bağlılık; yüksek işgücü devri, yüksek devamsızlık, işte kalma isteğinin olmaması, iş niceliğinde düşüş, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı zimmete geçirme gibi suçlarda bulunma, örgütü korumaya ve örgütün ilerlemesine yönelik extra rol davranışı göstermede yetersizlik kavramları ile ilişkilendirilmektedir. Düşük bağlılık düzeyi sorun bildirmeye sebep olursa, örgütün prestiji bundan zarar görür, tüketiciler güvenini yitirir ve gelirlerde düşüş yaşanır.

### **2.11.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Çalışanların örgüte olan bağlılıkları güçlendikçe, bireylerdeki sadakat ve sorumluluk duygusu artar. Daha fazla bağlılık aynı zamanda çalışanların aitlik, güvenlik ve etkinlik duygularının da gelişmesini sağlar fakat orta düzey bağlılık örgütler için her zaman en uygun düzey değildir. Birinci önceliği işverenlerine vermeyen bireyler, yavaş ve belirsiz bir ilerleme kaydedebilirler. Örgüte tam bağımlılık göstermeyen bireyler, örgütteki extra çalışmalarını sınırlandırabilirler.

### **2.11.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık**

Yüksek düzeyde bağlılık, bazı durumlarda bireylerin kariyerlerinde ilerlemelerini sağlayabilir. Dış baskılara rağmen, örgüte karşı sadakat çok istenen bir durumdur ve şu şekilde ödüllendirilir: “Sen örgüte sadık olursan, örgüt de sana sadık olacaktır”. Yüksek bağlılık düzeyine sahip çalışanlar, örgüte sabit ve güvenilir bir işgücü sağlar ve daha fazla üretim için örgütün taleplerini kabul etmeye isteklidirler.

Örgüte yüksek düzeyde bağlılık, bireysel gelişimi engelleyebilir ve hareketlilik fırsatlarını kısıtlayabilir. Aynı zamanda bireyin yaratıcılık ve yenilikçiliğini de sınırlandırabilir. Yüksek düzeyde bağlılık, aile ilişkilerinde strese sebep olabilir. Schein (1978), akademisyenlerin ve bilim adamlarının örgütle çok iç içe

oldukları için, yetersiz aile ilişkilerine sahip olduklarını, mühendislerin de bu durumun tersini yaşadıklarını ortaya koymuştur.

Kendilerini gözü kapalı işletmelerine aday olan genç yöneticiler, yeteneklerinin boşa harcanmasına neden olabilirler. İş görenlerin işlerinde enerjilerinden yararlanamamaları, örgütün karında ve sosyal kabulünde düşüşe sebep olabilir. Çok fazla bağlılık, örgütün esnekliğini de azaltabilir. Geçmiş politikalara aşırı güven oluşmasına ve geleneksel uygulamaların sürdürülmesine sebep olabilir.

## **2.12. Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Araştırmalar**

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalarda; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılırken, buna karşın devam bağlılığı ile negatif yönlü ilişki olduğunu belirten araştırmalara da rastlanmaktadır. Bu konuda yapılan araştırmaların bazıları aşağıda açıklanmıştır.

Eisenberger vd., (1990), işgörenler ve yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Shore ve Tetrick (1991), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çokuluslu bir şirkette çalışanların örgütsel destek algılamaları ile duygusal bağlılıklarını incelemişler ve algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Shore ve Wayne (1993), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çokuluslu bir şirketin işgörenleri ve yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna karşın algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü, ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki bulgusuna ulaşmışlardır. Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan çalışanların algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile



duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. (Kaplan ve Öğüt, 2012).

O'Driscoll ve Randall (1999), İrlanda ve Yeni Zelanda'da gıda sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü, devam bağıllığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca Bishop vd., (2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde otomotiv sanayi çalışanları üzerinde yaptıkları incelemede; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, benzer şekilde algılanan ekip desteği ile ekip bağıllığı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Eisenberger vd., (2001), Amerika'nın kuzey doğusunda posta işlem hizmeti veren bir işletmede görev yapan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Moideenkutty vd., (2001), Hindistan'da ilaç mümessillerinin algılanan örgütsel destek ile duygusal bağıllıkları konusunu incelemişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan Rhoades vd., (2001), Amerika'nın doğusunda bulunan bir üniversitenin yaşları 25-60 arası değişen mezunları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Kaplan ve Öğüt, 2012). Yoon ve Thye (2002), 1996 kışı ile 1997 ilkbaharı arasında Kore'nin iki büyük elektronik şirketindeki çalışanlar üzerinde yaptıkları ampirik incelemede; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, ayrıca iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağıllığın önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Allen vd., (2003), mağaza satış elemanları ve sigorta acentelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağıllık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağıllık ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Gakoviç ve Tetrick (2003), ABD'deki güneybatı üniversitesinden mezun olan ve devam etmekte olan öğrencilerin algılanan örgütsel destek ile bağıllık düzeylerini karşılaştırmalı olarak ele almışlardır. Analiz sonuçları, algılanan örgütsel destek ile duygusal

bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kaplan ve Öğüt, 2012).

Benzer şekilde Hochwarter vd., (2003), Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğusundaki büyük bir üniversitenin öğrencileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Özdevecioğlu (2003), algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, Kayseri ilinde mobilya sektöründe çeşitli kademelerde çalışan personel ve işçiler üzerinde yaptığı araştırmada: algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve normatif bağlılığın %18,7'sinin örgütsel destekle açıklandığını; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve duygusal bağlılığın %28'inin örgütsel destekle açıklandığını; algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve devam bağlılığın sadece %7'sinin örgütsel destekle açıklandığını ortaya koymuştur. Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Belçika Üniversitesi'nden 1988-1997 yılları arasında mezun olan kişiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan Currie ve Dollery (2006), NSW polis servisinde çalışanlar açısından örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında ne tür ilişkiler olduğunu incelemişler ve algılanan örgütsel desteğin, duygusal ve normatif bağlılığın belirleyicisi olduğunu, buna karşın algılanan örgütsel desteğin devam bağlılığının bir belirleyicisi olmadığını tespit etmişlerdir. Mankanjee vd., (2006), Güney Afrika'da röntgen uzmanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Piercy vd., (2006), satış personellerinin algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık eğilimlerini analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Kaplan ve Öğüt, 2012). Öte yandan Aube vd., (2007), Kanada'da cezaevi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında

pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır(Kaplan ve Öğüt, 2012).

Buna karşılık, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna dair hipotezleri desteklenmemiştir. Sluss vd., (2008), Amerika Birleşik Devletleri' nin güneydoğusundaki büyük çokuluslu bir şirketteki iş görenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Panaccio ve Vandenberghe (2009), Kanada'da çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütten ayrılma ile ilişkili algılanan yüksek fedakârlık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu buna karşın, algılanan örgütsel destek ile algılanan alternatif iş eksikliği arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır (Kaplan ve Öğüt, 2012).

Literatür taraması sonucunda, örgütsel destek ve bağlılık değişkenlerinin bir arada incelenmiş olduğu çalışmaların hem yetersiz sayıda, hem de eğitim ve yükseköğretim kurumlarının dışında farklı sektör ve iş alanlarında yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma bu bağlamda, yükseköğretim düzeyinde ele alınmış olup, öğretim elemanları tarafından algılanan örgütsel destek düzeyinin bağlılıklarına etkisini yordamış ve aynı zamanda da bu değişkenleri cinsiyet, unvan ve hizmet süresi kapsamında değerlendirmiştir.

Yükseköğretimin insan sermayesine yaptığı katkı ve aydın nesiller yetiştirmek gibi önem taşıyan bir niteliğe sahip olması nedeniyle çalışmanın sonuçları, sunduğu bilgiler ışığında yükseköğretim kurumlarında konuya ilişkin mevcut durumun farkındalığı ve var olan eksikliklerin de giderilebilmesi açısından yükseköğretim yöneticilerine yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

Ayrıca, araştırma sonuçları örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlamada birincil düzeyde sorumlu olan örgüt yöneticilerine, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde doğrudan etkisi bulunan örgütsel destek algılamaları ve örgütsel bağlılık olgularının oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde de yol gösterici ipuçları sunmaktadır. Buna ek olarak, çalışma Türkiye'de bu konular dâhilinde yapılmış ve yapılacak olan çalışmalara da katkı sağlayarak, kuramsal bilginin çoğaltılması konusunda yarar sağlayacaktır.

### 3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgiler verilmiştir.

#### 3.1. Araştırma Modeli

Araştırma ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama yaklaşımı iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımıdır. Korelasyon ve karşılaştırma bu gruba girer. (Karasar, 1984)

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde bulunan bir devlet ve bir vakıf üniversitesinin Eğitim, İktisadi ve İdari Bilimler, Mühendislik, Fen ve Edebiyat Fakülte'lerinde görev yapan öğretim elemanları oluşturmaktadır. Söz konusu üniversitelerin Mühendislik Fakültelerinde toplam 380, Eğitim Fakültelerinde toplam 281, Fen-Edebiyat Fakültelerinde toplam 420 ve İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde toplam 192 öğretim elemanı görev yapmaktadır. Evreni oluşturan öğretim elemanı sayısı toplamda 1273'tür.

Bu bağlamda fakülte ve bölümlere toplamda 400 adet ölçek formu ulaştırılmıştır. Geri dönen ve değerlendirilen form sayısı 271'dir. Ölçeklerin geri dönüş oranı % 68'dir. Örneklemeye ilişkin betimsel istatistikler Tablo 3.2.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.2. Örneklemeye İlişkin Betimsel İstatistikler

	<i>Değişken</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	162	59,8
	Erkek	109	40,2
<i>Görev Yaptıkları Üniversite</i>	Devlet Üniversitesi	188	69,4
	Vakıf Üniversitesi	83	30,6
<i>Görev Yaptıkları Fakülte</i>	Mühendislik	53	19,6
	Eğitim	87	32,1
	Fen Edebiyat	12	4,4
	Fen	48	17,7
	Edebiyat	36	13,3
	İktisadi ve İdari Bilimler	35	12,9
<i>Ünvan</i>	Öğretim Görevlisi	24	8,9
	Araştırma Görevlisi	135	49,8
	Yard. Doç. Dr.	41	15,1
	Doç. Dr.	31	11,4
	Prof. Dr.	40	14,8
<i>Mesleki Hizmet Süresi</i>	1-5 yıl	101	37,3
	6-10 yıl	66	24,4
	11-15 yıl	30	11,1
	16-20 yıl	22	8,1
	21 ve üzeri	52	19,2

Tablo 3.2. incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretim elemanlarının % 59,8'inin kadın, %40,2'sinin ise erkek olduğu; %69,4'ünün devlet üniversitesinde, %30,6'sının vakıf üniversitesinde görev aldığı; %19,6'sının mühendislik, %32,1'inin eğitim, %4,4'ünün fen edebiyat, %17,7'sinin fen, %13,3'ünün edebiyat ve %12,9'unun ise iktisadi ve idari bilimler fakültesinde görev aldığı; %8,9'unun öğretim görevlisi, %49,8'inin araştırma görevlisi, %15,1'inin yardımcı doçent, %11,4'ünün doçent ve %14,8'inin profesör olduğu; %37,3'ünün 1-5 yıl, %24,4'ünün 6-10 yıl, %11,1'inin 11-15 yıl, %8,1'inin 16-20 yıl ve %19,2'sinin 21 ve üzeri yıldır görev aldığı belirlenmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeklere ait geçerlik ve güvenirlik kanıtları elde edilmiştir.

### **3.4. Ölçeklere Ait Geçerlik ve Güvenirlik Kanıtları**

Veriler, araştırmacı tarafından kullanılmak amacıyla "Örgütsel Destek Ölçeği" ve "Örgütsel Bağlılık Ölçeği" aracılığı ile toplanmıştır. Örgütsel Destek Ölçeği, Eisenberger (1986) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel Bağlılık Ölçeği ise Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel Destek Ölçeğinin uyarlaması Gül (2010) tarafından yapılmıştır. Uyarlanan ölçek tek faktör ve 30 maddeden oluşmaktadır. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin uyarlaması ise Çetin (2009) tarafından yapılmıştır. Uyarlanan ölçek 18 madde ve 3 faktörden oluşmaktadır. Ölçeklerin bu faktör yapılarının doğrulanıp doğrulanmadığı birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir.

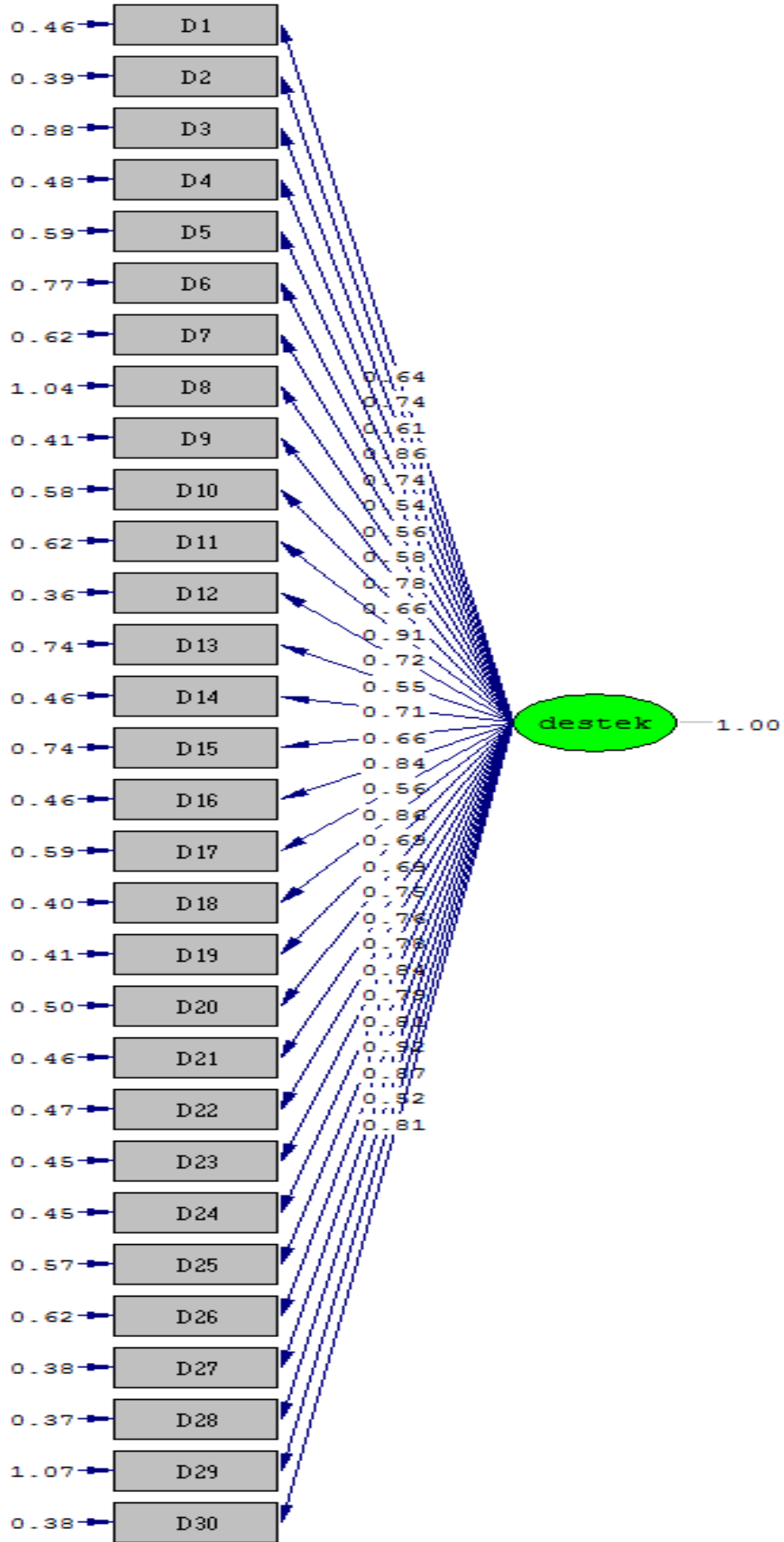
Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), pek çok gözlenebilir değişkenin oluşturduğu faktörlerden (gizil değişkenlerden) oluşan faktöryel bir modelin gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeyi amaçlar. İncelenecek model, ampirik bir çalışmanın verileri kullanılarak belirlenmiş ya da belirli bir kurama dayandırılarak kurgulanmış bir yapıyı tanımlayabilir (Sümer, 2000). DFA'da modelin geçerliliğini değerlendirmek için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Bunlar içinde en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000); Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness,  $\chi^2$ ), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation, RMSEA), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index, CFI), Normlaştırılmamış

Uyum İndeksi (Non-Normed Fit Index, NNFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI), İyilik Uyum İndeksi (Goodness of Fit Index, GFI). Ölçek modelinde gözlenen değerlerin  $\chi^2/d < 3$ ;  $0 < RMSEA < 0.05$ ;  $0.97 \leq NNFI \leq 1$ ;  $0.97 \leq CFI \leq 1$ ;  $0.95 \leq GFI \leq 1$  ve  $0.95 \leq NFI \leq 1$  aralıklarında olması mükemmel uyumu;  $4 < \chi^2/d < 5$ ;  $0.05 < RMSEA < 0.08$ ;  $0.95 \leq NNFI \leq 0.97$ ;  $0.95 \leq CFI \leq 0.97$ ;  $0.90 \leq GFI \leq 0.95$  ve  $0.90 \leq NFI \leq 0.95$  ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Kline, 2005; Sümer, 2000). Ayrıca, ölçeğin güvenirliğini belirlemek amacıyla Cronbach alfa iç tutarlılık anlamında güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır.

#### **3.4.1.Örgütsel Destek Ölçeğinin Faktör Yapısı**

Bu bölümde, ölçeğin tek faktör ve 30 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Uygulanan ilk DFA'da istatistiksel olarak anlamlı olmayan t değerine sahip maddeler incelenmiştir. Yapılan incelemeye göre anlamlı olmayan hiçbir t değerine rastlanmamıştır. Bu nedenle tüm maddeler ölçekteki yerini korumuşlardır. Path diagramı Şekil 3.4.1.'de yer almaktadır.

Uyum indeksleri  $\chi^2 = 1632.80$ ,  $\chi^2/sd = 4.03$ ,  $RMSEA = 0.11$ ,  $CFI = 0.97$ ,  $NNFI = 0.96$  ve  $NFI = 0.95$  olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktöryel yapısını gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, tüm katsayıların yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen tek faktörlü yapısının toplanan verilerle genel olarak uyum sağladığına karar verilmiştir.



Şekil 3.4.1. Örgütsel Destek Ölçeğinin Path Diagramı

Maddelere ait regresyon değerleri ve t değerlerine Tablo 3.4.1’de yer verilmiştir.

**Tablo 3.4.1. Örgütsel Destek Ölçeğinin Regresyon ve t Değerleri**

<i>Maddeler</i>	<i>Regresyon değerleri</i>	<i>t değerleri</i>	<i>Maddeler</i>	<i>Regresyon değerleri</i>	<i>t değerleri</i>
<i>M1</i>	0,64	12,70	<i>M16</i>	0,84	15,22
<i>M2</i>	0,74	14,77	<i>M17</i>	0,56	10,56
<i>M3</i>	0,61	9,62	<i>M18</i>	0,86	15,99
<i>M4</i>	0,86	15,24	<i>M19</i>	0,69	13,96
<i>M5</i>	0,74	12,96	<i>M20</i>	0,69	13,04
<i>M6</i>	0,54	9,24	<i>M21</i>	0,75	14,23
<i>M7</i>	0,56	10,37	<i>M22</i>	0,76	14,22
<i>M8</i>	0,58	8,52	<i>M23</i>	0,78	14,67
<i>M9</i>	0,78	15,09	<i>M24</i>	0,84	15,20
<i>M10</i>	0,66	12,04	<i>M25</i>	0,79	13,71
<i>M11</i>	0,91	14,52	<i>M26</i>	0,81	13,54
<i>M12</i>	0,72	14,93	<i>M27</i>	0,92	16,80
<i>M13</i>	0,55	9,48	<i>M28</i>	0,87	16,35
<i>M14</i>	0,71	13,67	<i>M29</i>	0,52	7,64
<i>M15</i>	0,66	10,93	<i>M30</i>	0,81	15,69

Tablo 3.4.1. incelendiğinde, elde edilen regresyon katsayılarına ait t değerlerinin anlamlılık değeri olan 1,96 değerinden büyük olduğu, dolayısıyla da modelin maddeleri yordadığı belirlenmiştir.

### **3.4.2. Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması**

Ölçeğin güvenirliliğinin belirlenmesinde iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach alfa hesaplanmıştır. Tek boyutlu olan ölçeğe ait alfa değerinin .97 olduğu belirlenmiştir. Tezbaşaran (1997) likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenirlik katsayısının olabildiğince 1’e yakın olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre araştırma için kullanılan ölçme aracının güvenirliliğinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

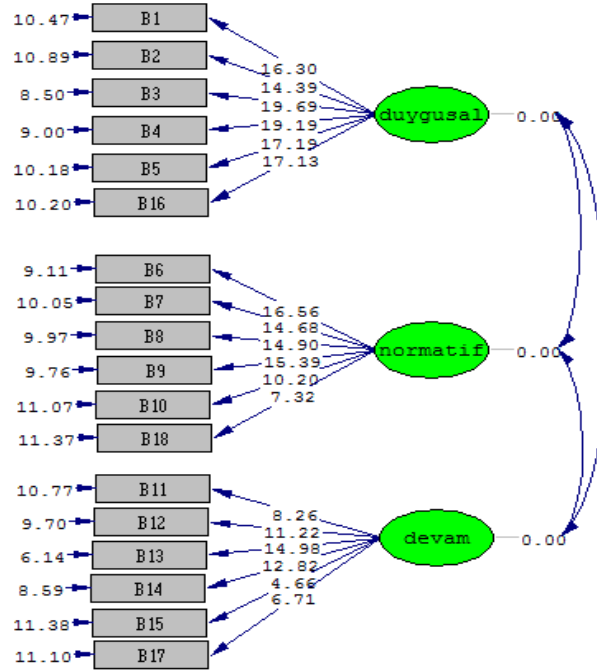
### **3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Faktör Yapısı**

Ölçeğin 3 faktör ve 18 maddelik yapısının doğrulanıp doğrulanmadığını değerlendirmek amacıyla DFA uygulanmıştır. Uygulanan ilk DFA’da istatistiksel olarak anlamlı olmayan t değerine sahip maddeler incelenmiştir. Yapılan incelemeye göre anlamlı olmayan hiçbir t değerine rastlanmamıştır. Bu nedenle tüm maddeler ölçeekteki yerini korumuşlardır. Path diagramı Şekil 3.4.3’de yer almaktadır.

Uyum indeksleri  $\chi^2=459.21$ ,  $X^2/sd= 3.48$ , RMSEA= 0.096, CFI=0.96, NNFI=0.95 ve NFI=0.94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin faktöryel yapısını



gösteren modelin gözlenen değişkenleriyle faktörleri arasındaki ilişkiyi gösteren katsayılar incelendiğinde, tüm katsayıların yeterli düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. DFA ile hesaplanan uyum istatistikleri dikkate alındığında, ölçeğin daha önce belirlenen üç faktörlü yapısının toplanan verilerle genel olarak uyum sağladığına karar verilmiştir.



**Şekil 3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Path Diagramı**

Maddelere ait regresyon değerleri ve t değerlerine Tablo 3.4.3.'de yer verilmiştir.

**Tablo 3.4.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Regresyon ve t Değerleri**

Maddeler	Regresyon değerleri	t değerleri
M1	0,92	16,30
M2	0,83	14,39
M3	1,06	19,69
M4	1,06	19,19
M5	0,97	17,19
M6	0,94	16,56
M7	0,90	14,68
M8	0,84	14,90
M9	0,95	15,39
M10	0,63	10,20
M11	0,63	8,26
M12	0,70	11,22
M13	0,92	14,98
M14	0,88	12,82
M15	0,32	4,66
M16	0,97	17,13
M17	0,47	6,71
M18	0,48	7,32

Tablo 3.4.3 incelendiğinde, elde edilen regresyon katsayılarına ait t değerlerinin anlamlılık değeri olan 1,96 değerinden büyük olduğu, dolayısıyla da modelin doğrulandığı belirlenmiştir.

#### **3.4.4. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenirlik Çalışması**

Ölçeğin güvenirliliğinin belirlenmesinde iç tutarlılık katsayısı olan Cronbach alfa hesaplanmıştır. 3 boyutlu olan ölçeğe ait duygusal boyutunun alfa değeri .94; normatif boyutunun alfa değeri .86 ve devam boyutunun alfa değeri .74 olduğu belirlenmiştir. Tezbaşaran (1997: 47), likert tipi bir ölçekte yeterli sayılabilecek bir güvenirlik katsayısının olabildiğince 1'e yakın olması gerektiğini ifade etmektedir. Bu sonuçlara göre araştırma için kullanılan ölçme aracının güvenirliliğinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilmektedir.

#### **3.5. Verilerin Toplanması**

Araştırma için 400 adet ölçek basılmış olup, bu ölçekler, Devlet ve Vakıf Üniversitesinde ilgili fakülte ve bölümlere dağıtılarak ve aynı zamanda da elden yaptırılarak veriler toplanmıştır. 400 adet basılan bu anketlere 271 kişiden yanıt alınmıştır.

#### **3.6. Verilerin Analizi**

İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin genel olarak algılanan örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılığı; normatif bağlılığı ve devam bağlılığını etkileyip etkilemediği basit regresyon analizi ile incelenmiştir. Regresyon analizi, iki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan analiz metodudur.

İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, genel örgüte bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıklarının cinsiyet, ünvan ve hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t testi ve tek yönlü varyans analizi ANOVA ile incelenmiştir. Analizleri gerçekleştirebilmek için birbirine yakın sayıda gruplara ihtiyaç duyulduğu için bazı değişkenlerde kategorilerde birleştirmeler yapılmıştır. Öğretim görevlisi ve araştırma görevlisi kategorileri birleştirilmiştir. Ayrıca, yardımcı doçent, doçent ve profesörler birleştirilerek öğretim üyesi kategorisi elde edilmiştir. Mesleki hizmet süresi değişkeninde

ise, 11-15 yıl ile 16-20 yıl kategorileri birleştirilerek 11-20 yıl kategorisi elde edilmiştir.

Tüm istatistiksel analizler için kabul edilen anlamlılık düzeyi ,05'tir. Tek yönlü ANOVA için anlamlı sonuçların hangi kategoriler arasında olduğunun belirlenmesi için bir post hoc test olan Bonferroni testi kullanılmıştır.

#### 4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin örgütsel bağlılıkları üzerine etkisinin bulgularına yer verilmiştir.

##### 4.1. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Genel Bağlılığa Etkisi

İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin genel bağlılığı etkileyip etkilemediği basit regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.1.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.1. Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Genel Bağlılığa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Değişken	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Hata	β	t
1	(Sabit)	,67	,45	,45	9,41		
	Destek					,67	14,87

Tablo 4.1. incelendiğinde, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin genel bağlılıktaki değişkenliğin %45'ini açıkladığı görülmektedir. Regresyon katsayısı incelendiğinde, bu iki değişkenin pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça, genel bağlılık düzeyi de artmaktadır.

##### 4.2. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisi

İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin duygusal bağlılığı etkileyip etkilemediği basit regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.2.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.2. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Duygusal Bağlılığa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Değişken	R	R <sup>2</sup>	Uyarlanmış R <sup>2</sup>	Standart Hata	β	t
1	(Sabit)	,90	,81	,81	5,59		
	Destek					,90	33,46

Tablo 4.2. incelendiğinde, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin duygusal bağlılıktaki değişkenliğin %81'ini açıkladığı görülmektedir. Regresyon katsayısı incelendiğinde, bu iki değişkenin pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık düzeyi de artmaktadır.

### 4.3. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Normatif Bağlılığa Etkisi

İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin normatif bağlılığı, etkileyip etkilemediği basit regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.3.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.3. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Normatif Bağlılığa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

<i>Model</i>	<i>Değişken</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Uyarlanmış R<sup>2</sup></i>	<i>Standart Hata</i>	<i>β</i>	<i>t</i>
1	(Sabit) Destek	,89	,79	,79	5,79	,89	32,00

Tablo 4.3. incelendiğinde, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin normatif bağlılıktaki değişkenliğin %79'unu açıkladığı görülmektedir.

Regresyon katsayısı incelendiğinde, bu iki değişkenin pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça, normatif bağlılık düzeyi de artmaktadır.

### 4.4. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Devam Bağlılığa Etkisi

İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin devam bağlılığını etkileyip etkilemediği basit regresyon analizi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.4.'de sunulmuştur.

**Tablo 4.4. Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Devam Bağlılığa Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları**

<i>Model</i>	<i>Değişken</i>	<i>R</i>	<i>R<sup>2</sup></i>	<i>Uyarlanmış R<sup>2</sup></i>	<i>Standart Hata</i>	<i>β</i>	<i>t</i>
1	(Sabit) Destek	,61	,37	,37	10,05	,61	12,67

Tablo 4.4. incelendiğinde, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin devam bağlılığındaki değişkenliğin %37'sini açıkladığı görülmektedir. Regresyon katsayısı incelendiğinde, bu iki değişkenin pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça, devam bağlılığı düzeyi de artmaktadır.

#### 4.5. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Örgütsel Destek Algıları ile Genel Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutlarının Cinsiyet Değişkenine Göre İncelenmesi

İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, genel örgütsel bağlılıkları ve alt boyutlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t testi ile incelenmiştir. Bulgular Tablo 4.5.'de yer almaktadır.

**Tablo 4.5. Çeşitli Değişkenlerden Elde Edilen Puanların Cinsiyet Değişkenine Göre t-testi Sonuçları**

<i>Değişken</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
<i>örgütsel destek algıları</i>	Kadın	162	90,62	22,22	2,51	269	,013
	Erkek	109	97,43	21,53			
<i>duygusal bağlılık</i>	Kadın	162	19,38	6,08	1,49	269	,137
	Erkek	109	20,49	5,81			
<i>normatif bağlılık</i>	Kadın	162	17,49	5,13	1,17	269	,242
	Erkek	109	18,24	5,12			
<i>devam bağlılığı</i>	Kadın	162	17,09	4,34	,81	269	,419
	Erkek	109	17,54	4,68			
<i>örgüte bağlılık düzeyleri</i>	Kadın	162	53,97	12,53	1,47	269	,144
	Erkek	109	56,27	12,82			

Tablo 4.5. incelendiğinde, ilgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının örgüte bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılıkları, devam bağlılıkları ve normatif bağlılıklarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir. Öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları ise, cinsiyet değişkenine göre ,05 düzeyinde anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır,  $t(269) = 2,51$ ,  $p < ,05$ . Erkek öğretim elemanlarının örgütsel destek algılarının, kadın öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

#### 4.6. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Örgütsel Destek Algıları ile Genel Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutlarının Ünvan Değişkenine Göre İncelenmesi

İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, genel örgütsel bağlılıkları ve alt boyutlarının ünvan değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı bağımsız örneklem için t testi ile incelenmiştir. Bulgular Tablo 4.6'da yer almaktadır.

**Tablo 4.6. Çeşitli Değişkenlerden Elde Edilen Puanların Ünvan Değişkenine Göre t-testi Sonuçları**

<i>Değişken</i>	<i>Ünvan</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>t</i>	<i>sd</i>	<i>p</i>
<i>örgütsel destek algıları</i>	Arş Gör. – Öğr. Gör.	159	92,33	20,65		269	,365
	Öğretim Üyesi	112	94,81	24,16			
<i>duygusal bağlılık</i>	Arş Gör. – Öğr. Gör.	159	19,23	5,75	1,95	269	,052
	Öğretim Üyesi	112	20,67	6,24			
<i>normatif bağlılık</i>	Arş Gör. – Öğr. Gör.	159	17,11	4,67	2,63	269	,009
	Öğretim Üyesi	112	18,76	5,60			
<i>devam bağlılığı</i>	Arş Gör. – Öğr. Gör.	159	17,48	4,35	,90	269	,370
	Öğretim Üyesi	112	16,98	4,66			
<i>örgüte bağlılık düzeyleri</i>	Arş Gör. – Öğr. Gör.	159	53,82	11,81	1,66	269	,098
	Öğretim Üyesi	112	56,41	13,72			

Tablo 4.6. incelendiğinde, ilgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, örgüte bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılıkları ve devam bağlılıklarının ünvan değişkenine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Öğretim elemanlarının normatif bağlılıklarının ise, ünvan değişkenine göre ,01 düzeyinde anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir  $t(269) = 2,63$ ,  $p < ,01$ . Öğretim üyelerinin normatif bağlılık düzeylerinin, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olan öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

#### **4.7. İlgili Üniversitelerde Görevli Öğretim Elemanlarının Örgütsel Destek Algıları ile Genel Örgütsel Bağlılıkları ve Alt Boyutlarının Ünvan Değişkenine Göre İncelenmesi**

İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, genel örgütsel bağlılıkları ve alt boyutlarının hizmet süresi değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı tek yönlü ANOVA ile incelenmiştir. Bulgular Tablo 4.7’de yer almaktadır.

**Tablo 4.7. Çeşitli Değişkenlerden Elde Edilen Puanların Hizmet Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları**

<i>Değişken</i>	<i>Hizmet Süresi</i>	<i>n</i>	$\bar{X}$	<i>ss</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Anlamlı Farklılıklar</i>
<i>örgütsel destek algıları</i>	1-5 yıl	101	93,77	21,64	,30	,826	-
	6-10 yıl	66	95,08	22,85			
	11-20 yıl	52	91,85	24,60			
	21 yıl ve üstü	52	91,88	20,04			
<i>duygusal bağlılık</i>	1-5 yıl	101	19,49	5,93	,22	,222	-
	6-10 yıl	66	20,11	5,70			
	11-20 yıl	52	19,77	6,39			
	21 yıl ve üstü	52	20,19	6,19			
<i>normatif bağlılık</i>	1-5 yıl	101	17,26	5,03	1,25	,291	-
	6-10 yıl	66	17,68	4,29			
	11-20 yıl	52	17,83	5,99			
	21 yıl ve üstü	52	18,94	5,33			
<i>devam bağlılığı</i>	1-5 yıl	101	17,48	4,19	,91	,437	-
	6-10 yıl	66	17,76	4,73			
	11-20 yıl	52	17,06	4,53			
	21 yıl ve üstü	52	16,48	4,63			
<i>örgüte bağlılık düzeyleri</i>	1-5 yıl	101	54,22	12,39	,21	,886	-
	6-10 yıl	66	55,55	11,49			
	11-20 yıl	52	54,65	14,22			
	21 yıl ve üstü	52	55,62	13,33			

Tablo 4.7. incelendiğinde, ilgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, örgüte bağlılık düzeyleri, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıklarının hizmet süresi değişkenine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

#### **4.8. İlgili Özel Üniversite ve Devlet Üniversitesinde Görevli Öğretim Elemanlarının Örgütsel Destek Düzeyinin Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutlarını Açıklama Düzeyi**

**Tablo 4.8. Özel ve Devlet Üniversitesi Öğretim Elemanlarından Elde Edilen Puan Ortalamaları**

<i>Değişkenler</i>	<i>Özel Üniversite</i>	<i>Devlet Üniversitesi</i>
	$\bar{X}$	$\bar{X}$
<i>Örgütsel Destek</i>	99,23	90,77
<i>Duygusal Bağlılık</i>	20,61	19,48
<i>Normatif Bağlılık</i>	18,89	17,31
<i>Devam Bağlılığı</i>	16,99	17,40
<i>Genel Bağlılık</i>	56,49	54,19

Özel üniversitede görevli öğretim elemanları genel olarak incelendiğinde, örgütsel destek puanlarının 99,23; duygusal bağlılık puanlarının 20,61; normatif bağlılık puanlarının 18,89; devam bağlılığının 16,99 ve genel bağlılık



puanlarının 56,49 ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen tüm bu puanların alınabilecek puan ranjının ortalamasının bir miktar üstünde olduğu, bu nedenle de örgütsel destek ve bağlılığın bir miktar yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Devlet üniversitesinde görevli öğretim elemanları genel olarak incelendiğinde ise, örgütsel destek puanlarının 90,77; duygusal bağlılık puanlarının 19,48; normatif bağlılık puanlarının 17,31; devam bağlılığının 17,40 ve genel bağlılık puanlarının 54,19 ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir. Devam bağlılığı hariç tüm değişkenlerde, özel üniversitede görevli öğretim elemanlarının daha yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak araştırmanın yapılmış olduğu devlet ve vakıf üniversitesinin ilgili fakültelerinde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel destek algılamaları arttıkça genel, duygusal, normatif ve devam bağlılıklarının da artacağı ifade edilebilir. Çalışanlar, örgütleri tarafından desteklendiklerinde duygusal bağlılıkları diğer bağlılık düzeylerinden daha yüksek oranda bir etkilenme oranına sahiptir. En düşük etkilenme ise devam bağlılığında ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamalarından hareketle yapılan analizde ise örgütsel destekle örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişkinin varlığı anlaşılmıştır. Bu sonuç örgütsel destek arttıkça genel olarak bağlılığın da arttığını göstermektedir. Analizler sonucunda ulaşılan bu bulgular, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmanın yollarından birinin de örgüt içinde onları desteklemek olduğunu göstermiştir.

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, çalışmanın sonuçları algılanan örgütsel destek ile genel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, normatif bağlılık arasında yüksek oranda pozitif yönlü bir ilişki ve örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında da diğer boyutlara kıyasla daha düşük oranda pozitif bir ilişki olduğunu belirten Eisenberger vd., (1990), Shore ve Tetrick (1991), Shore ve Wayne (1993), Wayne vd., (1997), O'Driscoll ve Randall (1999), Eisenberger vd., (2001), Moideenkutty vd. (2001), Rhoades vd., (2001), Gakoviç ve Tetrick (2003), Hochwarter vd. (2003), Özdevecioğlu (2003), Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Currie ve Dollery (2006), Mekanjee vd., (2006), Aube vd., (2007) ve Panaccio ve

Vandenberghe (2009) ve Özdevecioğlu (2003)'nin çalışmalarının bulgularını destekler niteliktedir, bununla birlikte çalışma sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında diğer boyutlar göz önüne alındığında daha düşük ve yine pozitif yönlü bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Araştırma sonuçları bu açıdan, Shore ve Wayne (1993), Aube vd., (2007) ve Currie ve Dollery (2006)'in çalışmalarıyla tutarlılık göstermemektedir. Bu yazarlar algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında pozitif bir ilişki olmadığını ileri sürmektedirler. Bu durum, çalışmaların farklı kültürlerde, farklı sektörlerde ve farklı ekonomik koşullar altında gerçekleştirilmiş olması ile ilişkilendirilebilir.

Örgüt yöneticileri, çalışanlarına değer vermelidir. Onların rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlamalı, çalışma koşullarını iyileştirmeli, fikirlerine değer vermeli, şikâyetlerini dikkate almalı, önemsemeli, sorunlarıyla birebir ilgilenmeli, başarıları ile övünmeli ve ödüllendirmelidir. Eğer çalışanlar veya örgüt katılımcıları kendilerinin önemsendiğini algırlarsa, sırasıyla, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıkları artacaktır. Genel olarak bakıldığında da örgüte olan bağlılıkları artacaktır. Örgütsel bağlılıkları artan bireyler, örgüt amaçlarına sıkı sıkıya bağlı kalacak, örgütü için çalışmada istekli ve gönüllü olacak ve örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda istekli davranacaktır. Ayrıca, bireysel performansları artacak, işe geç kalma ve devamsızlıkları azalacak, moral ve motivasyonları yükselecektir. Bunlar da örgütsel hayata etkinlik ve verimlilik olarak yansıtacaktır.

Araştırma sonuçları çerçevesinde yükseköğretim kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için örgütsel destek algılamaları ile ilgili bazı öneriler sunulabilir. Çalışanlarda destekleyici bir örgüt algısının oluşturulabilmesi için; iş görenlerin yaratıcı fikirleri, önerileri ve eleştirileri dikkate alınmalı, etkin bir iletişim ve ödüllendirme sistemi kurulmalı, bu sistemin uygulanmasında nesnel davranılmalı ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Ayrıca, yükseköğretimin insan sermayesine yaptığı katkı ve aydın nesiller yetiştirmek gibi önem taşıyan bir niteliğe sahip olması nedeniyle değerli öğretim elemanlarının üniversitelerine olan bağlılıklarının alt boyutları içerisinde duygusal bağlılık özellikle önem taşımaktadır.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

- Öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin genel olarak algılanan örgütsel bağlılıktaki değişkenliği açıkladığı görülmektedir. Algılanan örgütsel destek ile genel bağlılık değişkenlerinin pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça, genel olarak algılanan örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır.
- Öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin duygusal bağlılıktaki değişkenliği çok yüksek düzeyde açıklamaktadır. Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık değişkenlerinin pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça, duygusal bağlılık düzeyi de artmaktadır.
- Öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin normatif bağlılıktaki değişkenliği yine yüksek ölçüde açıklamaktadır. Örgütsel destek ve normatif bağlılık değişkenlerinin pozitif ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça, normatif bağlılık düzeyi de artmaktadır.
- Öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyinin devam bağlılığındaki değişkenliği genel, duygusal ve normatif bağlılık değişkenlerine oranla daha düşük düzeyde açıkladığı görülmektedir. Regresyon katsayısı incelendiğinde ise diğer bağlılık değişkenlerinde de olduğu gibi bu iki değişkenin de pozitif bir ilişki içinde olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek düzeyi arttıkça, devam bağlılığı düzeyi de artmaktadır.

Demografik özellikler göz önüne alındığında ise,

- İlgili üniversitelerde görevli öğretim elemanlarının örgüte bağlılık düzeyleri, duygusal, devam ve normatif bağlılık algılarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.

- Öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları ise, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Erkek öğretim elemanlarının örgütsel destek algılarının, kadın öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir.
- Unvan değişkenine göre de öğretim elemanlarının normatif bağlılık algılarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir.
- Öğretim üyelerinin normatif bağlılık düzeylerinin, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olan öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir ve son olarak da öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları, örgüte bağlılık düzeyleri, duygusal, normatif ve devam bağlılığı algılarının hizmet süresi değişkenine göre farklılaşmadığı belirlenmiştir.
- Ayrıca, vakıf ve devlet üniversitesinde görevli öğretim elemanlarına ait değişkenlere yönelik puanların karşılaştırılması sonucunda ise, devlet üniversitesinde görevli öğretim elemanlarına kıyasla vakıf üniversitesinde görevli öğretim elemanlarının devam bağlılığı hariç tüm değişkenlerde daha yüksek puanlara sahip olduğu belirlenmiştir.

## 5.2. Öneriler

### 5.2.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler

- Araştırma sonuçlarına göre bu çalışmada öğretim elemanlarının örgütsel destek algıları ise, cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Erkek öğretim elemanlarının örgütsel destek algılarının, kadın öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarını değerlendirerek yükseköğretim kurumlarında görevli kadın öğretim elemanlarının örgütsel destek algılarının nasıl arttırılabileceği konusunda çalışmalar yapılabilir.
- Öğretim elemanlarının normatif bağlılıklarının ise, ünvan değişkenine göre, anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Öğretim üyelerinin normatif bağlılık düzeylerinin, araştırma görevlisi ve öğretim görevlisi olan öğretim elemanlarından daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar göz önüne alınarak öğretim üyelerinin neden daha fazla

normatif bağıllık gösterdiği incelenip, duygusal bağıllıklarını arttırmaları konusunda çalışmalar yapılabilir.

- Üniversitelerinde görev alan öğretim elemanlarının performansını, iş doyumunu, örgütsel bağıllığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmak isteyen üniversite yöneticileri bu araştırmanın sonuçlarını kullanabilirler.
- Buldukları eğitim örgütünü sürekli iyileştirme ve yükseltme gayreti içinde bulunan eğitim yöneticileri; bu çalışmanın sonuçlarını kullanarak bundan sonraki uygulamalar için değerlendirme yapabilirler.

### **5.2.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

- Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağıllık konusunda Türkiye’de yapılan çalışmalar göz önüne alınarak kuramsal bilginin çoğaltılması ve uygulayıcılara ışık tutması amacıyla, bu araştırma boyutları ile ilgili olabilecek iş, doyum, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık, iş doyum, performans ve tükenmişlik gibi konularda da araştırmalar yapılabilir. Bu sayede örgütsel destek ve bağıllık konusunun farklı kavramlarla da incelenebileceği ve eğitim yönetimi alanına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Bu çalışmada sadece Ankara ilinde bulunan bir devlet ve bir vakıf üniversitesinin öğretim elemanlarının algıladıkları örgütsel destek ve bunun bağıllığa etkisi ele alınmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda farklı yükseköğretim kurumlarında görevli öğretim elemanları ve okullarda görevli öğretmenler araştırmaya dâhil edilebilir.
- Buna ek olarak öğretim elemanlarının kişisel karakteristik özellikleri ve örgütlerin büyüklüğü değişkenleri de göz önüne alınabilir.
- Araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalarla karşılaştırılması sonucunda test edilmelidir. Farklı sektörlerde ve davranış düzlemlerinde yapılacak araştırmaların çalışanların örgütsel destek algılamalarının ne yönde geliştiğini ortaya koyması ve yöneticilere önemli aktarımlar sağlaması olasıdır.

## KAYNAKÇA

- Ahmad, K. Z., & Bakar, R. A. (2003). The association between training and organizational commitment among white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185.
- Akman, G., Özkan, C. ve Eriş, H. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13), 93-115.
- Al, A. (2007). *Üniversitelerdeki yabancı diller birimleri yöneticilerinin yönetsel yeterlik düzeyi ile ingilizce öğretim elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi.
- Al-Qarioti, M. Q. A., & Al-Enezi, A. (2004). Organizational commitment of managers in Jordan: A field study. *International Journal of Public Administration*, 27(5), 331-352.
- Aldemir, M., Ceyhan, A. A. ve Budak, G. (2004). *İnsan kaynakları yönetimi* (5. Baskı). İzmir: Barış Yayınları.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63,1-18.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2007). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arıkan, R. (2000). Araştırma teknikleri ve rapor yazma. (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- 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.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Asa, Y., ve Dalkılıç, N. (2008). *Örgütsel bağlılıkta üç bileşen ve yan unsurlar teorisine yönelik kütahya kamu sektörü araştırması*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, 852-857.
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Halil Can (Editör.). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment the moderating effect of locus of control and

- work autonomy. *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495.
- Awamleh, N. A. H. K. (1996). Organizational commitment of civil service managers in Jordan: a field study. *Journal of Management Development*, 15(5), 65-74.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Baş, T. (2001). Anket. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S., Kutanis, R. Ö. ve Dosaliyeva, D. (2009). *İşkoliklik ve örgütsel bağlılık: bankacılık sektöründe karşılaştırmalı bir araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 553-558.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59, 125-139.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: Review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645-663.
- Bhal, K. T., Gulati, N., & Ansari, M. A. (2009). Leader-member exchange and subordinate outcomes: Test of a mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(2), 106-125.
- Bishop, J. W., Scott, K. D., & Burroughs, S. M. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1132.
- Blakely, Gerald L., Andrews, Martha C. & Moorman, Robert H. (2005). The moderating effects of sensitivity on the relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 20 (2), 259-273.
- Blau, G. J. (1985). The measurement and prediction of career commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58, 277-288.
- Bogler, R. & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and Teacher Education*, 20, 277-289.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.

- Bozic, L. (2007). The effects of market orientation on product innovation. *Croatian Economic Survey*, 9, 107-124.
- Buchko, A. A., Weinzimmer, L. G. & Sergeyeve, A. V. (1998). Effects of cultural context on the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment: A study of Russian workers. *Journal of Business Research*, 43, 109-116.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C. ve Alpkan, L. (2009). Pazar oryantasyonu boyutlarının firma performansına etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 9(2), 513-538.
- Bulutlar, F. ve Öz, Ü. E. (2009). *Kurumdan ayrılma niyetini etkileyen unsurlar: işe bağlılık ve kurumla özdeşleşme*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 454-460.
- Byrne, Z. S., & Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance relationship across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72.
- Casper, W., Martin, J., Buffardi, L., Erdwins, C. (2002). Work Family Conflict, Perceived Organization Commitment Among Employed Mothers. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(2), 99-108.
- Chang, E. (2002). Distributive justice and organizational commitment revisited: Moderation by layoff in the case of Korean employees. *Human Resource Management*, 41(2) (Summer), 261-270.
- Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations*, 52(10), 1257-1278.
- Chen, J., Silverthorne, C., & Hung, J. (2006). Organizational communication, job stres, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership and Organization Development Journal*, 27(4), 242-249.
- Cheung, C. (2000). Commitment to the Organization in Exchange for Support From the Organization. *Social Behavior and Personality*, 28(2), 124-140.
- Chughtai, A. A., & Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani University teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Cohen, A., & Gattiker, U. E. (1992). An empirical assesment of organizational commitment using the side-bet theory approach. *Relations Industrielles*, 47, 439-461.
- Cullen, J. B., Victor, N., & Bronson, J. W. (1993). The ethical climate questionnaire: An assessment of its development and validity. *Psychological Reports*, 73,



667-674.

- Currie, P., & Dollery, B. (2006). Organizational commitment and perceived organizational support in the NSW police. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 29(4), 741-756.
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Curtis, C. R., Upchurch, R. S. & Severt, D. E. (2009). Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10, 253-269.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: Algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90
- Çetin, M. Ö. (2006). The relationship between job satisfaction, occupational and organizational commitment of academics. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 8(1), 78-88.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 15 (2), 179-194.
- Dinç, E. ve Abdioğlu, H.(2009). İşletmelerde kurumsal yönetim anlayışı ve muhasebe bilgi sistemi ilişkisi: İMKB-100 şirketleri üzerine ampirik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 157-184.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.
- Durna, U. (2004). Stres, A ve B tipi kişilik yapısı ve bunlar arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 11(1), 191-206.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Duygulu, E., Çıraklar, N. ve Mohan, Y. (2008). Algılanan örgütsel destek, işe bağlılık ve iş doyumunun örgütsel bağlılık üzerine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(6), 114-134.
- Eder, Paul & Eisenberger, Robert (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1) (February), 55-68.
- Eisenberger, R., Jones, J. R., Aselage, J., and Sucharski, I. L. (2004). Perceived organizational support. (Edited by J. Coyle-Shapiro, L. Shore, & L. Tetrick). *The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. New York: Oxford University Press, 206-225.
- 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.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., L., Patrick 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., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntingon, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eskew, D. E. (1993). The role of organizational justice in organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Right Journal*, 6(3), 185-194.
- Fasolo, P. M. (1995). Procedural justice and perceived organizational support: Hypothesized effects on job performance. (Edited by Russel S. Cropanzano and K. Michele Kacmar). *Organizational Politics, Justice, and Support Managing the Social Climate of the Workplace*. London: Quorum Books, 185-195.
- Ferris, D., Lance, B., Douglas, J., & Heler, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 279-286.
- Ferris, K. R., & Aranya, N. (1983). A comparison of two organizational commitment scales. *Personel Psychology*, 36, 87-98.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). Workplace commitment: A conceptual model developed from integrative review of the research. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339-357.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 649-666.
- Gautam, T., Dick, R. V., & Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-315.
- George, J. M., and Jones, G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (Fourth Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Gregersen, H. B. (1992). Commitment to parent: Company and local unit during repatriation. *Personel Psychology*, 45, 29-54.
- Glisson, C., & Durick, M. (1988). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly*, 33,

61-81.

- Gül, A. L. (2010). *Lise öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel destek: Ankara örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- Gül, H. (2003). Davranışsal bağlılık yaklaşımı ve değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 10 (1), 73-83.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış*, 15, 1-11.
- Gümüş, M., Hamarat, B. ve Erdem, H. (2003). *Örgütsel bağlılığın iş mükemmeliği ile ilişkisinin otel işletmelerinde belirlenmesine yönelik bir araştırma*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 22-24 Mayıs. Afyon: Afyon Kocatepe Üniversitesi, 987-998.
- Gümüşlüoğlu, L. ve Aygün, K. Z. (2009). *Bilgi işçilerinin örgüte, lidere ve işe bağlılıklarını etkileyen faktörler*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 238-245.
- Güney, S. (2007). Örgütsel bağlılık. (Editör: Salih Güney). Yönetim ve organizasyon. (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 233-257.
- Hair, Jr., Joseph F., Anderson, P. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. (Fifth Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Harrison, J. K., & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *The Journal of Social Psychology*, 138(5), 609-623.
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R. & Worley, J. (2006). A reliability generalization study on the survey of perceived organizational support: The effects of mean age and number of items on score reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P. L., & Johnson, D. (2003). Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 438-456.
- Howes, J. C., Citera, M., & Cropanzano, R. S. (1995). Total quality teams: How organizational politics and support impact the effectiveness of quality improvement teams. (Edited by Russel S. Cropanzano and K. Michele Kacmar). *Organizational Politics, Justice, and Support Managing the Social Climate of the Workplace*. London: Quorum Books, 165-184.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 16-22.
- Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer & Allen's (1991) three component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 319-337.
- Jaskyte, K., & Lee, M. (2009). Organizational commitment of social workers: An

- exploratory study. *Administration in Social Work*, 33, 227-241.
- Jaussi, K. S. (2007). Attitudinal commitment: A three-dimensional construct. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 51-61.
- Jawahar, I. M. (2002). A model of organizational justice and workplace aggression. *Journal of Management*, 28(6), 811-834.
- Johlke, M. C., Stamper, C. L., & Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to boundary-spanner perceived organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 17(2), 116-128.
- Kaçmar, M. K., Carlson, D. S., & Brymer, R. A. (1999). Antecedents and consequences of organizational commitment: A comparison of two scales. *Educational and Psychological Measurement*, 59(6), 976-994.
- Kalaycı, Ş. (2009). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. (4. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4) (August), 499-517.
- Karasar, N. (1984). Bilimsel araştırma metodu. Ankara: Hacetepe Taş Kitapçılık.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Karriker, J. H. & Williams, M. L. (2009). Organizational justice and organizational citizenship behavior: A mediated multifoci model. *Journal of Management*, 35(1), 112-135.
- Kim, N. Y., & Miller, G. (2008). Perceptions of the ethical climate in the Korean tourism industry. *Journal of Business Ethics*, 82, 941-954.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koçel, T. (2007). İşletme yöneticiliği. (11. Baskı). İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 253-266.
- Kömürcüoğlu, N. Ö. ve Uslu, T. (2009). *İletişim, güven ve örgüte bağlılık üzerine bir araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 578-584.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and

expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-99.

- Labatmediene, L., Endriulaitiene, A., & Gustainniene, L. (2007). Individual correlates of organizational commitment and intention to leave the organization. *Baltic Journal of Management*, 2(2), 196-212.
- Lachman, R. & Aranya, N. (1986). Evaluation of alternative models of commitments and job attitudes of professionals. *Journal of Occupational Behavior*, 7, 227-243.
- Laschinger, H., Spence, K., Shamian, J., & Thomson, D. (2001). Impact of magnet hospital characteristics on nurses' perceptions of trust, burnout, quality of care, and work satisfaction. *Nursing Economics*, 19(5), 209-219.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Liou, K., & Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly (PAQ)*, 18(1), 99-118.
- Luthans, F., Baack, D., & Taylor, L. (1987). Organizational commitment: Analysis of antecedents. *Human Relations*, 40(4), 219-236.
- Luthans, F. (2002). Organizational behavior. (Ninth Edition). New York: McGraw-Hill.
- Makanjee, C. R., Hartzer, Y. F., & Uys, I. L. (2006). The effect of perceived organizational support on organizational commitment of diagnostic imaging radiographers. *Radiography*, 12, 118-126.
- Maxwell, G., & Steele, G. (2003). Organizational commitment: a study of managers in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality anagement*, 15(7), 362-369.
- McDonald, D. J., & Makin, P. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- McInnis, K. J., Meyer, J. P. & Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Organizational Behavior*, 74, 165-180.
- Mearns, K. J., & Reader, T. (2008). Organizational support and safety outcomes: An un-investigated relationship?. *Safety Science*, 46, 388-397.
- Meyer, J. P., and Natallia, J. A. (1997). *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*. California: Sage Publications.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 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, 538-551.*

- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace Toward a general model. *Human Resource Management Review, 11, 299-326.*
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, T. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Organizational Behavior, 61, 20-52.*
- Michael, J. H., Evans, D. D., Jansen, K. J., & Haight, J. M. (2005). Management commitment to safety as organizational support: Relationship with non-safety outcomes in wood manufacturing employees. *Journal of Safety Research, 36, 171-179.*
- Moideenkutty, U. B., Gary, K. R., & Nalakath, A. (2001). Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review, 50(4), 615-634.*
- Moorman, R. H., Blakely, G. L., & Niehoff, B. P. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 41(3), 351-357*
- Mottaz, C. J. (1987). An analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly, 28(4), 541-558.*
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly, 30(1), 143-158.*
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 8(4), 387-401.*
- O'Driscoll, M. P., & Randall, D. M. (1999). Perceived organizational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review, 48(2), 197-209.*
- O'Reilly, C., C. J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.*
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10(2), 85-97.*
- Öğüt, A., Kaplan, M.ve Biçkes, D. Mehmet (2009). *Algılanan örgütsel adalet ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin otel işletmeleri örneğinde bir analizi.* 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 158-164.
- Özutku, H., A., V. ve Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme.* 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 288-295.

- Özdevecioğlu, M. (2003), Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. ve Aktaş, A. (2007). Kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılığın yaşam tatmini üzerindeki etkisi: İş-aile çatışmasının rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özgener, Ş. ve Allanazorov, Y.(2009). *Personel güçlendirme ve algılanan kontrolün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kültürlerarası bir araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 470-477.
- Özgener, Ş. ve İraz, R. (2006). Customer relationship management in small-medium enterprises: The case of Turkish tourism industry. *Tourism Management*, 27, 1356-1363.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D. ve Kara, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77-96.
- Nelson, D. L. and Quick, J. C.(1995). *Organizational Behavior Foundations, Realities and Challenges*. (Alternate Edition). New York: West Publishing Company.
- Paksoy, M. ve Acar, A. C. (1996). Örgütsel iletişim. (Editör: İnan Özalp). (6. Baskı). *Ders kitapları yayın no: 22*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224-236.
- Pierce, M. A., & Henry, J. W. (1996). Computer ethics: The role of personal, informal, and formal codes. *Journal of Business Ethics*, 15, 425-437.
- Piercy, N. F., Cravens, D. W., Lane, N., & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: The role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 244-262.
- Randall, Dona M. (1987). Commitment and the organization: The organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12 (3), 460-471.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Reid, M. F., Allen, M. W., Riemenschneider, C. K., & Armstrong, D. J. (2008). The role of mentoring and supervisor support for state IT employees' affective organizational commitment. *Review of Public Personnel Administration*, 28(1), 60-78.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of*

*Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behaviour*. (Tenth Edition). New Jersey: Prentice Hall
- Rousseau, D. M., and Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment cross-national perspectives*. California: Sage Publications. Thousand Oaks.
- Rothwell, G. R., & Baldwin, J. N. (2007). Ethical climate theory, whistle-blowing, and the code of silence in police agencies in the state of Georgia. *Journal of Business Ethics*, 70, 341-361.
- Salancik, G. R. (1995). Organizational socialization and commitment. (Edited by Barry M. Staw). (Second Edition). *Psychological dimensions of organizational behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 284-290.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, Summer, 62-80.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Schalk, Rane & Roe, Robert E. (2007). Towards a dynamic model of the psychological contract. *Journal for The Theory of Social Behavior*, 37(2), 167-182.
- Schweperker J., & Charles, H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54, 39-52.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill-building approach*. (Fourth Edition). New York: John Wiley and Sons.
- Serper, Ö. ve Aytaç, M. (2000). *Örnekleme*. (2. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt kültürü tipleri üzerine bir araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- 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., and Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. (Edited by Russel S. Cropanzano and K. Michele Kacmar). *Organizational politics, justice, and support managing the social climate of the workplace*. London: Quorum Books, 149-164.
- 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.



- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. (1991). A construct validity of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 76*(5), 637-643.
- Sluss, D. M., Klimchak, M., & Holmes, J. J. (2008). Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. *Journal of Organizational Behavior, 73*, 457-464.
- Somers, M. J. (1995). Organizational commitment, turnover and absenteeism: an examination of direct and interaction effects. *Journal of Organizational Behavior, 16*, 49-58.
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. (2000). Exploring the relationship between commitment profiles and work attitudes, employee withdrawal and job performance. *Journal of Public Personnel Management, 29* (3).
- Somers, M. J., & Birnbaum, D. (1998). Work-related commitment and job performance: it's also the nature of the performance that counts. *Journal of Organizational Behavior, 19*, 621-634.
- Stamper, Christiana L. & Johlke, Mark C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management, 29*(4), 569-588.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as source of support and targets of commitment: a longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior, 24*, 251-270
- Stroh, L. K., Gregersen, H. B., & Black, S. (2000). Triumphs and tragedies: expectations and commitments upon repatriation. *The International Journal of Human Resource Management, 11*(4), 681-697.
- Suar, D., & Khuntia, R. (2004). Does ethical climate influence unethical practices and work behavior. *Journal of Human Values, 10*(1), 11-21.
- Suliman, A. (2002). Is it really a mediating construct? The mediating role of organizational commitment in work climate-performance relationship. *Journal of Management Development, 21*(3), 170-183.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of Managerial Psychology, 15*(5), 407-426.
- Şimşek, M. Ş. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. (9. Baskı). Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Kaplan, M. (2008). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin analizi: Nevşehir üniversitesi akademik personel örneği*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, 445-452.
- Şimşek, M. Ş. ve Aslan, Ş. (2007). *Mesleki ve örgütsel bağlılığın temel iş özellikleri, rol stresi, örgüte ilişkin davranışsal sonuçlar, iş ve yaşam doyumuyla*

*ilişkilerinin araştırılması*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 725-734.

Tak, B., Özçakır, A. ve Çiftçioğlu, B. A. (2008). *Mesleki ve örgütsel bağlılık ile örgütten ve meslekten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir araştırma*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 16-18 Mayıs. Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, 714-717.

Taşkıran, E. ve Özcan, D. E. (2007). *Örgütsel bağlılık ile işe bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik hizmet sektöründe bir araştırma*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 401-416.

Tezbaşaran, A. (1997). Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzu. (2.Baskı). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayını.

Thomas W. H., Butts, M. M., Vandenberg, R.J., De-Joy, D. M., & Wilson, M. G. (2006). Effects of management communication, opportunity for learning, and work schedule flexibility on organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 68, 474-489.

Tsai, M., & Huang, C. (2008). The relationship among ethical climate types, facets of job satisfaction, and the three components of organizational commitment: A study of nurses in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 80, 565-581.

Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Uyguç, Nermin ve Çımrın, Dilek (2004). DEÜ araştırma ve uygulama hastanesi merkez laboratuvarı çalışanlarının örgüte bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler. *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 19(1), 91-99.

Uygur, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık. Ankara: Barış Platin Kitabevi.

Uygur, A., & Kılıç, G. (2009). A study into organizational commitment and job involvement: An application towards the personnel in the central organization for Ministry of Health in Turkey. *Ozean Journal of Applied Sciences*, 2(1), 113-125.

Valentine, S. G. L., & Lucero, M. (2002). Ethical context, organizational commitment, and person-organization fit. *Journal of Business Ethics*, 41, 349-360.

Vandenabeele, W. (2009). The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment on self-reported performance: more robust evidence of the PSM-performance relationship. *International Review of the Administrative Sciences*, 75(1), 11-34.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 64, 47-71.

Victor, B., & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical climates. *Administrative Science Quarterly*, 33, 101-125.

- Walters, G., & Raybould, M. (2007). Burnout and perceived organisational support among front-line hospitality employees. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14(2), 144-156.
- Wasti, S. A. (2002). Affective & continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- Wasti, S. A. (2000). *Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi*. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs. Nevşehir: Erciyes Üniversitesi, 401-410.
- Wasti, S. A. ve Can, Ö. (2007). *Bağlılık odakları: Örgüte amire ve çalışma arkadaşlarına bağlılık ölçeklerinin Türkçe'de geçerlenmesi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 735-744.
- 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.
- 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.
- Weber, J. (1995). Influences upon organizational ethical subclimates: A multi-departmental analysis of a single firm. *Organizational Science*, 6(5), 509-523.
- Wright, B. E. & Millesen, J. L. (2008). Nonprofit board role ambiguity investigating its prevalence, antecedents, and consequences. *The American Review of Public Administration*, 38(3), 322-338.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18, 483-500.
- Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2005). Beş yıldızlı otellerde çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 196-211.
- Yıldırım, M. H. ve Demirel, Y. (2009). *Örgütsel güven ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: otomotiv yan sanayi çalışanlarına yönelik bir araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 585-589.
- Yılmaz, K. (2008). The relationship between organizational trust and organizational commitment in Turkish primary schools. *Journal of Applied Sciences*, 8(12),

2293-2299.

- Yokuş, İ. (2006). *Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi.
- Yoon, J., & Thye, S. R. (2002). *A dual process model of organizational commitment*. *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.
- Yoon, J., & Lim, J. (1999). Organizational commitment in the workplace: The case of Korean Hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- Yozgat, U. ve Şişman, A. F. (2007). *Yeniden yapılanma süreci ve bunun çalışanların iş tatmini ve örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi (bir kamu kurumunda araştırma)*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. 25-27 Mayıs. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 745-752.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi ile ilişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1),7-32.
- Zangaro, G. A. (2001). Organizational commitment: A concept analysis. *Nursing Forum*, 36(2), 14-22.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 93-105.
- Zeffone, R., & Al-Zarooni, H. A. M. (2008). The influence of empowerment, commitment, job satisfaction and trust on perceived managers' performance. *Int. J. Business Excellence*, 1(2), 193-209.

## EKLER DİZİNİ

### Ek 1- Örgütsel Destek Ölçeği İzin Formu

Re: DEĞERLİ ABDULLAH HOCAM

Kimden:latif gul (latifgul5@yahoo.com)

Kime: benek benlioğlu (benekbenlioglu@hotmail.com)

Sayın Benek BENLİOĞLU,

Kullanabilirsiniz.

From: benek benlioğlu <benekbenlioglu@hotmail.com>

To: "latifgul5@yahoo.com" <latifgul5@yahoo.com>

Subject: DEĞERLİ ABDULLAH HOCAM

Değerli Abdullah Hocam,

Hacettepe üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsünde “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Örgütsel Bağılıkları Üzerine Etkisinin İncelenmesi” konusu kapsamında bir tez çalışması yürütmekteyim.

Bu çalışmam için çevirisi ve güvenilirliği tarafınıza ait olan doktora tezinizde kullanmış olduğunuz "örgütsel destek" anketini kullanabilmem konusunda müsaadenizi rica ediyorum.

Çalışmama sağlayacağınız katkıdan ötürü şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Benek Benlioğlu

Hacettepe Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

## Ek 2- Örgütsel Bağlılık Ölçeği İzin Formu

Re: DEĞERLİ HOCAM,

Kimden:mcetin@marmara.edu.tr  
Kime: benek benlioğlu (benekbenlioglu@hotmail.com)

Kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim.

Kimden:benek benlioğlu (benekbenlioglu@hotmail.com)  
Kime: mcetin@marmara.edu.tr

Değerli hocam,

Hacettepe üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsünde “Öğretim Elemanlarının Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisinin İncelenmesi” konusu kapsamında bir tez çalışması yürütmekteyim. Bu çalışmam için güvenilirliği tarafınıza ait olan örgütsel bağlılık ölçeğini kullanabilmem konusunda müsaadenizi rica ediyorum çalışmama sağlayacağınız katkıdan ötürü şimdiden teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Benek Benlioğlu

Hacettepe Üniversitesi

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

### Ek 3- Örgütsel Destek Ölçeği İzin Formu

Re: Dear Eisenberger;

Kimden: **Robert Eisenberger** (eisenber@udel.edu)  
Kime: benek benlioğlu (benekbenlioglu@hotmail.com)

Dear Benek:

I am happy to give permission for you to use the perceived organizational support scale for your research.

Cordially,

Robert Eisenberger

Professor

Dear Eisenberger;

Recently I have been working on my thesis called " Academics perception towards Organizational Support and its Effects on Organizational Commitment and Job Satisfaction".

I would like to demand the a permission of your self developed "perceived organizational support scale" in order to utilize in my thesis.

I am looking forward to hearing your permission.

Thank you for your support and contributions already.

Yours faithfully

Benek Benlioğlu

University of Hacettepe

Educational Administration and Supervision

#### **Ek 4- Ölçek Formu**

Değerli Öğretim Elemanları,

Elinizdeki anket öğretim elemanlarına yönelik örgütsel destek ve örgüte bağlılık düzeylerini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Anketten elde edilecek veriler Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı'nda Prof. Dr. Gülsün Atanur Başkan danışmanlığında yürütmekte olduğum "Öğretim Elemanları'nın Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi" konulu Yüksek Lisans tezimizin temelini oluşturacaktır.

Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgiler, ikinci bölüm örgütsel destek ve son olarak da örgüte bağlılık ile ilgili sorulara cevap aranmaktadır. Ankete katılan hiçbir öğretim elemanının kimliği açıklanmayacak, tüm bilgileri gizli tutulacaktır. Ankete göstereceğiniz ilgi ve katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

BENEK BENLİOĞLU

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İrtibat:

Tel: 0535 606 19 39

E-Mail: [benekbenlioglu@hotmail.com](mailto:benekbenlioglu@hotmail.com)



## Ek 5-Ölçeğin Uygulanabilirliğine Yönelik Devlet Üniversitesi Kurul İzni



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Genel Sekreterlik

Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 88600825 / 433 - 2457


Konu :

### SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 25.06.2013 tarih ve 3055 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencilerinden Benek BENLİOĞLU'nun, Prof. Dr. Gülsün Atanur BASKAN danışmanlığında hazırladığı "Öğretim Elemanlarının Algılarına Göre Örgütsel Destek Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinin İncelenmesi" konulu tez çalışması gereği Üniversitemiz Mühendislik, Eğitim, Fen, Edebiyat ile İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde çalışan öğretim elemanlarına anket uygulama isteği, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun 08 Temmuz 2013 tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

  
Prof. Dr. Ömer DÜĞÜR  
Rektör V.

Ek: Tutanak

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Tarih: 18.07.2014

Sayı: 88600825 / 433 - 2457

Hacettepe Üniversitesi Genel Sekreterlik, Yazı İşleri Müdürlüğü, 06100 Sıhhiye-Ankara  
Telefon: 0 (312) 305 1008 - 1039 • Faks: 0 (312) 310 5552  
E-posta: yazimud@hacettepe.edu.tr

Ayrıntılı bilgi için:

## Ek 6- Ölçeğin Uygulanabilirliğine Yönelik Vakıf Üniversitesi Rektörlük İzni

22 Mayıs 2013

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ'NE,

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı'nda Prof. Gülşün Atanur Başkan danışmanlığında yürütülen " Akademik Personelin Algularına Göre Örgütsel Destek Düzeyinin Örgütsel Bağlılık ile İlişkisinin İncelenmesi" konulu Yüksek Lisans Tezimin araştırması için hazırlanan anketimin (ek 1 anket) Başkent Üniversitesi'nde çalışan Mühendislik, Eğitim, Fen-Edebiyat, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinde'ki öğretim elemanlarına uygulanabilmesi konusunda müsaadelerinize arz ederim.

Benek BENLİOĞLU

İletişim Bilgileri:

Hacettepe Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Tel: 0535 606 19 39

E-Mail: benekbenlioglu@hotmail.com

Fakülte Dekanlığına,  
Çalışma, Rektörlüğümüzce  
uygun bulunmuştur. Uygulanması  
hususunda destek olunması  
şics.

## Ek 7- Uygulama Soruları

### BÖLÜM 1 KİŞİSEL BİLGİLER

GÖREV YAPTIĞINIZ ÜNİVERSİTE:

- A. Hacettepe Üniversitesi
- B. Başkent Üniversitesi

GÖREV YAPTIĞINIZ FAKÜLTE:

- A. Mühendislik Fakültesi
- B. Eğitim Fakültesi
- C. Fen- Edebiyat Fakültesi
- D. Fen Fakültesi
- E. Edebiyat Fakültesi
- F. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

UNVANINIZ:

- A. Öğretim Görevlisi
- B. Araştırma Görevlisi
- C. Yard. Doç. Doktor
- D. Doç. Doktor
- E. Prof. Doktor

İDARİ GÖREVINİZİ (VARSA) LÜTFEN BELİRTİNİZ:

MESLEKİ HİZMET SÜRENİZ: A. 1-5 yıl B. 6-10 yıl C. 11-15 yıl  
D. 16- 20 yıl E. 21 yıl ve üzeri

CİNSİYETİNİZ: A. Kadın B. Erkek

Anket sorularına ilişkin olumlu ya da olumsuz düşüncelerinizi soruların yan tarafındaki kutucuklardan yalnız bir tanesine (x) işareti koyarak belirtiniz.

## BÖLÜM 2

<b>ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ</b>	<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Orta düzeyde katılıyorum</b>	<b>Çoğunlukla katılıyorum</b>	<b>Tamamen katılıyorum</b>
<b>Çalıştığım Üniversitede;</b>					
1-Üniversitenin yararı için yaptığım katkılara önem verilir.					
2-Amaçlarım ve değerlerime önem verilir.					
3-İhtiyacım olduğunda bana maddi destek olunur.					
4-Mutluluğum önemsenir.					
5-Kasıtsız hatalarım anlayışla karşılanır.					
6-Ona gelecekte yarar sağlayacağım düşünülmez.					
7-Mesleki önerilerim önemsenir.					
8-Üniversitem beni düşünmekten çok, kazanç elde etmeyi önemsemektedir.					
9-Başarılarımla gurur duyulur.					
10-Görevimi yaparken ihtiyacım olan araçları sağlamama yardımcı olunur.					
11-Bütün çalışanlara ayırım yapılmaksızın davranıldığı hissettirilir.					
12-Herhangi bir konudaki şikâyetimin gereği yapılır.					
13-İhtiyaçlar yönünde öğretim elemanlarına eğitici faaliyetler düzenlenmesine yardımcı olunur.					
14-Bana ilgi gösterilmez.					
15-Bir işi en iyi şekilde yapsam bile bu fark edilmez.					
16-Üstlerim benim bu kurumun bir parçası olmamdan ötürü gurur duymaktadır.					
17-Kişisel bir problemden dolayı işe gelmeyişi anlayışla karşılanır.					
18-İhtiyacım olduğunda benim yanımda olunur.					
19-Herhangi bir bilgiye ihtiyacım olduğunda bana yardımcı olunur.					
20-Bana bir görev verildiğinde nasıl yapılacağı da belirtilir.					
21-Haklı bir gerekçe ile eğer bir işi zamanında bitiremezsem, bu anlayışla karşılanır.					
22-Görevimi nasıl daha iyi yapabileceğim konusunda bilgilendirilirim.					
23-İşimin daha çekici olması için gayret gösterilir.					
24-Üniversiteye en iyi katkıyı yapabilmem için bana esnek davranılır.					
25-Çalışma koşullarında bir değişiklik için mantıklı bir istek kabul edilir.					
26-Eğer işten ayrılmaya karar verirsem, kalmam için ikna edilmeye çalışılırım.					
27-Fazladan gösterdiğim çaba takdir edilir.					
28-Beni etkileyen kararlardan önce, düşüncelerim önemsenir.					
29-Herhangi birinin de benim işimi yapabileceği düşünülür.					
30-İşteki doyumum dikkate alınır.					

### BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta düzeyde katılıyorum	Çoğunlukla katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1-Mesleğimin geri kalan kısmını bu üniversitede geçirmekten çok mutluluk duyardım.					
2-Üniversitemin problemlerini sanki benim kendi problemlerimmiş gibi görüyorum.					
3-Üniversiteme karşı güçlü bir "aidiyet" duygusu hissediyorum.					
4-Üniversiteme karşı "duygusal bağlılık" hissediyorum.					
5-Çalıştığım üniversitede kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.					
6-Çalıştığım üniversite sadakatimi hak ediyor.					
7-Benim için daha avantajlı bile olsa çalıştığım üniversiteyi terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.					
8-Üniversiteme çok şey borçluyum.					
9-Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.					
10-Bu üniversiteyi şu an için bırakamazdım çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.					
11-Bu üniversiteyi bıraktığımda ortaya çıkacak birkaç olumsuzluktan biri de mevcut iş olanaklarımın azlığıdır.					
12-Şu anda bu üniversitede çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar bir gereklilik de.					
13-Bu üniversiteden ayrılmaya karar versem, hayatımdaki pek çok şey aksardı.					
14-Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için çok zor olurdu.					
15-Bu üniversiteye kendimden bu kadar çok şey vermemiş olsaydım, başka bir kurumda çalışmayı düşünebilirdim..					
16-Bu kurum benim için çok büyük bir kişisel anlam ifade ediyor.					
17-Çalıştığım bu üniversiteyi bırakmayı düşündürecek hiçbir seçeneğim yok gibi.					
18-Şu anki işverenimle çalışmaya devam etmek için ona karşı hiçbir sorumluluk hissetmiyorum.					

## ÖZGEÇMİŞ

<i>Adı Soyadı</i>	Benek BENLİOĞLU
<i>Doğum Yeri</i>	Ankara
<i>Doğum Yılı</i>	1989
<i>Medeni Hali</i>	Bekâr

### Eğitim ve Akademik Durumu

<i>Lise</i>	Özel Büyük Kolej	1995-2006
<i>Lisans</i>	Başkent Üniversitesi- İngilizce Öğretmenliği	2006-2010
<i>Yabancı Dil</i>	İngilizce, Fransızca	
<i>İş Deneyimi</i>		