

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Mahmut Özdevecioğlu ( \* )

### ÖZET

*Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleridir. Örgütsel bağlılık ise, çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmesi anlamına gelmektedir. Algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan bu çalışmada, örgütsel destek üç düzeyde ele alınmıştır. Normatif, duygusal ve devam bağlılığı olarak ifade edilen bu düzeylerin algılanan örgütsel destek ile ilişkisi, Kayseri’de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikası çalışanları arasında yürütülen bir araştırma ile ortaya konulmuştur. Araştırmada, örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir.*

### Giriş

Örgütlerde etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar literatürde 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

---

\* Yrd. Doç. Dr. Mahmut Özdevecioğlu Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Kayseri, e-mail: [mozdeveci@erciyes.edu.tr](mailto:mozdeveci@erciyes.edu.tr), Faks: 0352 4375239, Tel:0352 4374901-30202

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.

### **1.Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Düzeyleri**

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgüte ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır (Meyer ve Allen, 1996:255). Mowday ise örgütsel bağlılığı karakterize eden özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Mowday ve diğ., 1979:227):

- a. Örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ve sıkı sıkıya bağlılık,
- b. Örgüt için gönüllü ve istekli bir çalışma gayreti içinde bulunma,
- c. Örgüte üyeliğin devam etmesi konusunda güçlü bir isteğe sahip olmak.

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda bağlılık, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır (Steers, 1977:46). Daha ileri safhalardaki çalışmalarda, örgütsel bağlılık üç boyutta ele alınmıştır.

Duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır. Devamlılık bağlılığı, çalışanların işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanmıştır. Son olarak, normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmama gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilmiştir (Meyer ve Allen, 1997:11). Bu üçlü yaklaşımda da bireylerin örgüt içinde devam etme isteklerinin esas unsur olduğu görülmektedir. Bireyleri örgüte bağlayacak unsurlar da elbette bireylerin kişisel özellikleri ve içinde buldukları ortamsal faktörler etkili olacaktır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığı artıracak olan faktörlerle ilgili ancak genel değerlendirmeler yapılabilir. Bireylerin örgüte bağlanmaları konusu özellikle entelektüel sermaye yönetimi kapsamına girmesi gereken bir konudur. Entelektüel sermaye yönetimi kapsamında, bilgi işleme kapasitesi

## *Algılanan Örgütsel Destek*

yüksek olan veya bilgili bireyleri örgütte tutabilmek için örgütlerine bağlanmaları gerekmektedir.

Örgütüne bağlı bireylerin performansları yüksek olacaktır. İşe devamsızlıkları azalacak, geç kalma, işten ayrılma gibi oranların azalmasına neden olacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990:171-172). Yüksek bağlılık müşteri memnuniyeti oranını artıracak (Üner vd., 1998) ve bu anlamda toplam kalite yönetiminin önemli bir destekçisi olacaktır. Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli göstergesinin de örgütsel bağlılık olduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur (Kaufman, vd. 2001; Schappe, 1998).

Entellektüel sermayenin her geçen gün önem kazanması ve artan rekabet koşullarında işletmelerin en ayırıcı özelliği olması nedeniyle çalışanların işletmede tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Rekabet koşullarında büyük bilgi birikimine sahip bireyleri örgütte tutmanın tek yolu elbette para değildir. Pek çok durumda bazı nitelikli işgücünün işletmeden ayrıldığı ve daha az ücretle başka işletmelerde çalışmayı kabullendiği görülmektedir. Bunun en önemli nedenlerinden biri de işletmenin ve onun yöneticilerinin, çalışanları örgüte bağlama başarısızlığıdır.

### **2. Örgütsel Bağlılık Düzeyini Etkileyen Örgüt İçi Faktörler**

Örgütsel bağlılık düzeyini etkileyen faktörler literatürde dört başlık altında incelenmektedir:

1. Bireysel Faktörler: Demografik faktörler ile iş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler olmak üzere iki alt başlıkta incelenmektedir. Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, bireyin psiko-sosyal özellikleri, başarı güdüsü, kontrol odağı, içsel motivasyon, çalışma değerleri, merkezi yaşam ilgisi gibi başlıklar altında incelenmektedir. İş ve çalışma hayatına ilişkin faktörler ise, başarı arzusu, katılımcı değerler ve çıkarıcı değerler olarak ifade edilmektedir (Aven vd., 1993:64, Rosin ve Korabik, 1995:1-16; Çakır, 2001:104-141).
2. İş ve Role İlişkin Faktörler: İşin içeriği, iş kapsamı, rol çatışması ve rol belirsizliği alt faktörlerinden oluşmaktadır (Lydon, 1997:104-113). Ayrıca, katılımcı yönetim, parasal ödüllendirme sistemleri, aşırı iş yükü, iş stresi, grup bilinci, yetkilendirme ve otonomi sistemleri, öğrenme fırsatı da bu faktörlere ilave edilebilir (Gilbert ve Ivancevich, 1999; Dessler, 1999; Hartline vd., 2000).

### *Mahmut Özdevecioğlu*

3. İş Deneyimi ve Çalışma Ortamına İlişkin Faktörler: Sosyalleşme sürecinin örgütsel bağlılığı etkilediği Meyer ve Allen tarafından belirlenmiştir (Meyen ve Allen, 1988:196). Ayrıca, personel-yönetici arasındaki ilişkiler, örgütsel iklim, müşteri odaklı bir örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi de bu faktör grubunda incelenmektedir (Gilbert, 1999:321). Bu gruptaki son belirleyici faktör ise iş tatminidir. İş tatmini, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerindendir (Rosa, vd. 2001).
4. Örgüt Yapısına İlişkin Faktörler: Örgüt büyüklüğü, formalleşme derecesi, kontrol derecesi, sendikalaşma oranı, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları, esnek çalışma saatleri, ücret sistemi ve kariyer imkanları örgütsel bağlılık üzerinde büyük etkiye sahiptir (Snape vd, 2000; Mathieu ve Zajac, 1990; Scandura ve Lankau, 1997; Hartline vd. 2000; Çakır, 2001). Bu faktör grubuna, çalışanların örgütsel etik algılamaları da eklenebilir (Schwepker, 2001).

### **3. Algılanan Örgütsel Destek Kavramı**

Algılama, bireyin çevreden kendisine doğru akan bilgileri alma, düzenleme ve yorumlama sürecidir (Erdoğan, 1996:2). Bireylerin algılamaları yaşam biçimlerine, kültürlerine, inanç sistemlerine, değerlerine, kişilik özelliklerine göre değişecektir. O halde algılanan ifadesi “bireyin çevresini algılaması” ile ilgili bir kavramdır. Örgütün birey tarafından görünüşü veya örgütteki bir takım olayların bireyler tarafından algılanmaları farklılıklar gösterecektir. Bir bireyin olumlu olarak algıladığı uygulamalar, diğer bazı bireyler tarafından olumsuz olarak algılanıp yorumlanabilecektir. Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder (Eisenberger vd., 1986:501). Destekleyici bir örgüt, çalışanlarına bağlıdır (Malatesta ve Tetrick, 1996). Örgütsel destek teorisyenlerine göre, yüksek örgütsel destek, çalışanlarda etkili çalışma davranışlarını ortaya çıkarır (Eisenberger vd. 1997) . Algılanan örgütsel destek, örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkasında örgütün varlığını hissetmeleridir. Her zaman örgütün desteğini yanı başında hisseden çalışanlar, işlerine daha sıkı bağlanacaklar ve işyerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Eisenberger ve arkadaşları işletmelerde çalışan personelin örgütlerinin kendilerini destekleyip desteklemedikleri ile ilgili genel inanışlar geliştirdiklerini ileri sürmüşlerdir (Eisenberger vd., 1990). Buchanan 1974 yılında yaptığı bir araştırmada duygusal bağlılık ile örgütün çalışanları desteklemeleri arasında pozitif bir ilişki tespit etmiştir (Buchanan, 1974).

### *Algılanan Örgütsel Destek*

Benzer bir araştırma, Meyer, Allen ve Gellatly tarafından da yapılmış ve benzer sonuçlar elde edilmiştir (Meyer vd. 1990).

Örgütsel destek, günümüz çalışanlarının en önemli haklarından biri haline gelmektedir. Toplam kalite yönetimi, mükemmellik yaklaşımı, personel güçlendirme gibi yeni yönetim model ve araçları, örgüt içindeki bireylerin önemsenmesini gerekli kılmaktadır. Personelin fikirlerinin önemsenmesi ve kendisine işle ilgili veya iş dışı her konuda destek olunması onların performanslarını artıracaktır. Çalışanların öneri ve şikayetlerinin dinlenmemesi, dikkate alınmaması, bireylerin kabul görmediklerini hissetmelerine, iş etkileşiminden doğan psikolojik anlamın yokluğuna neden olabilir (Çakır, 2001: 154). Bu gibi durumlar da örgütsel destek algılamasını ve buna bağlı olarak da örgütsel bağlılığı azaltabilir.

#### **4. Destekleyici Örgütün Özellikleri**

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

1. 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.
2. 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.
3. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi hakla 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.
4. Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek: Çalışanlar açısından hak ettiği zaman

### *Mahmut Özdevecioğlu*

bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yönetime yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.

5. Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak: Çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

#### **5. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler**

Bu araştırmanın temel amacı, algılanan örgütsel desteğin çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemektir. Örgütsel bağlılık üç düzeyde ele alınmıştır: Normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı. Araştırmada, örgütsel desteğin bağlılık üzerindeki etkileri, hem tek tek düzeyler itibariyle hem de genel bağlılık düzeyi itibariyle analiz edilecektir.

Bireylerin örgütsel bağlılıklarını etkileyebilecek pek çok faktör vardır. Motivasyon, örgüt içi iletişim, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık düzeyi, moral, disiplin anlayışı ve bireylerin demografik özellikleri gibi. Örgütsel destek de bu faktörlerden biridir. Örgütlerde, bireylerin örgütsel bağlılıklarını artırmada örgütsel desteğin etkisini görmek ve eğer aralarında anlamlı ilişkiler varsa, bireylerin desteklenmesi suretiyle bağlılıklarını artırabilmek düşüncesinden hareketle geliştirilen hipotezler şunlardır. Hipotezlerde örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında ilişkiler bulunduğu iddia edilmektedir.

Hipotez 1: Algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 3: Algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### **6. Metodoloji**

##### **6.1 Örneklem**

Araştırma, Kayseri’de mobilya sektörü çalışanları üzerinde uygulanmıştır. Kayseri’de faaliyet gösteren 5 büyük mobilya şirketinin tesadüfi

## *Algılanan Örgütsel Destek*

yöntemle seçilmiş 433 çalışanı üzerinde bu araştırma yürütülmüştür. Araştırmaya çeşitli kademelerde çalışan personel ve işçiler dahil edilmiştir. Toplam olarak geçerli kabul edilen anket sayısı 412'dir. 21 anket formu çeşitli nedenlerle değerlendirme dışı tutulmuştur.

### **6.2 Yöntem**

Araştırma algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık üzerine geliştirilen bir anket formu aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Algılanan örgütsel destek Eisenberger ve arkadaşları tarafından geliştirilen soru formu aracılığı ile ölçülmüştür (Eisenberger ve diğerleri, 1990). Örgütsel bağlılık ise Allen ve Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak ölçülmüştür (Allen ve Meyer, 1990). Soru formunda toplum olarak 42 soru sorulmuştur. Bunlarda 5 tanesi demografik bilgileri içeren sorulardır. Diğerleri Likert'in 5 noktalı ölçeğine göre düzenlenmiş ve ifadeler katılıma derecelerini ölçen sorulardan oluşmaktadır. Araştırmada, ilişkilerin yönünü ve kuvvetini belirlemede Pearson Korelasyon Analizi, ilişkileri belirlemede tek yönlü varyans analizi, ve tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. İçsel tutarlılıkları belirlemek üzere de Cronbach Alfa değerleri hesaplanmıştır. Değerlendirmeler SPSS hazır istatistik programında yapılmıştır. Soru formları fabrikada çalışan bireylere öğle tatilinde dağıtılmış ve yemek sonrasında iş başı yaparken oluşturulan bir masada bizzat toplanmış ve eksiklikler giderilmiştir. Soru formlarına yüksek düzeyde bir ilgi tespit edilmiştir.

Araştırmada demografik özellikler olarak, cinsiyet, eğitim durumu, yaş, işletmedeki çalışma süresi, ve medeni durum esas alınmıştır. Araştırma üç temel bölüme ayrılmıştır. Birinci bölüm, demografik özelliklerin belirlendiği bölümdür. İkinci bölümde algılanan örgütsel destekle ilgili sorular bulunmaktadır. Üçüncü bölümde de örgütsel bağlılığı ölçen sorular yer almıştır.

### **6.3 Güvenilirlik Analizi**

Soru formunda bulunan örgütsel destekle ilgili soruların güvenilirlik oranı Cronbach Alfa 0.863 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel bağlılıkla ilgili soruların güvenilirlik oranı 0.859 olarak bulunmuştur. Her iki değer de istatistiksel açıdan güvenilir olarak kabul edilebilecek değerlerdir. Wasti bir çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinin ülkemizdeki geçerlilik ve güvenilirlik analizini yapmıştır (Wasti, 2000:409). Bu analiz sonuçlarına göre, kültürel farklılıklar nedeniyle bazı yeni değişkenler eklenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu çerçevede, devamlılık ve duygusal bağlılık düzeylerine yeni bazı

*Mahmut Özdevecioğlu*

değişkenler eklenmiştir. Bu eklemenin olumlu sonuç verdiği yapılan güvenilirlik analizinde görülmektedir.

#### **6.4 Bulgular**

##### **6.4.1 Demografik Bulgular**

Araştırmanın gerçekleştirildiği 412 kişilik örnek kütleinin demografik değişkenleri aşağıdaki tabloda topluca gösterilmiştir:

**Tablo 1 Ankete Katılanların Demografik Özellikleri**

<b>Cinsiyet</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Bay	370	89.9
Bayan	42	10.1
<b>Toplam</b>	<b>412</b>	<b>100</b>
<b>Medeni Durum</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
Evli	340	82.5
Bekar	72	17.0
<b>Toplam</b>	<b>412</b>	<b>100</b>
<b>Eğitim Düzeyi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
İlkokul	90	21.8
Ortaokul	88	21.4
Lise	202	49.0
Üniversite	30	7.3
Lisansüstü	2	0.5
<b>Toplam</b>	<b>412</b>	<b>100</b>
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
0-1 yıl	23	5.6
1-5 yıl	72	17.5
5-10 yıl	249	60.4
10 yıl ve üstü	68	16.5
<b>Toplam</b>	<b>412</b>	<b>100</b>
<b>Yaş Aralıkları</b>	<b>f</b>	<b>%</b>
15-25	62	15.0
26-40	277	67.2
41-55	73	17.8
<b>Toplam</b>	<b>412</b>	<b>100</b>



### Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 1’de görüldüğü üzere, araştırma yapılan kitlenin % 89.9’u erkektir. Mobilya sektöründe çalışanlarının önemli bir kısmının erkek olması yadırganmayacak bir durumdur. Bayanlar sadece paketleme, kalite kontrol, sekreterlik ve yardımcı hizmetler işlerinde çalışmaktadır. Araştırmaya dahil edilen kitlenin % 82.5’i evlidir. Bu durum çalışanların yaş ortalamalarının yüksek olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan mobilya sektörü çalışanlarının eğitim durumlarının çok yüksek olmadığı görülmektedir. İlkokul mezunlarının oranı % 21.8, ortaokul mezunlarının oranı % 21.4’dür. Çalışanların önemli bir kısmı, hemen hemen yarısı lise mezunudur. Son yıllarda sektörde ve ülkemizde yaşanan krizin etkisi ile 0-1 yıldır işletmede çalışan personel sayısı oldukça düşük düzeydedir. Yani, işletmeler son bir yıldır yeni eleman istihdamını zorunlu olmadıkça yapmamışlardır. Çalışanların % 60.4 gibi bir çoğunluğu 5-10 yıldır çalışan personeldir. Bu durum mobilya sektöründe araştırma yapılan işletmelerin uzun bir süredir faaliyette olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 67.2’si 26-40 yaş arasındadır. Bu gurup orta yaş grubu olarak kabul edilebilir. Araştırmada 55 yaş üstü bir çalışana rastlanmamıştır.

#### 6.4.2 Algılanan Örgütsel Destekle İlgili Bulgular

Araştırmada algılanan örgütsel destekle ilgili bulgular aşağıda tablolar halinde gösterilmiştir.

**Tablo 2 Algılanan Örgütsel Destek Ortalama Değeri**

	Ortalama	St sapma
Algılanan Örgütsel Destek	3.06	0.70

Kayseri’de faaliyet gösteren mobilya üreticisi 5 işletmede 412 kişi ile yapılan bu araştırmada, örgütsel destek ortalaması 3.06 olarak bulunmuştur. Bu değer ortalama değer olarak kabul edilebilir. Firmalar arasında örgütsel destek açısından önemli ve anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Standart sapma 0.70’dir.

#### 6.4.3 Örgütsel Bağlılıkla İlgili Bulgular

Araştırmada üç düzeyde ele alınan örgütsel bağlılıklarla ilgili ortalama değerler aşağıdaki tabloda görülmektedir. Analizlerle bu üç bağlılık ayrı ayrı incelenecektir. Bu üç bağlılığın ortalaması alınarak tek bir bağlılık değeri elde etmek anlamlı bulunmamıştır. Aradaki farklılıkları daha da küçülteceği için analizlerde ayrı ayrı ele alınmıştır.

**Tablo 3 Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlgili Ortalama Değerler**

	ortalama	St sapma
Normatif Bağlılık	3.44	0.80
Duygusal Bağlılık	3.36	0.76
Devamlılık Bağlılığı	3.61	0.76

En yüksek bağlılık oranı devamlılık bağlılığıdır. Bunun değeri 3.61'dir, standart sapması 0.76'dır. En düşük bağlılık türü ise 3.36 ile duygusal bağlılıktır. Bunun standart sapma değeri de 0.76'dır. Her üç bağlılık türü de algılanan örgütsel destek düzeyinden daha yüksektir.

#### 6.4.4 Hipotezlerin Testi

**Hipotez 1:** Algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezi test etmek amacıyla basit regrasyon analizi yapılmıştır. Bu analizle hem iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve şiddeti hem de normatif bağlılığın örgütsel destekle açıklanma derecesi belirlenecektir.

**Tablo 4 Normatif Bağlılığı Açıklayan Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Basit Regrasyon Analizi**

	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
Normatif Bağlılık	0.432	0.187	0.185	0.7229

p<0.01

Bağımlı değişken: Normatif Bağlılık

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek

**Tablo 5 Normatif Bağlılığı Açıklayan Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Basit Regrasyon Analizinin Coefficient Tablosu**

Değişken	Beta	t	Sig.
Normatif Bağlılık	0.430	9.702	0.000

p<0.01

Normatif bağlılık ile örgütsel destek arasındaki ilişkinin belirlenebilmesi amacıyla yapılan basit regrasyon analizinde Tablo 4'de görüldüğü üzere R değeri 0.432 bulunmuştur. Bu sonuç, ilişkinin pozitif yönlü

### Algılanan Örgütsel Destek

ve orta şiddetle olduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel desteğin normatif bağlılık üzerindeki etkisini veya açıklama düzeyi, yani, R2 değeri, 0.187 bulunmuştur. Yani, sadece normatif bağlılığın % 18.7'si (toplam varyansın % 18.7'si) örgütsel destekle açıklanmaktadır. Örgütsel yaşamda desteklenen bireyin işletmeye olan normatif bağlılığı artmaktadır. Beta katsayısı, 0.430  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde, artı işaretli olduğu için, olumlu ve anlamlı bir birliktelik olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlarla, normatif bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin varlığına ilişkin geliştirilen birinci hipotez kabul edilmiştir.

**Hipotez 2:** Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezi test etmek için yine basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları aşağıdadır:

**Tablo 6 Duygusal Bağlılığı Açıklayan Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Basit Regresyon Analizi**

	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Estimate
Duygusal Bağlılık	0.529	0.280	0.278	0.6651

$p < 0.01$

Bağımlı değişken: Duygusal Bağlılık

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek

**Tablo 7 Duygusal Bağlılığı Açıklayan Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Basit Regresyon Analizinin Coefficient Tablosu**

Değişken	Beta	t	Sig.
Duygusal Bağlılık	0.504	11.721	0.000

$p < 0.01$

Analizde R değeri 0.529 bulunmuştur. İlişki orta kuvvette ve pozitif yönlüdür. Duygusal bağlılık üzerindeki örgütsel desteğin etkisini gösteren R<sup>2</sup> değeri 0.280 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda, duygusal bağlılığın % 28'inin örgütsel destekle açıklandığı görülmektedir. Beta katsayısına bakıldığında, 0.504'lük katsayı  $p < 0.01$  anlamlılık düzeyinde, duygusal bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir birliktelik olduğunu

*Mahmut Özdevecioğlu*

göstermektedir. Bu durumda ilişkinin varlığı kabul edilmiştir, yani üçüncü hipotez de kabul edilmiştir. Desteklenen bireylerin örgütlerine duygusal bağlılıkları artmaktadır.

**Hipotez 3:** Algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezin testinde kullanılan basit regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda topluca verilmiştir.

**Tablo 8 Devam Bağlılığını Açıklayan Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Basit Regresyon Analizi**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
Devam Bağlılığı	0.265	0.070	0.068	0.7440

p<0.01

Bağımlı değişken: Devam Bağlılığı

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek

**Tablo 9 Devam Bağlılığını Açıklayan Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Basit Regresyon Analizinin Coefficient Tablosu**

<b>Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Devam Bağlılığı	0.241	4.997	0.000

p<0.01

Örgütsel bağlılığın üçüncü ve sonuncu türü devam bağlılığı ile örgütsel destek arasındaki ilişki de benzer şekilde belirlenmiştir. Devam bağlılığı ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0.265 hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Devam bağlılığının örgütsel destekle açıklanma derecesi olan R<sup>2</sup> değeri 0.07 hesaplanmıştır. Yani, devam bağlılığının sadece % 7'si örgütsel destekle açıklanmaktadır. Beta katsayısı, 0.241, p<0.01 anlamlılık düzeyinde, anlamlı, pozitif yönlü bir birlikteliğin varlığını göstermektedir. Devam bağlılığı ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki diğer örgütsel bağlılık düzeylerine göre daha düşüktür. Ancak, ilişkinin varlığı hipotezin kabul edilmesini gerektirmektedir. Diğer bağlılık düzeylerine göre düşük de olsa örgütü tarafından desteklenen bireylerin, devam bağlılığının arttığı görülmektedir.

### Algılanan Örgütsel Destek

Yapılan analizler sonucunda algılanan örgütsel desteğin, etkileme derecesi itibariyle, sırasıyla, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerinde etkili olduğu ve hepsi ile de pozitif yönlü ilişkide bulunduğu anlaşılmıştır.

#### 6.4.5 Genel Olarak Örgütsel Bağlılık ile Örgütsel Destek Arasındaki İlişki

Yukarıdaki hipotezlerde örgütsel bağlılık düzeyleri tek tek ele alınmış ve örgütsel destekle ilişkisi ve etkileri regresyon analizleri ile incelenmiştir. Burada, örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamalarından hareketle tek bir örgütsel bağlılık değeri ile örgütsel destek arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütlerdeki bireylerin örgütsel bağlılıklarının ne kadarının algılanan örgütsel destekle açıklandığı ve aralarındaki ilişki yine basit regresyon analizi ile ortaya konmuştur. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 10 Devam Bağlılığını Açıklayan Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Basit Regresyon Analizi**

	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	<b>Std. Error of the Estimate</b>
Normatif Bağlılık	0.467	0.219	0.217	0.5818

p<0.01

Bağımlı değişken: Örgütsel Bağlılık

Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek

**Tablo 11 Devam Bağlılığını Açıklayan Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Basit Regresyon Analizinin Coefficient Tablosu**

<b>Değişken</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>Sig.</b>
Devam Bağlılığı	0.467	10.707	0.000

p<0.01

Genel olarak örgütsel bağlılık ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılığın % 21.9'u algılanan örgütsel destekle açıklanmaktadır. Beta katsayısı, pozitif olduğu için birlikteliğin pozitif yönlü olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyebilecek pek çok değişken olabileceği dikkate alındığında bu oranın aslında dikkate değer bir oran olduğu görülmektedir. Yine yukarıdaki sonuçlara göre, birey örgütü tarafından desteklendikçe örgüte olan bağlılığı artmaktadır.

## **SONUÇ VE DEĞERLENDİRME**

Algılanan örgütsel destekle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin ele alındığı bu çalışmada teoriden hareketle üç temel hipotez geliştirilmiştir. Hipotezlerin çıkış noktası bireylerin örgütsel bağlılıklarını artırmada, örgütsel desteğin etkili olacağı olduğu düşüncesidir. Eğer bireylerin algıladıkları destek ile bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler var ise, bu durumda bireyler desteklendikçe bağlılıkları artacaktır. Bireyin örgütüne bağlı olmasının, etkinliğin ve verimliliğin sağlanmasında önemli katkıları olacaktır.

Örgütsel bağlılık üç düzeyde ele alınmıştır. İşletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanan duygusal bağlılık ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür (Hipotez 1). Aynı şekilde çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve işletmeden ayrılmama gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleri olarak ifade edilen normatif bağlılıklarının algılanan örgütsel destekle pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Hipotez 2). Çalışanların işletmeden ayrılmamanın beraberinde getireceği maliyeti yani, olumsuzlukları dikkate alması ve bir zorunluluk olarak işletmeye devam etmesi olarak tanımlanan devam bağlılığı ile algılanan örgütsel destek arasında yine pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir (Hipotez 3). Yapılan analizlerle de geliştirilen üç hipotez de kabul edilmiştir.

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. Örgüt yöneticileri, çalışanlarına değer vermelidir. Onların rahat ve huzurlu bir ortamda çalışmasını sağlamalı, çalışma koşullarını iyileştirmeli, fikirlerine değer vermeli, şikayetlerini dikkate almalı, önemsemeli, sorunlarıyla birebir ilgilenmeli, başarıları ile övünmeli ve ödüllendirmelidir. Eğer çalışanlar veya örgüt katılımcıları kendilerinin önemsendiğini algımlarsa, sırasıyla, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıkları artacaktır. Genel olarak bakıldığında da örgüte olan bağlılıkları artacaktır.

### *Algılanan Örgütsel Destek*

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.

Örgüt yöneticileri örgütsel yaşamla ilgili çözümler üretmeye çalışırken, bireylerle ilgili düzenlemelere giderken, insan kaynakları politikaları geliştirirken, alınan kararların bireyleri destekleyip desteklemediğine bakmalıdır. Desteklenmeyen birey işletmede sorun kaynaklarından biri haline gelebilecektir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılacak çalışmalarda, bağlılığı etkileyen faktörler incelenirken örgütsel desteğin de dikkate alınması gerektiği bu araştırma ile ortaya çıkarılmıştır. Araştırmacıların, örgütsel desteği araştırmalarında ihmal etmemeleri gerekmektedir.

#### **ABSTRACT**

Perceived organizational support (POS) means that employees working in an organization feel confident and existence of their organization on their behind. As for, organizational commitment (OC) is that employees' acceptance of the organization's objectives and values, trying to be a part of the organization and feeling like as a member of a family. In this study, about relationship between POS and OC, POS is examined in three levels. The relationship between these levels called normative, affective and continuance commitment, and POS is related by a research carried out on employees working in five large furniture firms operating in Kayseri. In this research, it is concluded that there are meaningful correlations between OC and POS.

#### **KAYNAKÇA**

ALLEN, Natalie.J. ve John P. MEYER (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation", *Journal of Occupational psychology*, 63:1-18.

AVEN, Forrest, PARKER, Barbara ve Glenn Mc EVOY (1993), "Gender and Attitudinal Commitment to Organizations: A Meta-Analysis", *Journal of Business Research*, 26(1): 63-73.

*Mahmut Özdevecioğlu*

- BUCHANAN, Bruce. (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(1):533-546.
- ÇAKIR, Özlem. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayınevi.
- DESSLER, Garry. (1999), "How to Earn Your Employees' Commitment", *Academy of Management Executive*, 13(2):58-66.
- EISENBERGER, Robert., CUMMINGS, Jim., ARMELLI, Stephen. ve Patrick LYNCH (1997), "Perceived Organizational Support, Discretionary treatment and innovation", *Journal of Applied Psychology*, 82:812-820.
- EISENBERGER, Robert., FASOLO, Peter. ve Valerie DAVIS-LAMASTRO (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75:51-59.
- EISENBERGER, Robert, HUNTINGTON, Robin, HUTCHISON, Steven ve Debora SOWA (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 7:500-507.
- ERDOĞAN, İlhan. (1996), *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- GILBERT, Anna C. (1999), "The Impact of Organizational Commitment and Work Hours on the Family", *Presented at an Association for Social Economics session at the Allied Social Science Meetings*. New York.315-336.
- GILBERT, Jacqueline A. ve John M. IVANCEVICH (1999), "Organizational Diplomacy: The Bridge for Managing Diversity", *Human Resource Planning*, 22(3):1-29.
- HARTLINE, Michael, MAXHAM, James ve Daryl MCKEE (2000), "Corridors of Influence Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees", *Journal of Marketing*, 64(4):35-50.
- KAUFMAN, Jennifer D., STAMPER, Christina.L. ve Paul.E. TESLUK (2001),"Do Supportive Organizations Make for Good Corporate Citizens", *Journal of Managerial Issues*, 13(4):436-450.



*Algılanan Örgütsel Destek*

- LYDON, John., PIERCE, Tamarha. ve Shannon O'REGAN (1997), "Coping With Moral Commitment to Long-distance Dating Relationship," *Journal of Personality and Social Psychology*, 73:104-113.
- MALESTA, R.M. ve Lois E. TETRICK (1996), "Understanding the Dynamics of Organizational and Supervisory Commitment", *Society for Industrial and Organizational Society Annual Meeting*, San Diego.
- MATHIEU, Joron ve Dennis M. ZAJAC (1990), "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, 108:171-194.
- MEYER, John P. ve Natelie J. ALLEN (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- MEYER, John P. ve Natalie J. ALLEN (1988), "Links Between Work Experiences and Organizational Commitment During The First Year of Employment: A Longitudinal Analysis", *Journal of Occupational Psychology*, 61: 195 – 209.
- MEYER, John P., ALLEN, Natalie J. ve Ian R. GELLATY, (1990), "Affective and Continuance Commitment to Organizations: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, 75: 710-720.
- MEYER, John P. ve Natalie J. Allen (1996). "Affective, continuance and normative commitment to the the organization: An examination of construct validity", *Journal of Vocational Behavior*, 49:252-276.
- MOWDAY, Richard T., STEERS, Richard M. ve, Lyman W. PORTER (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *The Journal of Vocational Behavior*, 14:224-247.
- ROSA, Grau., SALANOVA, Marisa. ve Jose Maria PEIRO (2001), "Moredator Effects of Self-Efficiency on Occupational Stress", *Psychology in Spain*, 5(1):63-74.
- ROSIN, Hazel M. ve Karen KORABIK (1995), "Organizational Experiences and Propensity to Leave: A Multivariate Investigation of Men and Women Managers", *Journal of Vocational Behavior*, 46(1-16).

*Mahmut Özdevecioğlu*

- SCANDURA, Terri A. ve Melenie J. LANKAU (1997), "Relationship of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction", *Journal of Organizational Behavior*, 18(4):377-391.
- SCHAPPE, Stephen P. (1998), "The Influence of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Fairness Perception on Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Psychology*, 132:277-290.
- SCHWEPKER, Charles H. (2001), "Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction Organizational Commitment and Turnover Intention in the Salesforce", *Journal of Business Research*, 54: 39-53.
- SNAPE, Ed, REDMAN, Tom ve Andy W. CHAN (2000), "Commitment to the Union: A Survey of Research and the Implicaition for Industrial Relations and Trade Unions", *International Journal of Management Reviews*, 2(3):25-36.
- STEERS, Richard. (1977), "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 22, 46-56.
- ÜNER Mithat, KARATEPE Osman. ve Ali HALICI (1998). "Bir Hizmet Kalitesi Modeli Yardımıyla Hizmet Kalitesi, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Kavramlarının Yapılandırılmasına Yönelik Bir Deneme", 6. *Ulusal İşletmecilik Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi Yayını: 470-481.
- WASTİ, Arzu. (2000), "Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi", 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*: 401-410.