

---

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN YARDIM ETME DAVRANIŞINA ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACILIK ROLÜ

---

Meral BEKTAŞ<sup>1</sup>

Şerife KARAGÖZ<sup>2</sup>

### Öz

Günümüzde işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için, çalışanlarına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Bu sebeple çalışan davranışlarını anlamak ve açıklamak giderek önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanların yönetici ve arkadaşlarıyla düşüncelerini açıkça paylaşmaları, örgütlerin rekabet avantajı sağlamasında ve gelişmesinde önemli bir husustur. Bu bağlamda çalışanların katkısını ve katılımını bir değer kabul eden işletmeler için algılanan örgütsel destek, yönetici desteği ve yardım etme davranışları önemli dinamikler arasındadır. Bu araştırma, işletme çalışanlarında algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucuna göre, algılanan örgütsel destek düzeyinin artması yönetici desteğini pozitif yönde etkilemekte ve yönetici desteği çalışanlarda yardım etme davranışını ortaya çıkarabilmektedir. Ayrıca hiyerarşik regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel destek ve yardım etme davranışı arasındaki ilişkide, yönetici desteğinin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Algılanan Örgütsel Destek, Yönetici Desteği, Yardım Etme Davranışı.  
**JEL Sınıflandırması:** M10, M16

---

## THE MEDIATING ROLE OF MANAGERIAL SUPPORT IN THE EFFECTS OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON HELPING BEHAVIOR

---

### Abstract

Today, enterprises have begun to give more importance to their employees in order to be able to sustain their existence and achieve competitive advantage. Therefore it becomes increasingly important to understand and explain working behaviors. Exchange of employees' views with managers and friends is an important aspect of organizations' competitive advantage and development. In this context, perceived organizational support, managerial support and helping behaviors are among the key dynamics for enterprises that value employees' contribution and participation. This research is conducted in order to determine the mediating role of managerial support in influencing perceived organizational support behavior in business employees. Survey method is used as data collection tool in the research. According to research's result the increase in level of perceived organizational support affects the manager support in the positive direction and managerial support can trigger helping behavior in employees. Besides, as a result of hierarchical regression analysis, managerial support has a partial mediating role in relationship between perceived organizational support and helping behaviors.

**Keywords:** Perceived Organizational Support, Managerial Support, Helping Behavior.  
**JEL Classification:** M10, M16

---

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, [mbektas@mehmetakif.edu.tr](mailto:mbektas@mehmetakif.edu.tr)

<sup>2</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, [krz\\_srf@hotmail.com](mailto:krz_srf@hotmail.com)

## 1. Giriş

Küreselleşme ile birlikte yaşanan teknolojik gelişmeler, değişen ve gelişen çevrede artan rekabet ortamı, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde belirleyici unsur olmuştur. Özellikle örgütlerin değişime ayak uydurabilmesi için çalışanların örgütsel gelişime katkı sağlayacak fikirlerini kolaylıkla ortaya koyabilmeleri gerekmektedir (Pekdemir vd., 2013: 85).

Örgütlerin, çalışanlarda iş memnuniyeti oluşturmak, onların verimlilik düzeylerini yükseltmek amacıyla çok sayıda faktörü bir araya getirmeleri gerekmektedir. Bu faktörlerin başında, maddi olanları ve sosyo-duygusal nitelikli olanları gelmektedir. Söz konusu faktörlerin karşılanabilmesinde çalışanların, yönetsel ve örgütsel desteğe yönelik algıları oldukça büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgütsel desteğin, sosyo-duygusal nitelikli ihtiyaçların karşılanmasında, yükselen çalışma azmini ödüllendirebilmek için örgütün ne denli istekli olduğunu göstermesi adına, iş görenlerin katkılarının örgüt içinde ne şekilde değerlendirildiğiyle ilgili genel çerçevede inanışlar şekillendirdiğini ve örgüt çıkarlarının düşünüldüğünü varsaymaktadır (Eisenberger vd., 2002: 565). İş görenler, örgütleri tarafından kendilerinin memnuniyetini ne derece önemsediklerini değerlendirdikleri gibi, yöneticileri tarafından da kendi katkılarının önemsenme düzeyi ile ilgili düşünceler oluşturmaktadırlar. Ast pozisyonunda bulunanlar, algılanan destek görüşlerini örgütteki pozitif veya negatif temsilci olarak kendi yöneticisinden almaktadır. Astlarda oluşan yönetici destek algısı, örgütsel destek algısının daha üst düzeyde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Shanock ve Eisenberger, 2006: 690). Bu nedenle yöneticiler önemli bir role sahiptir. Yönetici pozisyonunda bulunanlar, verdikleri kararlar çerçevesinde iş grenlerin performans düzeylerini etkileme gücüne sahiptirler. Bu kapsamda yöneticiler, iş görenlerin yüksek bir performans düzeyine ulaşabilmeleri, var olan yeteneklerini tam anlamıyla sergileyebilmeleri amacıyla ihtiyaç duyulan çalışma ortamının yaratılmasında öncü olacak kişilerdir (Koçel, 2001: 21).

Örgütsel destek, yardım etme davranışı ve yönetici desteği algısı, iş görenin çalışması ile ilgili olarak kendisini daha iyi ifade edecek dinamikler kapsamında yer almaktadır. Bu bakımdan sağlanan yönetici desteği ve örgütsel destek, yardım etme davranışını beraberinde getirmekte ve işlerinden memnun olan çalışanların örgütsel amaçlarını gerçekleştirmesinde daha etkin olmalarını sağlayacaktır. Bu karşılıklı alışveriş dengesinde yönetici ve çalışan beklentilerinin karşılanması gerekir. Literatür araştırmasında işletme çalışanları üzerinde algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü doğrudan inceleyen bir araştırmaya pek rastlanmadığı için bu araştırmanın literatürdeki boşluğa katkı sağlayabileceği düşünülmüştür. Buradan hareketle bu araştırmanın amacı, algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü irdelemek olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın amaçlarına ulaşmak için, ilk olarak örgütsel destek, yardım etme davranışı ve algılanan yönetici desteği kavramları ile ilgili literatür özetlenmiştir. Devamında araştırmanın amaçlarına uygun olarak algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde yönetici desteğinin aracı rolünün tespit edilmesi için araştırmanın yöntem ve bulguları ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Takip eden bölümde analizler gerçekleştirilmiş, elde edilen sonuçların yorumlanıp önerilerin sunulması ile çalışma son bulmuştur.

## 2. Literatür Özeti

### 2.1. Örgütsel Destek

Küreselleşen dünyamızda işletmeler için başarının yolu rekabet gücünden geçmektedir. Rekabette başarının gücü olarak insan kaynağı tüm diğer kaynakların önüne geçmiştir. Bu bağlamda, iş görenlerinin yenilikçi düşüncelerini, yapıcı eleştirel yaklaşımlarını ve çözüm önerilerini dikkate alarak, iş güvenliklerinin sağlanması, örgüt içindeki birbiriyle ilişkilerinde pozitive yönelte, bütün çalışanlara adil ve eşitlikçi davranış, iş görenlerin önemsenmesi gibi çok önemli bazı özellikler bulunmalıdır (Eisenberger vd., 1986: 501; Özdevicioğlu, 2003: 116-118).

Örgütsel destek, bir örgütün, çalışanlarının örgüte yaptığı katkılarının farkında olması ve çalışanın refahına önem vermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Polat ve Aktop, 2010). Bu sebeple örgütte yönetim görevinde bulunanların uygulamalarında, söylemlerinde ve politikalarında açıktan ya da üstü örtülü verdikleri mesajlar, algılanan örgütsel destek ile ilgili önemli ölçüde etkili olmaktadır (Yılmaz ve Görmüş, 2012: 4492; Önderoğlu, 2010: 12).

Literatürde örgütsel desteğe ilişkin bazı araştırmaların sonuçlarına bakıldığında; Chen, Aryee ve Lee (2005)'nin yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre algılanan örgüt desteğinin, örgütte güven duygusu ile olumlu yönde bir ilişki içinde bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özdevcioğlu (2003) çalışmasında; algılanan örgütsel desteğin iş görenlerin normatif, duygusal ve devam bağlılığı seviyelerini olumlu bir şekilde etkilediğini ifade etmiştir. Panaccio ve Vanderberghe (2009)'in araştırmalarında, algılanan örgütsel desteğin normatif bağlılık ve duygusal bağlılıkla pozitif doğrultuda ilişkili olduğunu belirlemiştir. Takeuchi vd., (2009)'nin çalışmalarında ise, algılanan örgütsel desteğin, genel uyum ve çalışmaya uyum çerçevesinde, anlam ifade eden bir seviyede ilişki içinde olduğu yönünde sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Hekman vd., (2009)'nin yaptıkları araştırmalarında algılanan örgütsel destekle performans arasında üst seviyede pozitif ilişki; örgüt özdeşleşmesinin üst düzeyde, profesyonel anlamda özdeşleşmenin ise alt seviyede olduğu dönemlerde gerçekleşirken; en alt düzeyde ilişkinin örgüt özdeşleşmesinin alt, profesyonel özdeşleşme seviyesinin ise üst düzeylerde oldukları dönemlerde meydana geldiği tespiti yapılmıştır. Uçar ve Ötken (2010) araştırmalarında; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık kapsamında, aralarında anlam içeren, olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu, devam bağlılığı bakımından ise olumsuz bir ilişki bulunduğu sonucuyla karşılaşmışlardır. Akkoç, vd. (2012) algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini ve iş performansının iş görenlerin güven algılarını anlam içeren ve olumlu olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Edwards (2009), algılanan örgütsel desteğin örgüt özdeşleşmesiyle ilişki içinde bulunduğunu çalışmasında belirtmiştir. Armstrong vd., (2009) araştırmasında, iş görenlerin örgüt bünyesinde durma niyeti ve kariyer amaçlı tatminlerinde örgütsel desteğin pozitif yönde etki ettiğine dikkat çekmişlerdir. Turunç ve Çelik (2010), araştırma bulgularında; algılanan örgütsel desteğin, örgüt özdeşleşmesi seviyesini anlam içeren ve olumlu bir şekilde etkilediğini, çalışma stresinin iş görenlerin örgüt özdeşleşmesi düzeylerini olumsuz ve anlam ifade edecek tarzda etkilediğini, örgüt özdeşleşmesinin iş görenlerin çalışma performanslarını olumlu ve anlam içerecek şekilde etkilediği ve örgütsel desteğin çalışma performansının artırılmasında aracı rolünü üstlendiği tespitinde bulunmuşlardır. Celep ve Yılmaztürk (2012), algılanan örgütsel destek ile örgüt bağlılığı çerçevesinde, anlamlı, pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Rhoades ve Eisenberger (2002)'in çalışmalarında algılanan örgütsel destek ve işi bırakma düşüncesi arasındaysa olumsuz yönde ilişkiyle karşılaşılmıştır. Shen vd., (2014) tarafından yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel destek, örgütle özdeşleşmek ve performans arasında olumlu yönde, işi bırakma düşüncesiyle ise olumsuz yönde ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. Chiang ve Hsieh (2012) tarafından yapılan çalışmada, algılanan örgütsel desteğin örgüt vatandaşlığı tutumunu olumlu olarak etkilediği fakat, çalışma performansını olumsuz olarak etkilediği tespit edilmiştir. Ngo vd., (2013) ise çalışmalarında algılanan örgütsel desteğin çalışma doyumunu ve duygusal bağlılıkla olumlu ilişkisi, işi bırakma düşüncesiyle olumsuz ilişkisi bulunmuştur. Fu vd., (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada algılanan örgütsel desteğin iş doyumunu olumlu etkilediğine ilişkin sonucu elde etmişlerdir. Cheng vd. (2013) ise araştırmalarında algılanan örgütsel desteğin, örgüt etiğinin iş doyumuna etkisi ile ilgili kısmî olarak aracı rolünü yaptığı ve tekrar algılanan örgütsel desteğin, örgüt etiğinin işi bırakma düşüncesi üzerindeki etkisine ise bütünüyle aracı rolünü gerçekleştirdiğini saptamışlardır.

## 2.2.Yönetici Desteği

Yönetici desteği, yöneticinin çalışanlarına arkadaşça ve yardım etme eğilimli yaklaşarak sosyal ve duygusal açıdan onlarla ilgilenmesi olarak ifade edilebilmektedir (Eisenberger ve Rhoades, 2001 :700; Pearce, vd., 1994: 263) yöneticinin iş göreni düşünmesidir. İş görenlerin yöneticilerinden pozitif içerikli davranışlar görmeleri, onların yönetici desteğiyle ilgili algı düzeylerinde yükselmeye neden olmaktadır (Rhoades, 2001: 826). Yönetici desteği kavram olarak, örgütsel destek

kavramından dayanak bulmaktadır. Örgütsel destek, örgütte iş görenlerin gösterdikleri çabanın değerli bulunması ve mutluluklarının önemsenme seviyesine göre, çalıştıkları kurumla ilgili genel inançlarıdır (Eisenberger vd., 1986: 500). Yönetici desteğiyle; iş görenlerin iş tatmini, performans ve motivasyonlarına olumlu yönde katkılar sağlanmaktadır (Özbek ve Kosa, 2009: 193).

İş görenler, yöneticilerinin örgütün birinci derecede temsilcisi olduğunu hissederek, yöneticilerinden aldıkları desteği doğrudan örgütlerinden aldıkları destekle aynı değerde tutarlar (DcConinck ve Johnson, 2009: 336; Eisenberger, vd., 2002: 565). Yöneticileri ile örgüt arasında kesin bir ilişki olduğu inancını taşımaktadırlar (Johlke, vd., 2002: 117) bu sebeple, iş görenlerin yönetici desteği ile ilgili algıları, örgütsel destek algılarının etkisindedir (Rhoades ve Eisenberger, 2006: 689). Böylece örgütsel destek algısının yükselmesi, yönetici desteği algısını da arttırmaktadır (Dawley, vd., 2008:238).

Yönetici desteğinin, örgütsel destek bağlamında önemi yadsınamaz derecede fazladır. Bunun nedeni yöneticilerin, iş görenlerin bakış açılarında örgüt temsilcisi konumunda olmalarıdır. Dolayısıyla, yöneticinin sağladığı destek, iş gören için örgüt desteği niteliğinde algılanmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Yöneticinin çalışana destek vermesi, çalışan için kendisini düşündüğü anlamına gelir. Buna göre çalışanın yöneticisinden olumlu yönde davranış görmesi, “yönetici desteği” algısını arttırmaktadır (Rhoades, 2001: 826).

Yönetici desteği; çalışanın motivasyonunu, performansını ve iş tatminini arttıran bir unsur olup (Dawley, vd., 2008: 238; Rhoades ve Eisenberger, 2006: 690) çalışan açısından yöneticinin verdiği destek, örgütün verdiği destek ile bağlantılıdır (Johlke, vd., 2002: 117). Bu sebeple çalışanın “yönetici desteği algısı” “örgüt desteği algısını etkilemektedir (Eisenberger, Rhoades, 2001:698; Bello, 2009: 21). Yani çalışan; örgütün temsilcisi olarak gördüğü yöneticisinden aldığı desteği örgütten aldığı destekle eşdeğer tutmaktadır (Eisenberger, vd., 2002: 565).

Literatürde yer alan çeşitli araştırmalarda; örgütsel destek üzerinde, algılanan yönetici desteğinin belirli bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Eisenberger vd., 2002; Hutchison, 1997; Yoon ve Lim, 1999; Rhoades vd, 2001). Bu durumla ilgili yine birçok araştırmacı tarafından yönetici desteği örgüt desteğinin öncülü olarak kabul edilmiştir (Rhoades vd., 2001; Yoon, Han ve Seo, 1996; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgüt desteğinin yönetici desteği üzerinde bir etkiye sahip olduğunu (Yoon ve Thye, 2000) vurgulayan araştırmacılar da vardır. Ceylan vd., (2015), çalışmalarında iş memnuniyetinin, personel güçlendirme ile yönetici desteğini olumlu yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu sonuçlar; konuya ilişkin literatürde yer alan, çalışma memnuniyeti ve yönetici desteği arasındaki olumlu ve doğrudan ilişkinin var olduğunu ileri süren araştırmalar ile paralelliği ortaya koymaktadır (Akçakaya, 2010; Low vd., 2001). Emhan vd. (2013), yönetici desteğinin, örgüt performansı ve örgüt bağlılığı ile ilgili aracı rolü olduğu ancak tükenmişlik ile örgüt bağlılığı arasında bulunan ilişkiye ilişkin herhangi bir etkiye sahip olmadığını tespit edilmiştir Levinson (1965) ve Eisenberger vd. (1986)’nin araştırmasına göre; örgütte hedeflere ulaşılmasında yöneticilerinin desteklediği iş görenlerin daha üst düzeyde bir performansa ulaştıkları bulgusu ile karşılaşılmıştır Pekdemir vd. (2013) araştırmalarında iş gören-örgüt uyumunda katılan kişinin doğrudan konuşma tutumu üzerinde oluşan etkisinin, net bir tarzda konuşma tutumu üzerinde yer alan yönetici desteğinin kısmen aracı rolünün bulunduğu sonucu ile karşılaşılmıştır. Turgut (2011) aile-iş dengesi ile ilgili yönetici desteğinin duygu kaynaklı bir çatışma üzerinde etkisinin olmadığını tespit etmiştir. Demirhan vd. (2014) emniyet memurları ve özel harekât polis memurları üzerinde yaptıkları çalışmada, yönetici desteği ve iş tatmininin çalışanların performansları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Tuna (2016) çalışmasında algılanan yönetici desteğinin, örgüt içi girişimcilik boyutları olan proaktiflik, yenilikçilik, bireysel ağları genişletme, özerklik ve risk alma unsurları arasında bir etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir. İnce (2016)’nin yapmış olduğu çalışma sonucuna göre örgütsel desteğin; yönetici ile işe adanmışlık destekleri üzerinde faktör olarak etkisini gösterdiğini, ayrıca işe adanmışlık üzerinde de yine örgütsel desteğin, yönetici desteği ile ilgili tam aracı rolünü üstlendiği de belirlenmiştir. Bununla beraber, örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki yönetici desteğinden oluşan aracılık etkinin kısmi olduğu

bulgusu elde edilmiştir. Yoon ve Lim (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, algılanan örgütsel destek ile algılanan yönetici destek arasında anlam ifade eden ve olumlu bir ilişki bulunduğu anlaşılmıştır.

### 2.3.Yardım Etme Davranışı

Yardım etme davranışı gönüllülük esasına dayanan, bireyin zorunlu veya görevi olmayan çeşitli hususlarda, başka bireylere yardım etme ya da çalışma konularındaki sorunlar baş göstermeden önleme girişimleri şeklindeki tutumlarını ifade etmektedir. Genel olarak bu tarz tutumlar beklenti olmadan ve doğal olarak gerçekleşir. Kişinin içtenliğiyle ve iyimserlik haliyle bu davranış şekillenir (Omoto ve Snyder, 1995: 671). İş görenlerin diğer çalışanlara yardımcı olma tutumlarını, örgütte bir problem belirdiğinde çalışanlar tarafından, uzman kadrolardaki bireylere yardım etme amacıyla harekete geçen, bu kapsamda örgütteki iş görenlerin verimliliklerini arttıran davranışlar olarak ifade etmişlerdir (Podsakoff vd., 1990: 111).

İş yaşamında çok sayıda insanla diyalog kurmak zorunluluğunda olan kişiler, çalışmalarında kolektif uyumluluğu sağlamak söz konusu olduğunda en değerli yaklaşımın diğer çalışanlara yardımcı olmakla ve birebir ilişkilerinde; hoşgörülü ve nazik tavırlar göstermekle iş ortamının çalışılabilir düzeye gelebileceğini anlamışlardır. Örgütte üst seviyede bir başarı çizgisine ulaşmak için iş görenlerin formal kimliklerinin ötesinde ve gönüllü olarak, diğer iş görenlere yardımcı olmaları, onların çalışmalarında kolaylıklar sağlamaları pozitif bir etki olarak görülmelidir (Basım ve Şeşen, 2006:160). Yardımcı olma tutumu bir görev veya zorunluluk olmamakla beraber, başka bireylere yardım etmek; çalışmanın getireceği problemlerin belirmesini önleme doğrultusunda, gönüllülük esaslı davranışları içermektedir (Paine ve Bachrach, 2000: 514). Bir iş görenin, diğer çalışanın hastalanması durumunda onun yaptığı işi üstlenmesi şeklindeki davranışı, örnek olarak gösterilebilir (Kidwell, Mossholder ve Benneth, 1997: 777). Bu tarz tutumlar, kişilerin performanslarının gelişmesiyle grup halinde verimliliğe ve bunun yanı sıra işletmedeki etkililiğin daha da verimli bir düzeye yükselmesine katkı sağlamaktadır (Burns ve Collins, 2000: 1-4). Alparslan vd., (2014)'nin çalışma sonuçları; algılanan örgütsel destek ile yardım etme davranışı arasında bulunan ilişki çerçevesinde, örgüt özdeşleşmesinin kısmen de olsa aracılık rolünü üstlendiğini ortaya koymaktadır.

Teorik altyapıda da bahsedildiği üzere yönetici desteğinin artması ile örgütsel destek arasında önemli düzeyde ilişki olduğu anlaşılmıştır. Başka bir çalışmada da algılanan örgütsel destek kapsamında iş görenlerin ortak tutumları (işbirliğine yönelmek, yardımlaşmak) ile ilgili ilişkileri üst seviyede görülmüştür (Özdemir, 2010: 104, Özdemir, 2010b: 244). Yani örgütsel destek düzeyindeki artış algısı yönetici desteğinin yükselmesini sağlamakta ve yönetici desteğinin artması ile de yardım etme davranışının daha üst düzeylerde gerçekleşmesi öngörülmektedir.

## 3. Araştırma Tasarım Ve Yöntemi

### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada amaç, işletme çalışanlarında algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü tespit etmektir.

Yukarıdaki literatür bilgilerinin ışığında algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünün olabileceği düşünülerek aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

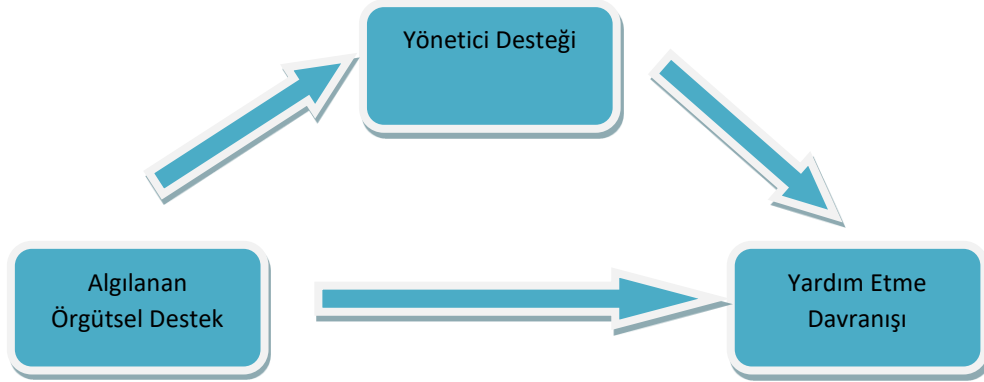
H<sub>1</sub>: Algılanan örgütsel destek, yardım etme davranışını olumlu bir yönde etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: Algılanan örgütsel destek, yönetici desteğini olumlu bir yönde etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Yönetici desteği, yardım etme davranışını olumlu bir yönde etkilemektedir

H<sub>4</sub>: Algılanan örgütsel destek ve yardım etme davranışı arasında bulunan ilişkide yönetici desteğinin aracılık rolü vardır.

Şekil 1: Araştırma Modeli



### 3.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada; nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve veri toplama aracı olarak anket formundan faydalanılmıştır. Veriler basit tesadüfi örneklem yöntemi ile toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan soru formunda demografik sorular, algılanan örgütsel destek ölçeği, yönetici desteği ve yardım etme davranışı ölçekleri kullanılmıştır. Yönetici desteği algısı, Karasek vd. (1985)'nin geliştirdiği ve Kula (2011) tarafından uyarlanmış olan 7 maddeden oluşan bir ölçek ile değerlendirilmiştir. Ankette yer alan, 8 soru ile belirlenen algılanan örgütsel destek ölçeği (Eisenberger vd. 1986) ve 7 soru ile belirlenen yardım etme davranışı içerikli ölçekten (Dyne ve Lepine, 1998) faydalanılmıştır. Ölçeklerde katılımda bulunanlardan, belirtilmiş olan ifadelerle 5'li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinde hangi oranda katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Toplam 22 sorudan oluşan anket 241 çalışana uygulanmış olup, araştırmada yer alan örnekleme araştırmaya esas olan amaç açıklanarak, ulaşılabilecek sonuçların gizli tutulacağı vurgulanmış, gönüllü katılmaları istenmiştir. Analiz sürecinde soru formları önceden gözden geçirilerek, işaretleme eksikliği yaptığı tespit edilen 20 katılımcının araştırma formu analiz dışı bırakılmış; eksiksiz olduğu tespit edilen toplam 241 adet anket formu analize dâhil edilmiştir.

### 3.3. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini, Burdur İl Merkezinde faaliyet gösteren işletme çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmada işletme çalışanlarının örneklem olarak seçilmesinin nedeni, hızla gelişen ve değişen çevre koşulları içerisinde son zamanlardaki işletme sayısında görülen hızlı artış ve beraberinde ekonomik anlamda işletme çalışanlarının kazandığı önemdir. Bu bağlamda; örgüt ve yönetici desteği, yardım etme davranışının yoğun stres ortamında yer alan çalışanlar bakımından daha önemsenmeye değer bir olgu olarak görülmesidir. Evrene ulaşmak için zamanda ve ulaşımında çeşitli güçlükler yaşanacağı dikkate alınarak; evreni temsil edecek tarzda basit tesadüfi örnekleme yöntemiyle örneklem grubu belirlenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın örneklemini Burdur ilinde rastgele seçilen işletmelerdeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında toplamda 241 anket analizlere dâhil edilmiştir.

### 3.4. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizleri için SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Normal dağılım; parametrik testlerin yapılabilmesi için kullanılan varsayımlardan biridir (Durmuş vd., 2013:65). Elde edilen verilerin

normal dağılıp dağılmadığını tespit etmek için skewness ve kurtosis değerlerine bakılmış ve bu değerlerin +1,5, -1,5 arasında olduğu saptandığı için verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 2013). Veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik testler tercih edilmiştir. Araştırma çerçevesinde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans ve yüzde analizi, algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına etkisinde yönetici desteği üzerindeki aracılık etkisini tespit etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır.

Çalışmaya esas olan ölçeklerde aranan yapısal geçerlilikleri saptayabilmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Cevap verenlerden alınan verilerin faktör analizine ne derece uyumlu olduğunun tespit edilmesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testi kullanılmıştır. 0,5 oransal değerinin üzerinde elde edilen KMO değerinin yüksek çıkması ve Barlett testinin anlamlı seviyede çıkması araştırma için önemlidir (Kalaycı, 2006:321-322). Bununla beraber, faktör analizi ile elde edilen maddelere ilişkin faktör yükleri değerlerinin 0,45 değerinden yüksek bir düzeyde olması seçim için iyi bir ölçü olarak değerlendirilmektedir (Büyüköztürk, 2004: 124).

Algılanan örgütsel destek, yönetici desteği ve yardım etme davranışı ölçekleri soru formunun, ölçmesi gereken özelliği gerçekten ölçüp ölçmediğini belirlemek amacıyla geçerlilik analizi yapılmıştır. Bu amaçla sosyal bilimlerde en yaygın olarak kullanılan yapı geçerliliği ölçülmüştür. Algılanan örgütsel destek ölçeği KMO değeri, 0,867, yönetici desteği ölçeği KMO değeri, 0,848 ve yardım etme davranışı ölçeği KMO değeri, 0,864 olarak bulunmuştur. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test eden ve sıfır ile bir arasında değişen KMO değerinin 1 değerine yakın elde edilmesi örneklemin faktör analizine ilişkin yeterli olduğunu göstermektedir. Değişkenler arasındaki yeterli korelasyon olup olmadığını gösteren Bartlett Test (Bartlett Test of Sphericity) değeri ise algılanan örgütsel destek ölçeği 506,90'dır ve anlamlılık seviyesi  $p=0,000$ 'dir, dolayısıyla anlamlıdır. Yönetici desteği ölçeği Bartlett Test (Bartlett Test of Sphericity) değeri ise algılanan örgütsel destek ölçeği 542,46'dır ve anlamlılık seviyesi  $p=0,000$ 'dir, dolayısıyla anlamlıdır. Yardım etme davranışı ölçeği Bartlett Test (Bartlett Test of Sphericity) değeri ise algılanan örgütsel destek ölçeği 688,26'dır ve anlamlılık seviyesi  $p=0,000$ 'dir, dolayısıyla anlamlıdır. Oluşan tüm göstergeler açıklayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilir sınırlarda olduğunu göstermektedir (Lewis-Beck, 1994).

Algılanan örgütsel destek ölçeğindeki 8 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk yapılan faktör analizi sonucunda toplam iki faktör oluşmuş ancak bu faktörlerden birine sadece bir değişken düştüğü ve diğer ifadenin hangi faktörlere ait olduklarının belirsiz olduğu gözlenmiştir. Tek başına bir faktör gibi görünen ve tam olarak hangi faktöre ait olduğu belirsiz olan ifadelerden her denemede bir tanesi analizden çıkartılarak, kabul edilebilir düzeyde bir sonuç elde edilene kadar faktör analizi yeniden uygulanmıştır. 1 ve 5 numaralı ifadeler çıkarıldıktan sonra tek boyut (faktör) elde edilmiştir. Analiz sonucunda oluşan algılanan örgütsel destek ölçeğine ilişkin toplam varyansı açıklama oranı %57,74'dür. Bu oran yazında belirtilen sınıra yakın (%60) bir değerdir (Özdamar, 2002).

Yönetici desteği ölçeği 7 ifade için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. İlk yapılan faktör analizi sonucunda toplam iki faktör oluşmuş ancak bu faktörlerden birine sadece bir değişken düştüğü tespit edilmiştir. Tek başına bir faktör gibi görünen ifade ikinci denemede analizden çıkartılarak, kabul edilebilir düzeyde bir sonuç elde etmek için faktör analizi yeniden uygulanmıştır. 6 numaralı "Amirim küçük şeyleri bile eleştirir" ifadesi çıkarıldıktan sonra tek boyut (faktör) elde edilmiştir. Analiz sonucunda oluşan ölçeğine ilişkin toplam yönetici desteği varyansı açıklama oranı %56,22'dir. Bu oran yazında belirtilen sınıra yakın (%60) bir değerdir (Özdamar, 2002). Yardım etme davranışı ölçeği toplam 7 ifadeden oluşmakta olup, tek faktörlü bir yapı üzerinden analiz gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucunda oluşan ölçeğine ilişkin toplam yönetici desteği varyansı açıklama oranı %56,78'dir. Bu oran yazında belirtilen sınıra yakın (%60) bir değerdir (Özdamar, 2002).

Tablo 1: Demografik Özellikler

	N	%		N	%	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	116	50,9	Evli	80	35,6
	Erkek	112	49,1	Bekâr	145	64,4
<b>Yaş</b>	18-25	104	7,2	İlköğretim	8	3,7
	26-33	89	39,4	Ortaöğretim	69	32,1
	34-41	27	11,9	Ön lisans	96	44,7
	42 ve üzeri	6	2,7	Lisans	36	16,7
				Yüksek Lisans	6	2,8

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan bireylerin %50,9'u kadın, %49,1'i erkek %64,4'ünün medeni durumu ise bekârdır. Araştırmaya katılanların %44,7'si ön lisans mezunudur.

Tablo 2: Değişkenlerin Ortalama Değerleri, Güvenilirlikleri, Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	Madde Sayısı	C. Alpha	Algılanan Örgütsel Destek	Yönetici Desteği	Yardım Etme Davranışı
Algılanan Örgütsel Destek	3,55	8	,64	1		
Yönetici Desteği	3,95	6	,66	,48**	1	
Yardım Etme Davranışı	4,05	7	,87	,41**	,46**	1

(\*\*0.01<p)

Tablo 2 incelendiğinde araştırma içeriğinde yer alan; algılanan örgütsel destek, yönetici desteği ve yardım etme davranışı değişkenleri ile ilgili gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonucunda ulaşılan Cronbach Alpha katsayıları sırası ile 0.64, 0.72 ve 0.87 değerleri olarak bulunmuştur. Elde edilen değerlerin sosyal bilimler alanı kapsamında genel çerçevede kabul görmekte olan 0,70'e yakın bir seviyede olmaları, ölçeklerin bu örneklem bağlamında da güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Tablo 2'de görülen değişkenler arasında gerçekleştirilen korelasyon analiziyle elde edilen bulgulara göre ise, algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği arasında olumlu yönde ve anlam taşıyan bir ilişkinin (r:0.48, p<0.01) tespiti yapılmıştır. Bununla birlikte algılanan örgütsel destek ile yardım etme davranışı arasında da olumlu yönde, anlam ifade eden bir ilişki (r:0,41, p<0,01) bulunmaktadır. Son olarak yönetici desteği ile yardım etme davranışı arasında da olumlu yönde ve istatistiksel anlam taşıyan bir ilişki (r:0,46, p<0,01) bulunmuştur.

Yönetici desteğinin, algılanan örgütsel destek ve yardım etme davranışı ilişkisinde taşıdığı aracılık rolünün tespiti için Baron ve Kenny (1986:1177)'nin önerdikleri regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Önerilen bu modeldeki aracılık değişkeni rolünün söz konusu olabilmesi için bazı adımlar vardır. İlk adım, bağımlı değişkenin üzerinde bağımsız değişkenin anlam içerecek bir etkiye sahip olması gerekmektedir. İkinci adımda, aracı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisi olması gerekmektedir. Son olarak ise, bağımsız değişken ve aracı değişken bir arada regresyon analizine alındıklarında, bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisi son bulmalı veya istatistiksel anlamlılık düzeyi kapsamında olması şartıyla, bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin mevcut etkisi azalma göstermelidir. Bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisinin son bulması aracı değişkenin tam olarak aracı rolünü üstlendiğini, istatistiksel anlamlılık düzeyi kapsamında olması şartıyla bağımlı değişken üzerinde bağımsız değişkenin etkisinin azalma göstermesi ise aracı değişkenin kısmen aracı rolünü üstlendiği sonucunu ortaya koymaktadır.

Tablo 3: Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

Model 1
---------



Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Stn. Beta Katsayısı	R	T	Anlamlılık (Sig.)
Yardım Etme Davranışı	Algılanan Örgütsel Destek	,412	,170	6,556	,000
<b>Model 2</b>					
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken				
Yönetici Desteği	Algılanan Örgütsel Destek	,479	,230	7,815	,000
<b>Model 3</b>					
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken				
Yardım Etme Davranışı	Yönetici Desteği	,460	,211	7,661	,000
<b>Model 4</b>					
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken				
Yardım Etme Davranışı	Algılanan Örgütsel Destek	,250	,260	3,603	,000
	Yönetici Desteği	,342		4,906	,000

Yukarıda sözü edilen bilgiler ışığında regresyon testinin uygulanabilmesi için, ilk olarak algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışı üzerinde yer alan etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda örgütsel desteğin yardım etme tutumu üzerinde olumlu yönde ve istatistiksel bakımdan anlamlı olan bir etkiyi ( $\beta:0,412$ ,  $p<0,05$ ) işaret ettiği görülmekte ve algılanan örgütsel destek değişkeninin, yardım etme davranışında bulunan değişimin %17,0'ını açıklayabildiği tespiti gerçekleştirilmiştir. Bu bulgu noktasından hareket edilerek algılanan örgütsel desteğin, yardım etme tutumunu olumlu yönde ve anlamlı olan bir düzeyde etkilediğine ilişkin geliştirilen  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir. İkinci adım, algılanan örgütsel desteğin yönetici desteği üzerinde oluşturduğu etki incelenmiştir. Tablo 3'de görüleceği üzere algılanan örgütsel destek, yönetici desteği üzerinde olumlu yönde ve istatistiksel anlamlı olan bir etkide ( $\beta:0,479$ ,  $p<0,05$ ) bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek değişkeninin, yönetici desteği değişiminin %23,0'ünü açıklamakta olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre; algılanan örgütsel desteğin, yönetici desteğini olumlu yönde ve anlamlı etkilediğine ilişkin ortaya konulan  $H_2$  hipotezinin kabulü uygun bulunmuştur. Bununla birlikte yönetici desteği yardım etme davranışı üzerinde olumlu yönde ve istatistiksel anlam ifade eden bir etkiye ( $\beta:0,460$ ,  $p<0,05$ ) sahip görülmektedir. Yönetici desteği, yardım etme davranışında gerçekleşen değişimin %21,1'ini açıklamaktadır. Bu bulgu kapsamında yönetici desteğinin yardım etme davranışını olumlu yönde ve anlamlı etkilediği dikkate alınarak oluşturulan  $H_3$  hipotezinin kabulü uygun bulunmuştur. Son adım için algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği regresyon analizinde beraber yer almışlardır. Böylece, yönetici desteğinin analiz kapsamına alınmasıyla, algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışı üzerinde bulunan anlamlı olan etkisi azalma ile ( $\beta: 0,250$ ,  $p<0,05$ ) devam etmiştir. Model 4'te de görüldüğü gibi algılanan örgütsel destek ile yönetici desteğinin, yardım etme davranışındaki değişimin %26,0'ını açıklamakta olduğu anlaşılmaktadır. Edinilen bulgulara göre; algılanan örgütsel destek ile yardım etme davranışı arasında bulunan ilişki çerçevesinde, yönetici desteğinin kısmen aracılık rolünü üstlenmiş olduğu anlaşılmıştır. Bu doğrultuda yönetici desteğinin, algılanan örgütsel destek ile yardım etme davranışı arasında bulunan ilişkideki aracı rolünün üstlenildiğine ilişkin geliştirilen  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4. Sonuç Ve Öneriler

Bu çalışmanın amacı, işletme çalışanlarında algılanan örgütsel desteğin yardım etme davranışına olan etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü tespit etmektir.

Örgütler, çalışanlarını o örgütün bir parçası gibi algılamalarını sağlamak mecburiyetindedirler. Bu nedenle örgütte yöneticilere önemli bazı görevler düşmektedir. Örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi, daha yüksek kâr elde edebilmesi için yöneticilerin çalışanlar üzerinde desteğinin olması gerekir. Çünkü bir örgütün küreselleşen rekabet ortamı içerisinde daha yüksek performans elde edebilmesi çalışanlar sayesinde gerçekleşmektedir. İş görenlerin başarılarında, dolayısıyla da örgütlerin başarılarında, iş görenlerin örgütleri ile iyi ilişkiler kurabilmeleri büyük önem kazanmaktadır. Bu şartlar içinde; iş görenler kişisel performanslarını arttırabilecekleri gibi zaman içinde örgütsel performanslarını da arttırabileceklerdir. Bununla birlikte, iş görenler yöneticilerinden destek hissettikleri taktirde, örgütte zaman içinde problem yaşıyor olsalar da bunu tolere edebilecekler ve yapılan çalışmaya ilişkin görüşlerini, düşüncelerini de yöneticileri ile açıkça paylaşabileceklerdir. Literatürde bulunan çalışmalar, yöneticilerin destekleri ve örgüt desteğinin; iş görenleri duygusal olarak beslediği, güven ve örgütsel bağlılık duygularını ortaya çıkardığını göstermektedir. Söz konusu bağlılık ve güven duyguları sonucunda iş görenler, örgütlerinin hedeflerini ve amaçlarını sahiplenmekte bununla birlikte yardım etme tutumu eğilimi içerisine girmektedir.

Yapılan araştırmanın değişkenler arası korelasyon analizi sonucu ulaşılan bulgularına göre ise, algılanan örgüt desteği ile yönetici desteği arasında olumlu yönde ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Son olarak da yönetici desteği ile yardım etme tutumu arasında olumlu yönde ve istatistiksel anlam taşıyan bir ilişkiye ulaşılmıştır.

Araştırmanın amacına uygun olarak algılanan örgütsel desteğin, yardım etme davranışına etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü üzerindeki etkisi incelenmiştir. Buna göre; algılanan örgütsel desteğin, yardım etme davranışı üzerinde hem olumlu yönde hem de istatistiksel bakımdan anlamı olan bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgu noktasından hareket edilerek algılanan örgütsel desteğin, yardım etme davranışına olumlu yönde ve anlamı olan etkisine ilişkin geliştirilen H<sub>1</sub> hipotezinin kabul edilmesi uygun bulunmuştur. Algılanan örgütsel desteğin, yönetici desteği üzerinde olumlu yönlü ve istatistiksel olarak anlamı olan bir etkisinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç çerçevesinde algılanan örgütsel desteğin, yönetici desteğini olumlu yönlü ve anlamlı etkilemesinden hareketle geliştirilen H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca; yönetici desteğinin yardım etme davranışı üzerinde olumlu yönde ve istatistiksel anlamı olan bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu bulgu çerçevesinde yönetici desteğinin yardım etme davranışına olumlu ve anlamlı etkisine ilişkin geliştirilen H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Son aşamada; yönetici desteğinin de analiz kapsamına alınmasıyla algılanan örgütsel desteğin, yardım etme davranışı üzerindeki anlamı olan etkisi azalma göstererek devam etmiştir. Edinilen bu bulgular çerçevesinde, algılanan örgütsel destek ile yardım etme davranışı arasında bulunan ilişkide, yönetici desteğinin kısmi bir aracılık rolünü üstlenmekte olduğu anlaşılmaktadır. Böylece; yönetici desteğinin, algılanan örgütsel destek ve yardım etme davranışı arasındaki ilişkide aracılık rolünü üstlendiğine ilişkin geliştirilen H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Bu bağlamda, çalışanın örgütten aldığı destek ve yöneticisinin kendisini desteklediği konusundaki algısının artmasıyla yardım etme davranışları düzeyinde artışların olabileceği yorumu yapılabilir.

Araştırmanın sadece Burdur il merkezindeki işletme çalışanlarına yönelik olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Bir diğer sınırlılık örneklem sayısıdır. Sonuçların genellenebilmesi için örneklem sayısının genişletilmesi gerekmektedir. Bu bulgular çerçevesinde ilerde gerçekleştirilecek olası araştırmalarda; bu araştırmada yer alan değişkenlerin daha farklı iller için, farklı sektörlerde ve farklı büyüklüklerdeki işletmeler için daha değişik bulguları beraberinde getirip getirmeyeceği test edilebilir. Bu durum dikkate alınarak; araştırma bulguları ve sonuçlarının genellemesinin yapılabilmesi bakımından fayda oluşturacağı düşünülmektedir. İleride yapılacak olan diğer çalışmalar nitel yöntemlerle de desteklenebilir.

#### **Kaynakça**

Aarons, G. A. Sommerfeld, D. H. ve Walrath-Greene, C. M. (2009). Evidence-Based Practice Implementation: The Impact of Public Versus Private Sector Organization Type on

- Organizational Support, Provider Attitudes And Adoption of Evidence-Based Practice. *Implementation Science*, 4(83), 1-13.
- Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları*, (25), 145-174.
- Akkoç, İ. Çalışkan, A. ve Turunç, Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü Ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Alparslan, A. A. Can, A. ve Oktar, F. Ö. (2014). Algılanan Örgütsel Desteğin Yardım Etme Davranışına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(2), 115-128.
- Armstrong, M. (2009). *Strategic Human Resource Management*, 4th Edition, Kogan Page Limited, USA.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16, 159-168.
- Bello, A. (2009). Assessing The Relationship Between Perception of Organizational Support and Anxiety in Collegiate Athletes. *Doctorial Dissertation, Usa: United States Sport Academy*.
- Bozkurt, F. (2007). Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi SBE, Manisa.
- Burns, B. M. ve Collins, R. W. (2000). "Organizational Citizenship Behaviour in The US Context, <http://hsb.baylor.edu/ramsower/acis/papers/burns.htm>, 23.02.2018.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Ankara, Pegem Yayınları.
- Celep, C. ve Yılmaztürk, O.E. (2012). The Relationship Among Organizational Trust, Multidimensional Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in Educational Organizations. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, (46), 5763 – 5776.
- Ceylan, A.K. Çelik, G.M. ve Emhan, A. (2015). Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 168-185.
- Chiang, C. F. ve Hsieh, T.S. (2012). The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Hospitality Management*, (31), 180–190.
- Chen, Z. Eisenberger, R. Johnson, K.M. Sucharski, I.L. ve Aselage, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance Which Leads to Which, *Journal of Social Psychology*, (149), 119-124.
- Chen, Z., X. Aryee, S. ve Lee, C. (2005). Test of a Mediation Model of Perceived Organizational Support. *Journal of Vocational Behavior*, (66), 457–470.

- Cheng, P. Y. Yang, J. T. Wan, C. S. ve Chu M. C. (2013). Ethical Contexts and Employee Job Responses in The Hotel Industry: The Roles of Work Values and Perceived Organizational Support. *International Journal of Hospitality Management*, (34), 108– 115.
- Dawley, D. D. Andrews, M. C. ve Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, Supervisor Support and Perceived Organizational Support: What Matters Most, *Leadership and Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.
- Dawley, D. Houghton, J.D. ve Bucklew, N.S. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150 (3), 238–257.
- Dcconinck J.B. ve Johnson, J.T. (2009). The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Sales People. *Journal of Personel Selling Management*, 29 (49), 333–350.
- Demirhan, Y. Kula, S. ve Karagöz, G. (2014). İş Memnuniyeti ve Yönetici Desteğinin Memurların Performansına Etkisi: Diyarbakır Özel Harekât Polis Birimi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 19(19), 285-297.
- Durmuş, B. Yurtkoru, S. E. ve Çinko, M. (2013). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- Dyne, L. V. ve Lepine, J. A. (1998). Helping and Voice Extra-Role Behaviors: Evidence of Construct and Predictive Validity. *The Academy of Management Journal*, 41(1), 108-119.
- Edwards, M. R. Ve Peccei, R. (2010). Perceived Organizational Support, Organizational Identification, and Employee Outcomes Testing a Simultaneous Multifoci Model. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 17–26.
- Eisenberger, R. Huntington, R. Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500- 507.
- Eisenberger, R. ve Rhoades, L. (2001). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698- 714.
- Eisenberger, R. Stinglhamber, F. Christian, V. Sucharski, I.L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(39), 565- 573.
- Emhan, A. Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31 (1), 53-69.
- Fu, J., Sun, W., Wang, Y., Yang, X. ve Wang, L (2013). Improving Job Satisfaction of Chinese Doctors: The Positive Effects of Perceived Organizational Support and Psychological Capital, *Public Health*, 127, 946-951.
- Hekman, D. R. Bigley, G. A. Steensma, H. K. ve Hereford, J. F. (2009). Combined Effects of Organizational and Professional Identification on The Reciprocity Dynamic for Professional Employees. *The Academy of Management Journal*, 52(39), 506-526.
- Hogg, V. (2005). *Social Psychology*, Pearson Education Limited. s. 288 (Ed.) Yıldız, İ., Sosyal Psikoloji, Ankara, Ütopya Yayınları.
- Hutchison, S. (1997). A Path Model Of Perceived Organizational Support. *Journal of Social Behavior and Personality*, (12), 159-174
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Electronic Journal of Social Sciences*, 15(57), 649-660.

- Johlke, M. C. Stamper, C. L. ve Shoemaker, M. E. (2002). Antecedents to Boundary- Spanne Perceived Organizational Support. *Journal of Managerial Psychology*, 17(1-2), 116-128.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Karabey, C. N. ve İşcan, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21 (2), 231-241.
- Karasek, R.A. (1985). *Job Content Questionnaire and User's Guide*, Lowell: University of Massachusetts at Lowell.
- Kidwell, R. Mossholder, K. Ve Benneth, N. (1997). Cohensiveness and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 23(6), 775-793.
- Koçel, T. (2001). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Kula, S. (2011). *Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members*, University of Central Florida, (Unpublished Dissertation) Orlando.
- Levinson, H. (1965). Reciprocatation: The Relationship between Man and Organization, *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Lewis-Beck M. S. (1994). *Factor Analysis and Related Techniques*, Singapore, Sage Publications.
- Low, G. Cravens, W. Grant, K. ve Moncrief, W. (2001). Antecedents and Consequences of Sales Persons Burnout. *European Journal of Marketing*, (35), 587-611.
- Ngo, H. Y. Loi, R., Foley, S., Zheng, X. ve Zhang, L. (2013). Perceptions of Organizational Context and Job Attitudes: The Mediating Effect of Organizational Identification. *Asia Pac J Manag*, (30), 149–168.
- Omoto, A. M. ve Snyder, M. (1995). Sustained Helping Without Obligation: Motivation, Longevity of Service, and Perceived Attitude Change Among AIDS Volunteers. *Journal of Personality and Social Psychology* 68 (4), 671-686.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. Podsakoff, P. M. ve Mac Kenzie, S. B. (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989). Cognitive versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157-164.
- Özbek, M. F. ve Kosa, G. (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği Ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İş görenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (34), 189–212.
- Özdamar K. (2002). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, Eskişehir, Kaan Kitapevi.
- Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.
- Özdemir, A. (2010a). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Educational Administration: Theory and Practice*, 16 (1), 93-112.
- Özdemir, A. (2010b). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi, *TSA*, 14 (1), 237-250.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.B.F. Dergisi*, 18 (2), 113–130.
- Panaccio, A. ve Vandenberghe C. (2009). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, (75), 224–236.
- Pearce, J. L. Branyiczki, I. ve Bakacsi, G. (1994) Person-Based Reward Systems: A Theory of Organizational Reward Practices in Reform-Communist Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (3), 261–282.
- Pekdemir, I. Koçoğlu, M. ve Gürkan, G. Ç. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.
- Podsakoff, P. M. Mac K. Scott B. Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Podsakoff, P. M. Mackenzie, S. B. Moorman, R. H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers: Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, (1), 107-142.
- Podsakoff, P. M. Mackenzie, S. B. Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rhoades, L. Armeli, S. ve Eisenberger, R. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825- 836.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, (87), 698-714.
- Rhoades S. L. ve Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported Relationship with Subordinates Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689–695.
- Selçuk, G. (2003). Örgütsel Desteğin Çalışanların İş İle İlgili Tutumlarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir.
- Shanock, L. R. ve 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.
- Shen, Y. Jackson, T. Ding, C. Yuan, D. Zhao, L. Dou, Y. Ve Zhang, Q. (2014). Linking Perceived Organizational Support With Employee Work Outcomes in a Chinese Context: Organizational Identification as a Mediator. *European Management Journal*, (32), 406–412.
- Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets Of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, (24), 251-270.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L.S. (2013). *Using Multivariate Statistics*, Boston, Pearson.
- Takeuchi, R. Wang, M. Marinova, S. V. ve Yao X. (2009). Role of Domain-Specific Facets of Perceived Organizational Support During Expatriation and Implications for Performance. *Organization Science*, 20(3), 621-634

- Tongur, A. (2011). Organizational Support, Organizational Citizenship Behavior, and Perceived Performance in Crime Scene Investigation Units of Turkish National Police, (unpublished dissertation), Orlando: University of Central Florida.
- Tuna, N. (2016). Psikolojik Sermaye İle Algılanan Yönetici Desteğinin Örgüt İçi Girişimcilik Üzerine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (25), 3-4.
- Turuç, Ö. ve Çelik, Ö. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Uçar, D. ve Ötken, A. B. (2010). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment: The Mediating Role of Organization Based Self-Esteem. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 85-105.
- Üren, S. G. (2011). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Yılmaz, H. ve Görmüş, A. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 26(7), 4483-4504.
- Yoon, J. Han, N. C. ve Seo, Y. J. (1996). Sense of Control Among Hospital Employees: An Assessment of Choice Process, Empowerment, and Buffering Hypotheses. *Journal of Applied Social Psychology*, (26), 686-716.
- Yoon, J. ve Lim, J. C. (1999). Organizational Support In The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees, *Human Relations*, (52), 923-945.
- Yoon, J. ve Thye, S. (2000). Supervisor Support in the Work Place: Legitimacy and Positive Affectivity. *Journal of Social Psychology*, (140), 295-316.

---

## THE MEDIATING ROLE OF MANAGERIAL SUPPORT IN THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON HELPING BEHAVIOR

---

### *Extended Abstract*

**Aim:** Today, businesses have begun to give more attention to their employees in order to provide a competitive edge and sustain their existence. Therefore, understanding and explaining the behaviour of employees for businesses have become increasingly important. Organizational support, helping behaviour and perception of managerial support are involved in dynamics which provides the employee to express himself or herself related to business. Managerial support and organizational support provided for the employees bring along helping behaviour and it helps the employees satisfied with their jobs to achieve their organizational goals more effectively. The expectations of the manager and the employee should be fulfilled together in this mutual

shopping ballance. It is thought that this study is going to make a contribution to the space in the literature since for not being encountered to a study which directly examines the mediating role of managerial support in the effect of perceived organizational support on helping behaviour in the literature research. The aim of this research is to determine the mediating role role of managerial support in the effect of organizational support perceived by employees on helping behaviour.

**Methods:** The axis of the research is constituted by some employees who works at the companies around the center of Burdur province. Questionnaire form was used as data collection tool. The data were collected by simple random sampling method. Demographic questions, perceived organizational support scale, managerial support and helping behavior scale were used in the questionnaire used as data collection tool. In the analysis process, the questionnaires were first reviewed and the forms of the 20 participants who have incomplete input were excluded from the research; a total of 241 questionnaire forms that were found to be complete were included in the analyzes. SPSS 22.0 package program was used for analysis of data. Since the data show normal distribution, parametric tests have been preferred. In the research, frequency and percentage analysis was used to determine the demographic features of the participants and simple regression analysis was used to determine the effect of the influence of perceived organizational support on helping behavior on managerial support.

**Findings:** 50,9 % of the individuals participating in the survey were female, 49,1% were male while the marital status of 64,4 % was single. 44,7% of the researchers have a associate degree. In the research, it has been examined the effect of the mediating role of managerial support in influencing behavior of perceived organizational support. According to these findings, organizational support perceived has a positive and statistically significant effect on helping behavior. At the same time, perceived organizational support has a positive and statistically significant effect on managerial support. In addition, the managerial support has a positive and statistically significant effect on helping behavior. In the last step, by including manager support in the analysis the significant effect on helping perceived organizational support has continued to decrease. In the direction of these findings it has emerged that the managerial support in relation to perceived organizational support and helping behaviors has a partial mediating role.

**Conclusion:** For organizations in order to gain competitive advantage and achieve higher profits, managers need to have support to their employees. In order to achieve higher performance in a globalized competitive environment organizations must thanks to their employees. The success of employees, and therefore the success of organizations, depends on their well-being with their employees' organizations. This situation can increase individual performance as well as increase organizational performance over time. On the other hand, if the employees feel the support of the managers, they will be able to express their opinions about the business clearly, even if they have problems from time to time in the organization. The fact that this study was conducted only for the employees around Burdur province which causes limitations on the results. Another limitation is number of sample. The number of sample needs to be expanded in order to generalize the results. According to these findings, it can be tested that these research variables will lead to different findings in different provinces, sectors and different sized enterprises in future. It is thought that this situation will provide benefits in the generalization of research findings and results. Further studies to be undertaken in the future may be supported by qualitative methods.



