



YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK: KAMU SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA*

Süreyya ECE†

Selma GÜLTEKİN‡

Öz

Bu çalışmanın amacı, çalışanların yönetici desteği aldıklarında örgütsel bağlılıklarının nasıl geliştiğini incelemektir. Çalışmada, örgütsel bağlılık ile yönetici desteği arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik bir model önerilmiş ve test edilmiştir. Araştırma örneklemi, bir kamu kuruluşunda görev yapmakta olan 150 çalışandan oluşmaktadır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla Cronbach Alfa güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, çalışmaya katılanlar bakımından algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum, örgütlerin çalışanlarına yönetici desteği verdiklerinde örgüte bağlı, sadık çalışanlar yaratacağına işaret etmektedir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Zorunlu Bağlılık.

SUPERVISOR SUPPORT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY IN THE PUBLIC SECTOR

Abstract

This study examines how organizational commitment enhances when employees receive support from their supervisors. In the study, a model has been proposed and tested to understand the relationship between organizational commitment and perceived supervisor support. The sample consists in 150 employees working in a public institution. Within the scope of the study Cronbach's alpha reliability analysis, correlation and regression analyses were applied to test the research hypotheses. Results show that there is a relationship between perceived supervisor support and organizational commitment. This indicates that organizations will create loyal and committed employees when they give managerial support to their employees.

Keywords: Perceived Supervisor Support, Organizational Commitment, Affective Commitment, Normative Commitment, Continuance Commitment.

GİRİŞ

Örgütler, çalışanlarının bağlılık duyguları ile güçlüdür. Örgütlerin başarısı ve devamlılığı, çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri bağlılık duyguları ile yakından ilişkilidir. Örgütsel davranış literatüründe örgütsel bağlılık konusu her zaman önemsenmiş ve birçok araştırmanın konusu olmuştur. Yapılan bu araştırmaların (Poyraz ve Kama, 2008; Bayram, 2005; Tutar, 2007) sonuçlarına göre örgütsel bağlılığın birçok örgütsel çıktı ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülmektedir. Özellikle, çalışanın örgütte kalıp kalmama kararı üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgütsel bağlılık (Çekmecelioğlu, 2006) konusu bugün de önemini korumaktadır.

Örgüt ile çalışan arasında gelişen örgütsel bağlılığın temelinde, kişinin ait olma ihtiyacı yatar. Bu nedenle örgütsel bağlılık psikolojik tabanlıdır ve kendiliğinden oluşmaz. Örgüt ile çalışan

* Bu çalışma 12-17 Eylül 2018 tarihleri arasında düzenlenen I. Uluslararası İnsan ve Toplum Bilimleri Kongresi'nde sunulmuştur.

† Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sureyyaece@yahoo.com

‡ Dr. Arş. Gör, Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm ve İşletmecilik Yüksekokulu, selmagultekin@hotmail.com



arasındaki bu bağın oluşumunu etkileyen birçok değişken vardır. Bunlardan biri de yöneticinin çalışanına sunduğu destektir. Bu desteğin beklediği düzeyde olduğunu düşünen çalışan, örgütü ile güçlü bağlar geliştirmektedir. Buna karşın, çalışan bu desteğin beklediği düzeyde olmadığını düşünüyorsa uğradığı hayal kırıklığı sonucunda, örgüte bağlılık göstermemekte ve örgütün üyesi olarak kalmak istememektedir. Örgütte, yöneticiler tarafından desteklenen çalışanlar, örgütle duygusal bağlar geliştirmeye, örgütü ailesi gibi görmeye başlar. Yönetici desteği alan çalışanlar örgüte sadık, örgütün amaçlarına ulaşmasında yoğun çaba gösteren vefalı çalışanlara dönüşürler. Söz konusu çalışanlar, maddi zorunluluk gereği değil, gerçekten istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler. Bu durum, çalışanlarıyla bütünleşmiş, güçlü bir örgütün oluşumuna zemin hazırlar.

Türkiye gibi kolektivist ve güç mesafesi yüksek toplumlarda yöneticilerin, çalışan davranışları üzerinde belirleyici bir etkisi vardır. Çalışanların yöneticilere bağımlılığı yüksektir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık ile yönetici desteği arasında güçlü bir ilişkinin olması beklenmektedir. Bu araştırmada, söz konusu iddiadan yola çıkarak, çalışanların yönetici desteği aldıklarında örgütsel bağlılıklarının nasıl geliştiği incelenmiştir.

1. LİTERATÜR TARAMASI

Psikolojik bir durum (Agarwala ve diğerleri, 2014) olan bağlılık, çalışanların örgütle ilişkilerini nitelendiren örgütte kalıp kalmama kararı üzerinde etkiye sahip olduğundan (Meyer ve Allen, 1991) örgütsel davranış literatüründe birçok araştırma ve çalışmanın konusu olmuştur. Örgütsel bağlılık, çalışanın kendini örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleştirmesi ve onun üyesi olarak kalmak istemesi (Robbins ve Judge, 2012), çalışan ve örgüt arasındaki algılanan uyum (Bateman ve Strasser 1984), çalışanın işinin ve örgütün özelliklerini değerlendirmesi ile örgüte karşı gösterdiği bir tutum ve bunların sonucunda sergilenen olumlu davranışların bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Ergeneli, 2006).

Bağlılık, yakın ilişki içerisindeki insanlar arasında gelişen, kişiyi bir ilişki ya da grupta tutan güçlerin tümü olarak tanımlanır (Taylor, Peplau ve Sears, 2012). Psikolojik araştırmalar (Bilgin, 2007) insanın rahatlatıcı bir figüre bağlanmasının, yaşamını sürdürmesinde önemli bir işlevi olduğunu savunmaktadır. Literatürde bağlılığın, iş ve meslekle ilişkilendirildiği görülmektedir. Örgütsel bağlılık, örgütün tüm planları içerisinde yer almayı, örgütü iyileştirmek için öneriler geliştirmeyi, örgütün imajı gibi işler için gönüllü olmayı, gerektiğinde örgüte daha çok çalışma süresi ayırmayı, görevleri zamanında tamamlamayı, örgütün kural ve yönetmeliklerine uygun davranmayı (O'reilly ve Chatman, 1986) gerektirir. Böylece, örgüt bir bakıma çalışanı egemenliği altına alarak onun örgütte kalmasını güvenceye alır (Başaran, 1991).

Meyer ve Allen (1991), bağlılığı duygusal, zorunlu ve normatif olarak sınıflandırmıştır. Duygusal bağlılık, çalışanların kendilerini örgüte duygusal bir bağ ve örgüte katılım ve aidiyet duygusuyla bağlı hissetmelerini ifade eder. Başka bir ifadeyle duygusal bağlılık, örgüt kimliğinin kabulüne (Meyer ve Smith, 2000) dayanır. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, çalıştıkları kurumda istekli bir şekilde işlerine devam etmek isterler. Zorunlu bağlılık, kurumdaki işi bırakmanın maliyetinin farkındalığı ile ilgilidir. Zaman içerisinde çalışanın örgütten ayrıldığında kaybetmek istemeyeceği bazı kazanımları olmuştur (Ergeneli, 2006). Zorunlu bağlılık duygusuna sahip çalışanlar, kurumda mecbur kaldıkları için çalışmaya devam ederler. Bağlılığın bir diğer boyutu olan normatif bağlılık ise bireyde kurumda kalmasını sağlayan bir yükümlülük hissi oluşturur. Yüksek düzeyde normatif bağlılık duygusuna sahip çalışanlar, ahlaki ya da etik nedenlerle örgütte kalmaları gerektiğini düşünürler (Shepherd ve



Mathews, 2000). Çalışanlar bağlılığın her üç çeşidini de farklı düzeylerde tecrübe edebilirler (Agarwala ve diğerleri, 2014). Bağlılığın normatif bileşeni kişinin kendisini, çalıştığı örgüte karşı sorumlu hissetmesidir (He, Lai ve Lu, 2011). Genel olarak bağlılık tutumunun, çalışanların, kendileri ve işverenleri arasındaki ilişkiyi düşünürken yavaş yavaş fakat sürekli olarak geliştiği görülmektedir (Mowday ve Steers, 1979).

Çalışanları örgüte bağlayan birçok faktör vardır. Bu faktörlerden birisi de yönetici desteği algısıdır. Yönetici desteği, yönetici ile çalışan arasındaki pozitif iş ilişkisi olup, çalışanların daha iyi performans gösterebilmeleri için ihtiyaçlarının karşılanmasıdır (Bhanthumnavin, 2003). Örgütsel davranış açısından çalışanlar işleri yapan, yönetici ise çalışanları destekleyen kişidir. Yönetici desteğinin yönü, çalışanların nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesidir (Başaran, 1991). Araştırmacılar, algılanan yönetici desteğini, çalışanların yöneticilerin katkılarına verdiği değerin ve refahlarına gösterdiği ilginin derecesi olarak tanımlamaktadırlar (Casper vd., 2011). Destekleyen yönetimin uygulandığı örgütlerde, çalışanların üretim davranışlarının, iş doyumlarının, örgütü yaşatma, örgüte uyum ve örgütün yönetimine katılma davranışlarının arttığı gözlenmektedir (Likert, 1961; Davis, 1972 aktaran Başaran, 1991).Yapılan bir çalışmada düşük yönetici desteğinin çalışanlarda depresyon ve anksiyete bozukluğu gibi ruhsal rahatsızlıklara yol açtığı bulunmuştur (Sinokki ve diğerleri, 2009).

Örgüt içerisinde, çalışanların, yöneticilerini destekleyici gördüklerinde örgütlerini de destekleyici algıladıkları görülmektedir (Rhoardes ve diğerleri, 2001). Çalışanların örgütsel destek algısı yüksekse, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir (Vandenberghe ve diğerleri, 2007).

Bir yönetici, çalışanlarını ve onların bireysel ihtiyaçlarını dikkate almalıdır. Ayrıca yönetici çalışanlarda, yönetimin kendilerini önemseydiğini ve örgüte yaptıkları katkının farkında olduğu konusunda bir algı oluşturmalıdır (Burns, 2016; Rafferty ve Griffin, 2004). Bu algı, çalışanlar ile örgüt arasında bir bağlılık oluşturabilecektir. Bu konuda Amerika’da bir danışmanlık firmasında çalışan kişilerle yapılan bir çalışmada, algılanan yönetici desteği ile bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Erickson ve Roloff, 2008).

Yönetici desteği, örgütsel destekten farklı bir kavram olmasına rağmen çalışanlar, yönetici desteğini örgütsel destek olarak yorumlayabilmektedirler. Başka bir ifadeyle yönetici, örgütün temsilci olarak görülebilmekte ve bu nedenle onlardan gelen destek, örgütsel destek olarak algılanabilmektedir (Güney ve diğerleri, 2007; Casper ve diğerleri, 2011; Eisenberger ve diğerleri, 1986, aktaran Emhan ve diğerleri, 2013). Shanock ve Eisenberger (2006) ise çalışanların yönetici desteği algılamaları sonucunda örgütsel destek algısına da sahip olacaklarını ileri sürmüştür. Araştırmacılar yönetici desteğinin, algılanan örgütsel destek üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu vurgulamışlardır (Shanock ve Eisenberger, 2006).

Bu çalışmada, örgütsel bağlılık boyutları açısından incelenmiş olup, algılanan yönetici desteğinin bağlılığın boyutları açısından ilişkisi araştırılmıştır. Bu konuda daha önce yapılan algılanan yönetici desteğinin, örgütsel bağlılığın boyutları üzerindeki etkisine yönelik araştırma sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

1.1. Algılanan Yönetici Desteği ve Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık çalışanın, çalıştığı örgütün amaçlarına inanmasını ve söz konusu amaçlara ulaşılması için istekli davranmasını sağlar. Duygusal bağlılığa sahip bir işgören kendisini örgüt kimliği ile özdeşleştirir (Çekmecelioğlu, 2006). İşgörenlerin, çalıştıkları örgütün kendilerine yönelik olarak sergilediği davranışları nasıl algıladığına göre örgüte yönelik duygusal bağlılıkları değişebilmektedir. Dolayısıyla algıladıkları destek ölçüsünde duygusal bağlılıklarının artması muhtemeldir (Güney, Akalın ve İlsev, 2007).



Rousseau ve Aubé (2010)'ye göre bireyin kendisine en yakın yönetici ve çalışma arkadaşları, olumlu iş tecrübesi oluşturan bir destek sağlayabilir ve bunun sonucunda da birey, örgüte duygusal bağlarla bağlanabilir. Çünkü duygusal açıdan iş tecrübesine sahip olan çalışanlar zamanla, çalıştıkları örgütle duygusal bir bağ geliştirirler. Kanada'da bir sağlık kuruluşunda görevli 215 kişiyle yapılan araştırmada, yönetici desteğinin, çalışanın örgüte yönelik duygusal bağlılığı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Rousseau ve Aubé, 2010).

Çin'in Guangdong şehrindeki otellerde çalışan 210 kişiyle yapılan bir araştırmada yönetsel desteğin, çalışanların duygusal bağlılığını arttırdığı belirlenmiştir (He, Lai ve Lu, 2011).

Kırgızistan'da banka çalışanlarıyla yapılan başka bir araştırmada, yönetici desteği ile duygusal bağlılık arasında pozitif korelasyon bulunmuştur (Özbek ve Kosa, 2009). İstanbul'da yapılan başka bir araştırmada da bu sonucu destekleyen bulgular elde edilmiştir (Çakmak-Otluoğlu, 2012).

Brezilya'da farklı sektörlerde çalışan 168 kişiyle yapılan bir diğer çalışmada, katılımcıların algıladıkları yönetici desteği arttıkça örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının da arttığı sonucu elde edilmiştir (Casper ve diğerleri, 2011).

Norveç'te yapılan başka bir çalışmada da algılanan yönetici desteğinin, duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Kuvaas ve Dysvik, 2010). Kore'de yapılan bir araştırma sonucunda, yönetici desteği ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Chang, 1999). Güney Afrika'da yapılan çalışma, yönetici desteğinin, duygusal bağlılık üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (Döckel, Basson ve Coetzee, 2006).

Rhoades ve arkadaşları (2001) tarafından A.B.D.'de yapılan bir araştırmada, algılanan yönetici desteğinin, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığı ile ilişkili faktörlerden biri olduğunu ifade etmişlerdir. A.B.D.'de yapılan başka bir araştırmada da yönetici desteği olan çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin, yönetici desteği olmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Payne ve Huffman, 2005).

Bursa'da 205 hastane çalışanıyla yapılan araştırmada algılanan örgütsel desteğin, duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Güney, Akalın ve İlsev, 2007).

Yukarıda verilen araştırmaların sonuçlarına göre aşağıdaki hipotez kurulmuştur:

Hipotez1: *Algılanan Yönetici Desteği, Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir.*

1.2. Algılanan Yönetici Desteği ve Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüte yönelik olarak sadakat ve sorumluluk duygularından dolayı örgüte duyduğu bağlılıktır (Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014). Normatif bağlılıkta toplum normları ve değerleri etkilidir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010). Buna göre çalışanlar doğru ve ahlaki olduğuna inandıkları için örgüte bağlılık duyarlar.

Çalışanlar, örgüte karşı olumlu duygulara sahip olduklarında, örgütte kalmaya devam edeceklerdir (He, Lai ve Lu, 2011). Yöneticilerinden destek alan çalışanların, kurumlarına karşı olumlu duygular geliştirecekleri ve bu durumun da çalışanlarda normatif bağlılık oluşturacağı düşünülebilir. Meyer ve diğerleri (1991), yöneticilerin, çalışanlara ödüller sunmalarının veya çalışanlarının eğitimi için gerekli olan maliyetleri üstlenmeleri gibi destekleyici davranışlarının, çalışanların normatif bağlılığını geliştirebileceğini ifade etmişlerdir.



Pohl ve arkadaşları (2016)'nın Belçika'da yaptığı araştırmada, algılanan yönetici desteğinin, normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İstanbul'da yapılan başka bir araştırmada da algılanan yönetici desteği ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Çakmak-Otluoğlu, 2012). Çin'de yapılan başka bir araştırmada ise yönetsel desteğin, duygusal bağlılığı geliştirmek suretiyle normatif bağlılığı dolaylı olarak arttırdığı belirlenmiştir. Başka bir ifadeyle, yönetsel desteğin normatif bağlılık üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi bulunmamıştır (He, Lai ve Lu, 2011). Güney Afrika'da yapılan bir araştırma da yönetici desteğinin, normatif bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (Döckel, Basson ve Coetzee, 2006).

Algılanan yönetici desteği ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik olarak yapılan bu araştırmaların sonuçlarına dayanarak bu çalışmanın ikinci hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

Hipotez₂: *Algılanan Yönetici Desteği, Normatif Bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir.*

1.3. Algılanan Yönetici Desteği ve Zorunlu Bağlılık

Örgütsel bağlılığın zorunluluk boyutu, çalışanın çıkara dayalı kaygılarından kaynaklanmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006). Zorunlu bağlılığın oluşmasını sağlayan iki faktör vardır; yatırımlar ve alternatif iş fırsatlarının yokluğu (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2010).

Casper ve arkadaşları (2011) tarafından Brezilya'da yapılan bir çalışmada, algılanan yönetici desteği ile zorunlu bağlılık arasında negatif, ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur. İstanbul'da yapılan başka bir araştırmada da aynı şekilde söz konusu iki değişken arasında negatif, ancak anlamlı olmayan bir ilişki bulunmuştur (Çakmak-Otluoğlu, 2012). Avustralya'da yapılan bir araştırmada da bu sonucu destekler şekilde tespit edilen negatif yönlü ilişki, anlamlı bulunmamıştır (Iverson ve Buttigieg, 1999).

A.B.D.'de yapılan bir araştırmada ise yönetici desteği alan çalışanların zorunlu bağlılık düzeyinin yüksek olduğu belirlenmiştir (Payne ve Huffman, 2005).

Kore'de yapılan bir araştırmada, yönetici desteği ile zorunlu bağlılık arasında bir ilişki bulunmamıştır (Chang, 1999). Aynı şekilde Güney Afrika'da yapılan bir araştırma sonucunda yönetici desteğinin, zorunlu bağlılık üzerinde doğrudan bir ilişkisinin olmadığı belirlenmiştir (Döckel, Basson ve Coetzee, 2006).

Daha önce değinildiği gibi bazen çalışanlar, yöneticiden gelen desteği, örgütsel destek olarak da algılayabilmektedir (Güney ve diğerleri, 2007; Casper ve diğerleri, 2011; Eisenberger ve diğerleri, 1986, aktaran Emhan ve diğerleri, 2013). Kaplan ve Ögüt (2012) yaptıkları araştırmada, işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile zorunlu bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmışlardır. Nevşehir'de yürüttükleri bu çalışmada, örgütsel destek ile zorunlu bağlılık arasında negatif bir ilişki bulmuşlardır (Kaplan ve Ögüt, 2012).

Yukarıdaki araştırma sonuçlarına göre üçüncü hipotez aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

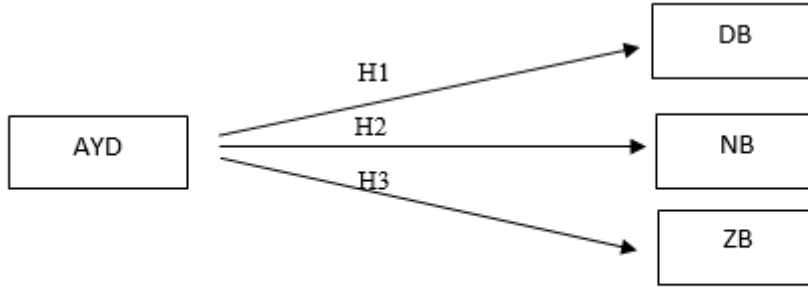
Hipotez₃: *Algılanan Yönetici Desteği, Zorunlu Bağlılık üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir.*



2. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEM VE ÖRNEKLEM

Bu çalışmada, bir örgüt içerisinde çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin, onların örgüte bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Daha önce yapılan bazı araştırmalar (Emhan ve diğerleri, 2013; He ve diğerleri, 2011; Kidd ve Smewing, 2001; Gilbert ve diğerleri, 2011; Rousseau ve Aubé, 2010), yönetici desteğinin çalışanın örgütsel bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir.

Çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlere göre Şekil 1'deki model oluşturulmuştur:



AYD= Algılanan Yönetici Desteği; DB= Duygusal Bağlılık; NB= Normatif Bağlılık; ZB= Zorunlu Bağlılık

Şekil 1: Araştırma Modeli.

Bu çalışma, bir kamu kuruluşunda kamu çalışan 150 kişiye anket uygulanarak yapılmıştır. Algılanan yönetici desteğini ölçmek amacıyla Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen 11 ifadeli bir ölçek kullanılmıştır. Çalışanların bağlılığını ölçmek için ise Meyer ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçek duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere 3 boyuttan oluşmakta olup, her boyut 6 ifadeyle ölçülmektedir. Literatürdeki bulgulardan yola çıkarak geliştirilen modelde, çalışanların yönetici desteği aldıklarında örgütsel bağlılıklarının nasıl geliştiği incelenmiştir. Elde edilen veriler, Cronbach Alfa güvenilirlik analizi, Korelasyon ve Regresyon analizleri ile değerlendirilmiştir.

3. BULGULAR

Çalışmaya katılan katılımcıların yaş ortalaması 37 olup, %44'ü kadın, %56'sı erkeklerden oluşmaktadır. Ortalama çalışma süresinin 10 yıl olduğu görülmüştür. Değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve aralarındaki korelasyon katsayıları Tablo 1'de gösterilmiştir:

Tablo 1: Değişkenlere ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Aralarındaki Korelasyon.

Değişkenler	Ortalama	SS	1	2	3	4
1. AYD	3,13	1,29	(.98)			
2. DB	3,18	.76	.622**	(.84)		
3. NB	3,08	1,04	.61**	.56**	(.87)	
4. ZB	3,45	.67	-.172*	-.32**	-.004	(.77)

AYD= Algılanan Yönetici Desteği; DB= Duygusal Bağlılık; NB= Normatif Bağlılık; ZB= Zorunlu Bağlılık

*p< .05; **p< .01; N=150



Yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda Algılanan Yönetici Desteği ölçeğinin Cronbach Alpha değerinin .98; Örgütsel Bağlılık ölçeğinin Duygusal Bağlılık boyutunun .84; Normatif Bağlılık boyutunun .87 ve son olarak da Zorunlu Bağlılık boyutunun .77 olduğu belirlenmiştir. Korelasyon analizi sonuçlarına göre Algılanan Yönetici Desteği ile Duygusal Bağlılık ($r=.622$, $p<.01$) ve Normatif Bağlılık ($r=.61$, $p<.01$) arasında pozitif korelasyon mevcuttur. Ancak Algılanan Yönetici Desteği ile Zorunlu Bağlılık ($r=-.17$, $p<.05$) arasında negatif korelasyon bulunmuştur.

Daha önce yapılan araştırma sonuçlarına dayanarak oluşturulan hipotezlerin test edilmesi için basit regresyon analizleri yapılmıştır. H_1 hipotezini test etmek için yapılan Basit doğrusal regresyon analizi sonuçları, Tablo 2’de gösterilmiştir:

Tablo 2: Algılanan Yönetici Desteği & Duygusal Bağlılık Regresyon Analizi.

	Beta	t	R	R ²	F	p
Duygusal Bağlılık	.62	9.67	.62	.39	93.46	.000

Bağımlı Değişken= Duygusal Bağlılık; Bağımsız Değişken= Algılanan Yönetici Desteği

Algılanan Yönetici Desteğinin bağımsız değişken, Duygusal Bağlılığın ise bağımlı değişken olacak şekilde oluşturulan regresyon eşitliği R^2 oranı .39 olmak üzere anlamlı bulunmuştur ($F(1,148)=93.46$, $p<.01$). Buna göre katılımcıların algıladıkları yönetici desteği düzeyi bir birim arttığında, duygusal bağlılık düzeyi .365 (standardize olmayan katsayı $B=.365$) birim artmaktadır. Bu sonuç, “*Algılanan Yönetici Desteği, Duygusal Bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir*” şeklinde kurulan H_1 hipotezini doğrulamaktadır.

H_2 hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 3’te gösterilmiştir:

Tablo 3: Algılanan Yönetici Desteği & Normatif Bağlılık Regresyon Analizi.

	Beta	t	R	R ²	F	p
Normatif Bağlılık	.61	9.36	.61	.37	87.58	.000

Bağımlı Değişken= Normatif Bağlılık; Bağımsız Değişken= Algılanan Yönetici Desteği

Algılanan Yönetici Desteğinin bağımsız değişken, Normatif Bağlılığın ise bağımlı değişken olarak analize dahil edildiği regresyon analizinde R^2 oranı .37 olup sonuçlar anlamlı bulunmuştur ($F(1,148)=87.575$, $p<.01$). Sonuçlar, algılanan yönetici desteği düzeyinin bir birim artmasıyla, normatif bağlılık düzeyinde .49 (standardize olmayan katsayı $B=.49$) birimlik bir artış olacağını göstermektedir. Dolayısıyla “*Algılanan Yönetici Desteği, Normatif Bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkiye sahiptir*” şeklindeki H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Son olarak H_3 hipotezini test etmek için yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 4’te gösterilmektedir:

Tablo 4: Algılanan Yönetici Desteği ve Zorunlu Bağlılık Regresyon Analizi.

	Beta	t	R	R ²	F	p
Zorunlu Bağlılık	-.17	-2.12	.17	.30	4.52	.035

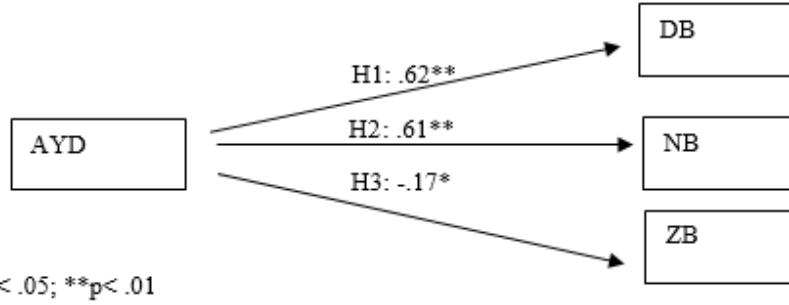
Bağımlı Değişken= Zorunlu Bağlılık; Bağımsız Değişken= Algılanan Yönetici Desteği

Algılanan Yönetici Desteğinin, Zorunlu Bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için oluşturulmuş olan regresyon modelinin, R^2 oranı .30 olacak şekilde anlamlı olduğu tespit



edilmiştir ($F(1,148)=4.515$, $p<.05$). Algılanan yönetici desteği düzeyinin bir birim artması, zorunlu bağlılık düzeyinde .089 (standardize olmayan katsayı $B= -.089$) birimlik bir azalışa neden olacaktır. Bu sonuçla “*Algılanan Yönetici Desteği, Zorunlu Bağlılık üzerinde negatif yönde bir etkiye sahiptir*” şeklinde oluşturulan H_3 hipotezi doğrulanmaktadır.

Çalışma kapsamında oluşturulmuş olan araştırma modelinin regresyon analizi sonuçlarına göre son durumu Şekil 2’deki gibi gösterilebilir:



AYD= Algılanan Yönetici Desteği; DB= Duygusal Bağlılık; NB= Normatif Bağlılık; ZB= Zorunlu Bağlılık

Şekil 2: Regresyon Analizi Sonrası Araştırma Modeli.

Yapılan analizler sonucunda algılanan yönetici desteğinin, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutu üzerinde pozitif; zorunlu boyutu üzerinde ise negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna göre bir örgüt içerisinde görev yapan bireylerin, yöneticilerinin kendilerini desteklediğine dair algıları arttıkça, işyerlerine duygusal açıdan bağlılık düzeylerinin yükseleceği söylenebilir. Başka bir ifadeyle desteklenen çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmektedirler. Aynı şekilde yöneticilerinden destek algıladıklarında, örgüte karşı sadakat duyguları da artmaktadır.

Çalışanlar yöneticilerden destek gördüklerinde örgüte karşı duydukları zorunlu bağlılık düzeylerinde ise azalma olmaktadır. Zorunlu bağlılık çalışanın, özellikle maddi açıdan başka seçeneğinin olmadığını düşündüğünden, kendisini örgütte çalışmak zorunda hissetmesini ifade eder. Yöneticilerden destek gördüklerinde çalışanlar, maddi gerekçelerle ya da başka bir iş seçeneğinin yoksunluğu gibi nedenlerle yani mecbur kaldıkları için değil, gerçekten o örgütte çalışmak istedikleri için kalmaya devam ederler. Yöneticiler çalışanları destekleyerek, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmesini ve örgüte sadık çalışanlara dönüşmesini sağlamanın yanı sıra, buldukları ilk fırsatta örgütten ayrılmalarının da önüne geçmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada, çalışanların yöneticilerinin desteğini algıladıklarında örgütsel bağlılıklarının nasıl geliştiği araştırılmıştır. Bu amaçla toplanan veriler değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan çalışanların, algıladıkları yönetici desteği ile örgütsel bağlılıkları arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuç, literatürde bu konuda yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlar ile uyumludur (Rousseau ve Aubé, 2010; He, Lai ve Lu, 2011; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Casper ve diğerleri, 2011; Iverson ve Buttigieg, 1999; Kaplan ve Ögüt, 2012).

Bir çalışandan beklenen davranışlardan biri de örgütü yaşatma davranışıdır (Başaran, 1991). Yaşatma davranışı ile örgütsel bağlılık ve yönetici desteği arasında yakın bir ilişki vardır. Örgütü yaşatma davranışı, çalışanın örgütsel amaçları benimseyerek, örgütte kalmasını



gerektirir. Çalışanın örgüt amaçlarını benimseyip, örgütte kalmasını etkileyen en önemli faktörlerden biri de yönetici desteğidir. Çalışan, yöneticisinden destek algılıyorsa, örgütüne bağlılık gösterecek ve örgütsel başarı için çalışacaktır. Bu bağlamda yönetici desteği önemli bir hale gelmektedir. Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşlarında yöneticinin çalışan davranışları üzerinde belirgin bir etkisi vardır. Çünkü Türkiye kolektivist ve güç mesafesi yüksek bir toplum olduğundan Türkiye’de çalışanların yöneticilere bağımlılığı yüksektir (Şişman, 2002). Bu bağlamda örgütsel bağlılık ile yönetici desteği arasında güçlü bir ilişkinin olması beklenmektedir. Bu noktadan hareketle üç hipotez geliştirilmiştir. Örgüte duygusal açıdan bağlı olan çalışanlar, kendilerini kurumun bir parçası gibi hissettiğinden, örgüte daha fazla katkıda bulunma konusunda istekli davranır. Örgüte normatif açıdan bağlı olan çalışanlar, örgüte karşı sadakat duygularına sahip olurlar. Bu sadakat duygusu, çalışanın örgüt içerisinde karşılaşılabileceği bütün olumsuz durumlara karşın örgütte çalışmaya devam etmesini sağlar. Bu durum, örgüt içerisinde işgören devir oranının artmasından kaynaklı problemleri de en aza indirir. Örgüte zorunlu bağlı çalışanlar ise başka seçenekleri olmadığından örgütte kalmayı tercih ettiklerinden, bu çalışanların verimli olmayacağı, örgüte yönelik olumsuz davranışlarda bulunacağı düşünülebilir. Dolayısıyla bir örgüt için, duygusal ve normatif bağlılığın aksine, çalışanların örgüte yönelik zorunlu bağlılık düzeylerinin en aza indirilmesi daha faydalı olacaktır. Bu sebeplerden ötürü çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen faktörlere odaklanmak gerekmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, çalışmaya katılanlar bakımından algılanan yönetici desteği ile genel olarak örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan destek arttıkça duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyinde artış; zorunlu bağlılık düzeyinde ise azalış görülmektedir. Bu durum, örgüt yöneticilerinin çalışanlarına destek verdiklerinde örgüte bağlı, sadık çalışanlar yaratacağına işaret etmektedir. Yönetici desteği alan çalışanlar, başka iş imkânları olsa bile kolay kolay örgütten ayrılmayı düşünmeyeceklerinden örgüt başarısına daha çok katkıda bulunurlar. Çünkü örgüte ilişkin kısa vadeli değil, uzun vadeli kalma planları yapmaya başlarlar ve örgüte daha fazla katkıda bulunmaya çalışırlar. Bu araştırma sonucuna göre, çalışanların bağlılıklarını geliştirme yöntemlerinden birinin de destekleyici yönetici davranışı olduğu görülmektedir. Bu sonuç, sosyal etkileşim kuramı bakımından değerlendirildiğinde, çalışanın yöneticisi ile kurduğu ilişki ve aldığı destek yoluyla bir davranış değişikliği içine girebileceğini göstermektedir. Çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri çalışanların örgüte yönelik tutumlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu kapsamda, yöneticisi tarafından desteklenmediği algısına sahip bir çalışan örgüte katkı sağlamaktan vazgeçerek örgütten uzaklaşmaktadır. Yöneticisi tarafından desteklendiğini düşünen çalışan ise ilişkiye katkı sunarak örgütü yaşatma davranışı içerisine girecektir.

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da bazı önerileri bulunmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda yönetici desteği çalışmalarının örgütsel destek ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Yönetici desteğinin örgütsel destek çalışmalarından ayrılarak daha kapsamlı incelenmesi gerekmektedir. Yönetici desteği ve örgütsel bağlılığı birlikte ele alan sınırlı sayıda çalışma vardır. Bu bağlamda bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



KAYNAKÇA

- Agarwala, T., Arizkuren-Eleta, A., Castillo, E. D., Muñiz-Ferrer, M., Gartzia, L. (2014). Influence of Managerial Support on Work–Life Conflict and Organizational Commitment: An International Comparison for India, Peru and Spain, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (10), 1460–1483.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*, 2. Basım, Kadioğlu Yayıncılık, Ankara.
- Bateman, T. S., Strasser, S. (1984). A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment, *Academy of Management Journal*, 27 (1), 95-112.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi* (59), 125-139.
- Bhantumnavin, D. (2003). Perceived Social Support from Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units, *Human Resource Development Quarterly*, 14 (1), 79-97.
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal Psikoloji Sözlüğü, Kavramlar, Yaklaşımlar*, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Burns, K. L. (2016). *Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support as Antecedents of Work Engagement*, Master's Theses, The Faculty of the Department of Psychology Washington, USA: San Jose State University.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., Wayne, J. H. (2011). Work–Family Conflict, Perceived Supervisor Support and Organizational, *Journal of Vocational Behavior*, 79 (3), 640–652.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention, *Human Relations*, 52 (10), 1257-1278.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and Boundaryless Career Attitudes and Organizational Commitment: The Effects of Perceived Supervisor Support, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638–646.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (2), 295-310.
- Döckel, A., Basson, J. S., Coetzee, M. (2006). The Effect of Retention Factors on Organizational Commitment: An Investigation of High Technology Employees, *SA Journal of Human Resource Management*, 4 (2), 20-28.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 500-507.
- Emhan, A., Kula, S., Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31 (1), 53-69.
- Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*, Hacettepe Üniversitesi Yayını, Ankara.



- Erickson, R. A., Roloff, M. E. (2008). Reducing Attrition after Downsizing: Analyzing the Effects of Organizational Support, Supervisor Support and Gender on Organizational Commitment, *International Journal of Organizational Analysis*, 15 (1), 35-55.
- Gilbert, C., Winne, S. D., Sels, L. (2011). The Influence of Line Managers and HR Department on Employees' Affective Commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (88), 1618–1637.
- Giray, M. D., Şahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30), 1-9.
- Güney, S., Akalın, Ç., İlsev, A. (2007). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Algılanan Örgütsel Destek ve Örgüt Temelli Öz-Saygı, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (2), 189-211.
- He, Y., Lai, K. K., Lu, Y. (2011). Linking Organizational Support to Employee Commitment: Evidence from Hotel Industry of China, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (1), 197–217.
- Iverson, R. D., Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed, *Journal of Management Studies*, 36 (3), 307-333.
- Kaplan, M., Ögüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Bağlılık arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 387-401.
- Kidd, J. M., Smewing, C. (2001). The Role of the Supervisor in Career and Organizational Commitment, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10 (1), 25-40.
- Kuvaas, B., Dysvik, A. (2010). Exploring Alternative Relationships between Perceived Investment in Employee Development, Perceived Supervisor Support and Employee Outcomes, *Human Resource Management Journal*, 20 (2), 138–156.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, 1 (1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N., Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization, *Journal of Vocational Behavior*, 78 (4), 538-551.
- Meyer, J.P., Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17 (4), 319-331.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 492-499.
- Özbek, M. F., Kosa, G. (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetimin Desteği ve Personel Güçlendirmenin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka



İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 189-212.

- Payne, S. C., Huffman, A. H. (2005). A Longitudinal Examination of the Influence of Mentoring on Organizational Commitment and Turnover, *The Academy of Management Journal*, 48 (1), 158-168.
- Polatçı, S., Ardiç, K., Türkan, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21 (2), 281-292.
- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 143-164.
- Rafferty, A. E., Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions, *The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329–354.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Robbins, S.P., Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, Çev. İnci Erdem, Nobel Yayıncılık, İstanbul.
- Rousseau, V., Aubé, C. (2010). Social Support at Work and Affective Commitment to the Organization: The Moderating Effect of Job Resource Adequacy and Ambient Conditions, *The Journal of Social Psychology*, 150 (4), 321–340.
- Ersoy, S., Bayraktaroğlu, S. (2010). *Örgütsel Bağlılık*, Editör: Derya Ergun Özler, Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, s. 1-19.
- Shanock, L. R., Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance, *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689–695.
- Shepherd J. L., Mathews, B. P. (2000). Employee Commitment: Academic vs Practitioner Perspectives, *Employee Relations*, 22(6), 555–575.
- Sinokki, M., Hinkka, K., Ahola, K., Koskinen, S., Kivimäki, M., Honkonen, T., Puukka, P., Klaukka, T., Lönnqvist, J., Virtanen, M. (2009). The Association of Social support at Work and in Private Life with Mental Health and Antidepressant Use: The Health 2000 Study, *Journal of Affective Disorders*, 115 (2009), 36–45.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Pegem, Ankara.
- Taylor, S. E., Peplau, L. A., Sears, D. A. (2006). *Sosyal Psikoloji*, (Çev: Ali Dönmez), İmge Kitapevi, Ankara.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 97-120.
- Vandenberghe C., Bentein K., Michon R., Chebat J.C., Tremblay M., Fils J.F. (2007). An Examination of The Role of Perceived Support and Employee Commitment in Employee-Customer Encounters, *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1177-1187.