

## ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA\*

### THE ANALYSIS OF RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE OF STUDY IN HOTEL BUSINESSES

Yrd.Doç.Dr.Metin KAPLAN<sup>1</sup>  
Prof.Dr.Adem ÖĞÜT<sup>2</sup>

#### ÖZET

*Nevşehir ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi irdelemeyi amaçlayan bu araştırma sonucunda; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki izlenirken, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, örgütsel destek algılamalarının duygusal, normatif ve devam bağlılığını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır.*

#### ABSTRACT

*The aim of the study is to analyze the relationship between organizational support perceptions and organizational commitment of the staff employed in four and five star hotels in Nevşehir. According to correlation analysis; the result of the study shows that there is a positive relationship between perceived organizational support and affective and normative commitment while there is a negative relationship between perceived organizational support and continuance commitment. On the other hand, regression analysis results show that perceived organizational support has effect on affective, normative and continuance commitment.*

Beşeri sermaye, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, otel işletmeleri, örgütsel davranış

Human capital, Perceived organizational support, Organizational commitment, Hotel businesses, Organizational behavior.

\* Bu çalışma "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" başlığı altında (19. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, 26-28 Mayıs 2011, Çanakkale) sunulan özet bildirinin geliştirilmiş versiyonudur.

<sup>1</sup> Nevşehir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü.

<sup>2</sup> Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

## GİRİŞ

Fiziksel yeniliklerin rakipler tarafından kısa sürede kolaylıkla taklit edilebildiği küresel iş dünyasında, işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edebilmesi, sahip oldukları beşeri unsurları etkin bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. Bu noktada, ‘örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve bunlara gönülden inanma; örgüt için tüm kapasitesini ortaya koymaya gönüllü olma ve örgütün bir üyesi olarak kalma bağlamında son derece güçlü bir istenç ortaya koyma’ biçiminde tanımlanabilen örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesi özellikli bir önem arz etmektedir. Çıktıların geniş ölçüde insan performansına bağlı olduğu otel işletmeleri açısından ise, sözü edilen bu durum daha yaşamsal bir niteliğe bürünmektedir.

Örgütsel bağlılığın oluşturulabilmesi bireysel ve örgütsel anlamda bir takım öncüllerin varlığına bağlı bulunmaktadır. Çalışma kapsamında bu öncüllerden; yeni istihdam edilecek işgörenlerin adaptasyonunun sağlanması, mevcut işgörenlerin etkinlik ve verimliliklerini artırılması ve çalışanlarla örgüt arasında arzu edilen bütünleşme gibi örgütsel devamlılığın sürdürülebilmesi bağlamında olmazsa olmazlardan olan, örgütsel destek algılamaları üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla çalışmanın bağımsız değişkeni “algılanan örgütsel destek”, bağımlı değişkeni ise “örgütsel bağlılık”tır. Bu çerçevede *araştırmanın amacı*, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini otel işletmeleri örneğinde ortaya koymaktır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının, örgütsel etkinliği ve verimliliği sağlamada birincil düzeyde sorumlu olan örgüt yöneticilerine, örgütsel etkinlik ve verimlilik üzerinde doğrudan etkileri bulunan örgütsel destek algılamaları ve örgütsel bağlılık olgularının oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerinde yol gösterici bir dizi ipuçları sunması da beklenmektedir.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; örgütte kalma istekliliğinin yanısıra (Ferris ve Aranya, 1983: 87), bireyin belirli bir örgütteki katılımı ve o örgütle özdeşleşmesinin derecesidir (Becker, 1992: 233). Değişim bakışıyla örgütsel bağlılık; hem örgüt için hem de örgütten gelen desteğin ifadesidir (Mize vd., 2000: 103). Örgütsel bağlılık kavramı şu üç ögeyi içermektedir (Maxwell ve Steele, 2003: 362); -Örgütsel amaçların ve değerlerin kabulü ve bu amaçlara güçlü bir inanma, -Örgütsel amaçlara ulaşmaya yönelik çaba sarfetme istekliliği ve -Örgütsel üyeliği sürdürmek için güçlü bir arzu duyma. İbicioğlu (2000: 14-15) bu unsurlara, örgüt kimliği ile kimliklenme ve içselleştirmeyi de dahil etmiştir. Literatürde örgütsel bağlılık konusunda farklı sınıflandırmalar bulunmasına karşın, bu çalışmada Meyer ve Allen (1997: 11-13)’in duygusal, normatif ve devam bağlılığı sınıflandırması esas alınmıştır.

**Duygusal bağlılık**, örgüt üyesi olmanın vermiş olduğu hazzın yanısıra, örgütle özdeşleşme ve kişinin örgüte karşı hissettiği duygusal bağlıdır (Bergaman, 2006: 646). Diğer bir ifadeyle, duygusal bağlılık, işgörenlerin kurumlarına kalben bağlanmaları, kurumları ile özdeşleşmeleri, kurumsal hedef ve amaçları gönülden benimsemeleri ve kurumlarıyla gurur duymaları anlamına gelmektedir (Bulut vd., 2009: 121). Aynı düzlemde, **normatif bağlılık**, kişisel bir yükümlülük duygusudur ya da organizasyonda kalma sorumluluğunu yansıtmaktadır (Asa ve Dalkılıç, 2008: 853). Normatif bağlılık, bireyin kendini doğal üyesi olduğu örgüte borçlu hissetmesinden doğan bağlılıktır. Çalıştığı örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkiler, çalışanın üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve örgüte de minnet duyduğu için çalışmaya devam etmesidir (Yıldırım ve Demirel, 2009: 585). **Devam bağlılığı** ise, bireyin örgüte olan yatırımlarıyla ilintili söz konusu hakların (fayda, menfaat, çıkar) maliyeti nedeniyle, örgütte kalmaya duyduğu gereksinimin derecesidir (Bergaman, 2006: 646). Duygusal bağlılık bir *isteği*, normatif bağlılık bir *yükümlülüğü*, devam bağlılığı ise bir *gereksinimi* içermektedir (Yozgat ve Şişman, 2007: 747).

Örgütsel bağlılığın oluşturulması birtakım öncüllere bağlıdır. Araştırma kapsamında bağımsız değişken olarak bu öncüllerden algılanan örgütsel destek ele alınmıştır.

### 1.2. Algılanan Örgütsel Destek

Örgütsel bağlılığın en önemli öncüllerinden biri örgütsel destektir. Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esnekliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder (Özdevecioğlu, 2003: 116). Diğer bir deyişle, algılanan örgütsel destek; işgörenin faaliyetleri sonucunda örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün işgörenin iyiliğiyle ilgilenmesinin, işgören tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Hellman vd., 2006: 631). Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan davranışlar gösterme eğilimindedirler. Bu bakış açısı ile algılanan örgütsel destek Blau'nun (1964) sosyal etkileşim teorisine dayalı olarak değerlendirilmektedir. Bu kurama göre çalışanlar işleriyle ilgili çabalarını ve performanslarını, örgütün gelecekte sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak biçimlendirirler (Stamper ve Johlke, 2003: 571). Benzer biçimde algılanan örgütsel destek de çalışanların zaman içerisinde işverenleri ve örgütleri ile etkileşimi sonucunda gelişir ve örgütün çalışanlara olan bağlılığının algılanma düzeyini yansıtır (Çakar ve Yıldız, 2009: 76).

Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütten birçok durumda beklentisi olduğunu ifade eder. Bunlar; örgütün, çalışanın hastalıklarını, hatalarını, üstün performansını, örgütün adaletli ücret ödeme arzusunu ve çalışanın işini anlamlı ve ilginç kılmasına yönelik olası tepkileridir (Aube vd., 2007: 480). Örgüt tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların, minnettarlık hissederek, bağlılık açısından karşılık verme olasılıkları bulunmaktadır. Bu anlamda algılanan örgütsel destek, büyük ölçüde örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak bilinir (Shore ve Tetrick, 1991: 637; Bishop vd.,

2000: 1116; Yoon ve Thye, 2002: 98-99). Destekleyici örgütlerde çalışanlar, çabalarının ödüllendirileceği beklentisi içerisinde oldukları ve örgütsel üyeliklerini kendi kimlikleriyle birleştirirler.

## 2. YAZIN TARAMASI VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

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

Eisenberger vd., (1990), işgörenler ve yöneticiler üzerinde yapmış oldukları araştırmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Shore ve Tetrick (1991), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çokuluslu bir şirkette yaptıkları araştırmada, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde Shore ve Wayne (1993), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çokuluslu bir şirketin işgörenleri ve yöneticileri üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Buna karşın, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü, ancak istatistiksel olarak anlamlı olmayan bir ilişki bulgusuna ulaşmışlardır. Wayne vd., (1997), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir şirkette çalışan ve en az beş yıllık deneyimi olan çalışanların algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkiyi analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. O'Driscoll ve Randall (1999), İrlanda ve Yeni Zelanda'da gıda sektörü çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca Bishop vd., (2000), Amerika Birleşik Devletleri'nde otomotiv sanayi çalışanları üzerinde yaptıkları incelemede; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Eisenberger vd., (2001), Amerika'nın kuzey doğusunda posta işlem hizmeti veren bir işletmede görev yapan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Moideenkutty vd., (2001), Hindistan'da ilaç müessislerinin algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılıkları konusunu incelemişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan Rhoades vd., (2001), Amerika'nın doğusunda bulunan bir üniversitenin mezunları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yoon ve Thye (2002), Kore'nin iki büyük elektronik şirketindeki çalışanlar üzerinde yaptıkları ampirik incelemede; algılanan örgütsel destek

ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, ayrıca iş tatmini ve algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicileri olduğunu ortaya koymuşlardır. Allen vd., (2003), mağaza satış elemanları ve sigorta acentelerinde çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Gakoviç ve Tetric (2003), ABD'deki öğrencilerin örgütsel destek algılamaları ile bağlılık düzeylerini incelemiş ve analiz sonuçları, algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Hochwarter vd., (2003), Amerika Birleşik Devletleri'nde üniversite öğrencileri üzerinde yapmış oldukları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Özdevecioğlu (2003), algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla, Kayseri ilinde mobilya sektöründe çeşitli kademelerde çalışan personel ve işçiler üzerinde yaptığı araştırmada; algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve normatif bağlılığın %18,7'sinin örgütsel destekle açıklandığını; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve duygusal bağlılığın %28'inin örgütsel destekle açıklandığını; algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ve devam bağlılığın sadece %7'sinin örgütsel destekle açıklandığını ortaya koymuştur. Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Belçika Üniversitesi'nden 1988-1997 yılları arasında mezun olan kişiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Öte yandan Currie ve Dollery (2006), NSW polis departmanında çalışanlar açısından örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında ne tür ilişkiler olduğunu incelemişler ve algılanan örgütsel desteğin, duygusal ve normatif bağlılığın belirleyicisi olduğunu, buna karşın algılanan örgütsel desteğin devam bağlılığının belirleyicisi olmadığını tespit etmişlerdir. Makanjee vd., (2006), Güney Afrika'da röntgen uzmanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu, ayrıca algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Piercy vd., (2006), satış personellerinin algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık eğilimlerini analiz etmişlerdir. Bulgular, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu net biçimde ortaya koymuştur. Öte yandan Aube vd., (2007), Kanada'da cezaevi çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Buna karşılık, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğuna ilişkin varsayımları desteklenmemiştir. Sluss vd., (2008), Amerika Birleşik Devletleri'nin güneydoğusundaki büyük çokuluslu bir şirketteki işgörenler ve yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada; algılanan örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yine

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

Bu araştırmada, yukarıda belirtilen araştırma sonuçlarından esinlenerek, otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi analiz etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

### 3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

#### 3.1. Örneklem

Evren (population), ayrıntılı olarak tanımlanan örneklerin toplamı olarak ifade edilir (Churchill Jr., 1996: 476). Örneklem (sample), var olan evrenden seçilen, araştırma problemini çözecek verilerin elde edilmesini sağlayan, evreni temsil eden evrenin alt parçası şeklinde tanımlanmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 32). Örnekleme (sampling) ise üzerinde çalışılan bir kümeden örnek seçme işidir (Arıkan, 2000: 119). Araştırmanın ana kümesini Nevşehir ilindeki turizm işletme belgeli 4 yıldızlı (15 adet) ve 5 yıldızlı (5 adet) otellerde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Anketin uygulanmasında hakkında bilgi edinilmek istenilen topluluğu oluşturan bütün birimlerin gözlenmesi (Serper ve Aytaç, 2000: 1) şeklinde tanımlanan, “**tam sayım yöntemi**” esas alınmıştır. Örneklem çerçevesini belirlemek için söz konusu otellerin üst düzey yöneticileri ile bireysel görüşmeler yapılmış ve toplam işgören sayısı 967 olarak tespit edilmiştir.

Bu bağlamda örneklem çerçevesindeki tüm birimlere anket formu ulaştırılmıştır. Geri dönen anket sayısı 418’dir. Ancak bu anketlerden 5 tanesi eksik bilgi içerdiğinden değerlendirmeye dahil edilmemiştir. Değerlendirilen anket sayısı 413’tür. Anketlerin geri dönüş oranı % 43.0’dır. Bu oran, bu tür araştırmalar için bilimsel olarak kabul edilebilir bir orandır (Pierce ve Henry, 1996).

#### 3.2. Veri Toplama ve Analiz Teknikleri

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anketin birinci kısmında, algılanan örgütsel destek ölçeği yer almaktadır. Algılanan örgütsel destek ölçeği, Eisenberger vd., (1997) ve Lynch vd.,

(1999) tarafından geliştirilen 10 ifadeden oluşan 5'li Likert tipi bir ölçektir. (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Cronbach's Alpha katsayısı 0.79'dur.

Araştırmada örgütsel bağlılık düzeyini ölçmek amacıyla, Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ölçek yer almaktadır. Örgütsel bağlılık ölçeği; duygusal bağlılık (6 ifade), normatif bağlılık (6 ifade) ve devam bağlılığı (8 ifade) olmak üzere üç boyut ve toplam 20 ifadeden oluşmaktadır. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Cronbach's Alpha katsayıları ise; duygusal bağlılık: 0.88, normatif bağlılık: 0.78 ve devam bağlılığı: 0.86'dır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının yüksek ve tatmin edici düzeyde ( $\alpha >0,70$ ) olduğu gözlenmiştir. Güvenilirliği önemli düzeyde düşüren önerme olmadığından, araştırmadan çıkarılan önerme bulunmamaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezleri test etmek için, korelasyon ve regresyon analizlerinden yararlanılmıştır.

#### 4. ARAŞTIRMA BULGULARI

##### 4.1. Örneklemin Özellikleri

Araştırma kapsamında değerlendirilen çalışanların demografik özellikleri Tablo-1'de verilmiştir.

Tablo-1: Anketi Cevaplayan Çalışanların Demografik Özellikleri

Özellikler	f	%	Özellikler	f	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Medeni Durum</b>		
Erkek	300	72,6	Evli	247	59,8
Kadın	113	27,4	Bekar	166	40,2
<b>Yaş</b>			<b>Eğitim Düzeyi</b>		
25 yaş ve aşağısı	126	30,5	İlköğretim	91	22,0
26-35 yaş arası	195	47,2	Lise ve dengi okul	221	53,5
36-45 yaş arası	76	18,4	Önlisans	63	15,3
46-55 yaş arası	16	3,9	Lisans	35	8,5
<b>Turizm Meslek Eğitimi Alma Durumu</b>			Lisansüstü	3	0,7
Evet	205	49,6	<b>Söz Konusu Otelde Çalışma Süresi</b>		
Hayır	208	50,4	1 yıldan az	104	25,2
<b>Oteldeki Pozisyon</b>			1-3 yıl arası	150	36,3
Bölüm müdürü	20	4,8	4-6 yıl arası	74	17,9
Şef	60	14,5	7-9 yıl arası	33	8,0
İşgören	333	80,7	10 yıl ve üzeri	52	12,6

Çalışanların demografik özellikleri ile ilgili araştırma sonuçları incelendiğinde; katılımcıların %72,6'sının erkek, %27,4'ünün kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında ise %59,8'inin evli, %40,2'sinin ise bekar olduğu izlenmektedir. Araştırma kapsamına giren çalışanların %30,5'inin 25 yaş ve aşağısı, %47,2'sinin 26-35 yaş arası, %18,4'ünün 36-45 yaş arası ve %3,9'unun ise 46-55 yaş arası gruplarda yer aldıkları araştırma sonuçlarından anlaşılmaktadır. Anketi cevaplayan işgörenlerin %22'sinin ilköğretim, %53,5'inin lise ve dengi okul, %15,3'ünün önlisans, %8,5'inin lisans ve %0,7'sinin lisansüstü düzeyde eğitime sahip oldukları tespit edilmiştir. Söz konusu çalışanların %49,6'sının turizm meslek eğitimine sahip oldukları, buna karşın %50,4'ünün ise turizm meslek eğitimine sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Çalışanların iş deneyimleri incelendiğinde ise, %25,2'sinin 1 yıldan az, %36,3'ünün 1-3 yıl arası, %17,9'unun 4-6 yıl arası, %8,0'inin 7-9 yıl arası ve %12,6'sının 10 yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmektedir. Araştırmaya konu olan çalışanların işletmelerindeki pozisyonları ile ilgili araştırma sonuçları irdelendiğinde %80,7'sinin işgören, %14,5'inin şef ve %4,8'inin departman müdürü olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcıların %62,5'inin 4 yıldızlı, %37,5'inin ise 5 yıldızlı otelde görev yaptıkları saptanmıştır.

#### 4.2. Araştırma Sonuçları

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığına ilişkin ortalama, standart sapma, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve cronbach's alpha değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistikler, Değişkenler Arasındaki Korelasyonlar ve Cronbach Alfa Değerleri

	Art. Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4
1. Algılanan Örgütsel Destek	3.35	0.62	(0.79)			
2. Duygusal Bağlılık	3.54	0.88	.525**	(0.88)		
3. Normatif Bağlılık	3.24	0.80	.251**	.291**	(0.78)	
4. Devam Bağlılığı	2.79	0.85	-.237**	.049	.082	(0.86)

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ( $r=0.525$ ;  $p<0.01$ ) ve normatif bağlılık ( $r=0.251$ ;  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Buna karşın algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı ( $r=-0.237$ ;  $p<0.01$ ) arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlar  $H_1$ ,  $H_2$  ve  $H_3$  hipotezlerini desteklemektedir.



Ayrıca örgütsel destek algılamalarının, duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerindeki etki düzeyini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yürütülmüştür. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-3’de görülmektedir.

Tablo-3: Algılanan Örgütsel Destek Açısından Duygusal Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Algılanan Örgütsel Destek	0,525*	0,060	12,492*	<b>0,000</b>	1,000	1,000
F			156,055			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,273			
R <sup>2</sup>			0,275			
Std. Error of the Estimate			0,74905			
Anlamlılık Düzeyi			<b>0,000</b>			

Bağımlı Değişken: **Duygusal Bağlılık**

\*\*p<0,05; \* p<0,01

Algılanan örgütsel desteğin ( $\beta= 0,525$ ) duygusal bağlılığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir (Düzeltilmiş R<sup>2</sup>= 0,273). Dolayısıyla duygusal bağlılıktaki değişimin %27,3’ünün algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığı söylenebilir. Bu bağlamda algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılığının bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir ( $\beta= 0,525$ ; t= 12,492; p= 0,00).

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo-4’de özetlenmiştir.

Tablo-4: Algılanan Örgütsel Destek Açısından Normatif Bağlılığa İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Algılanan Örgütsel Destek	0,251*	0,061	5,263*	<b>0,000</b>	1,000	1,000
F			27,770			
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>			0,061			
R <sup>2</sup>			0,063			
Std. Error of the Estimate			0,77354			
Anlamlılık Düzeyi			<b>0,000</b>			

Bağımlı Değişken: **Normatif Bağlılık**

\*\*p<0,05; \* p<0,01

Benzer şekilde, algılanan örgütsel desteğin normatif bağlılık üzerindeki etkisini saptamak amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda,

algılanan örgütsel desteğin ( $\beta= 0,251$ ) normatif bağlılığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir (Düzeltilmiş  $R^2= 0,061$ ). Bu bulgudan hareketle, normatif bağlılıktaki değişimin %6,1'inin algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığı söylenebilir.

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçları Tablo-5'de verilmiştir.

Tablo-5: Algılanan Örgütsel Destek Açısından Devam Bağlılığına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	$\beta$	Standart Hata	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
Algılanan Örgütsel Destek	-0,237*	0,066	-4,937*	<b>0,000</b>	1,000	1,000
F			24,376			
Düzeltilmiş $R^2$			0,054			
$R^2$			0,056			
Std. Error of the Estimate			0,82638			
Anlamlılık Düzeyi			<b>0,000</b>			

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı

\*\*p<0,05; \* p<0,01

Diğer yandan algılanan örgütsel desteğin devam bağlılığı üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda, algılanan örgütsel desteğin ( $\beta= -0,237$ ) devam bağlılığını negatif yönlü etkilediği tespit edilmiştir (Düzeltilmiş  $R^2= 0,054$ ). Bu bağlamda, devam bağlılığındaki değişimin %5,4'ünün algılanan örgütsel destek tarafından açıklandığı söylenebilir. Sonuç olarak, algılanan örgütsel desteğin devam bağlılığının bir belirleyicisi olduğu ifade edilebilir ( $\beta= -0,237$ ;  $t= -4,937$ ;  $p= 0,00$ ).

## SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki anket yöntemi ile oluşturulan veri setinden hareketle analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Bu çalışmanın sonuçları algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirten Eisenberger vd., (1990), Shore ve Tetrick (1991), Shore ve Wayne (1993), Wayne vd., (1997), O'Driscoll ve Randall (1999), Eisenberger vd., (2001), Moideenkutty vd. (2001), Rhoades vd., (2001), Gakoviç ve Tetrick (2003), Hochwarter vd. (2003), Özdevecioğlu (2003), Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), Makanjee vd., (2006), Aube vd., (2007) ve Panaccio ve Vandenberghe (2009)'nin bulgularını destekler niteliktedir. Buna karşın, algılanan örgütsel

destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu bulgu algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu belirten O'Driscoll ve Randall (1999) ve Panaccio ve Vandenberghe (2009)'nin araştırma bulgularıyla benzerlik gösterirken, Shore ve Wayne (1993) ve Aube vd., (2007)'in araştırma bulguları ile çelişmektedir. Bu yazarlar algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ileri sürmektedirler. Bu çelişkinin araştırmaların farklı sektörlerde yapılmış olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Sonuç olarak otel işletmelerinde çalışanların örgütsel destek algılamaları arttıkça duygusal ve normatif bağlılıkları artarken, devam bağlılıklarının azalacağı ifade edilebilir.

Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın alt boyutları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılığı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiş olup, bu bulgular Özdevecioğlu (2003), Currie ve Dollery (2006) ve Mankanjee vd., (2006) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla desteklenmektedir. Buna karşın algılanan örgütsel desteğin devam bağlılığını negatif yönlü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ancak bu sonuç algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ilişki olduğu bulgusuna ulaşan Özdevecioğlu (2003) ve algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşan Currie ve Dollery (2006)'in çalışmalarıyla tutarsızlık göstermektedir. Bu durum, çalışmaların farklı kültürlerde, farklı sektörlerde ve farklı ekonomik koşullar altında gerçekleştirilmiş olması ile ilişkilendirilebilir.

Araştırma sonuçları çerçevesinde otel işletmelerinde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için örgütsel destek algılamaları ile ilgili bazı öneriler sunulabilir. Çalışanlarda destekleyici bir örgüt algısının oluşturulabilmesi için; işgörenlerin yaratıcı fikirleri, önerileri ve eleştirileri dikkate alınmalı, etkin bir iletişim ve ödüllendirme sistemi kurulmalı, bu sistemin uygulanmasında nesnel davranılmalı ve katılımcı bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Ayrıca, turizm sektörünün emek yoğun bir niteliğe sahip olması nedeniyle örgütsel bağlılığın alt boyutları içerisinde duygusal bağlılık özellikle önem taşımaktadır. Üst yönetim çalışanlarda duygusal bağlılığın gelişmesine yönelik sistematik uygulamalara ağırlık vermelidir.

Araştırma sonuçları, diğer sektörler örneğinde gerçekleştirilecek çalışmalar için yol gösterici bulgular sunabilir. Bu bulguların diğer sektörlerde geçerli olup olmadığı, söz konusu sektörlerde yapılacak çalışmalarla karşılaştırılması sonucunda test edilmelidir. Farklı sektörlerde ve davranış düzlemlerinde yapılacak araştırmaların çalışanların örgütsel destek algılamalarının ne yönde geliştiğini ortaya koyması ve yöneticilere önemli aktarımlar sağlaması olasıdır.

**KAYNAKÇA**

1. ALLEN, David G., Lynn M. Shore and Rodger W. Griffeth, (2003), “The Role of Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process”, *Journal of Management*, Vol. 29, No. 1, p. 99-118.
2. ARIKAN, Rauf (2000), *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma* (3. Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
3. ASA, Yurdanur ve Nilüfer Dalkılıç (2008), “Örgütsel Bağlılıkta Üç Bileşen ve Yan Unsurlar Teorisine Yönelik Kütahya Kamu Sektörü Araştırması”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 16-18 Mayıs, Antalya: İstanbul Kültür Üniversitesi, s. 852-857.
4. AUBE, Caroline, Vincent Rousseau and Etselle M. Morin (2007), “Perceived Organizational Support and Organizational Commitment the Moderating Effect of Locus of Control and Work Autonomy”, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 5, p. 479-495.
5. BECKER, Thomas E. (1992), “Foci and Bases of Commitment: Are They Distinctions Worth Making?”, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 1, p. 232-244.
6. BERGMAN, Mindy E. (2006), “The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, p. 645-663.
7. BISHOP, James W., Dow K. Scott and Susan M. Burroughs (2000), “Support, Commitment, and Employee Outcomes in A Team Environment”, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 6, p. 1113-1132.
8. BULUT, Çağrı, Osman Çulha, Melih Tütüncüoğlu ve Ersoy Aksoy (2009), “İçsel ve Dışsal Ödüllerin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi: İzmir İli ve Çevresindeki Kobilerde Bir Araştırma”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, s. 120-127.
9. CHURCHILL Jr., Gilbert A. (1996), *Basic Marketing Research* (Third Edition), USA: The Dryden Press.
10. CURRIE, Paul and Brian Dollery (2006), “Organizational Commitment and Perceived Organizational Support in the NSW Police”, *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 29, No. 4, p. 741-756.
11. ÇAKAR, Nigar Demircan ve Sibel Yıldız (2009), “Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 28, s. 68-90.
12. EISENBERGER, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. and Rhoades, L. (2001), “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, p. 42-51.

13. EISENBERGER, Robert, Jim Cummings, Stephen Armeli and Patrick Lynch (1997), "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 5, p. 812-820.
14. EISENBERGER, Robert, Peter Fasolo and Valerie Davis-LaMastro (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, No. 1, p. 51-59.
15. FERRIS, Kenneth R. and Nissim Aranya (1983), "A Comparison of Two Organizational Commitment Scales", *Personel Psychology*, Vol. 36, p. 87-98.
16. GAKOVIC, Anika and Lois E. Tetrick (2003), "Perceived organizational support and work status: a comparison of the employment relationships of part-time and full-time employees attending university classes", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 24, p. 649-666.
17. HELLMAN, Chan M., Dale R. Fuqua and Jody Worley (2006), "A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability", *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 66, No. 4, p. 631-642.
18. HOCHWATER, Wayne A., Charles Kacmar, Pamela L. Perrewe and Diane Johnson (2003), "Perceived Organizational Support as A Mediator of The Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, p. 438-456.
19. İBİCİOĞLU, Hasan (2000), "Örgütsel bağlılıkta paradigmatik uyumun yeri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt. 15, Sayı. 1, s. 13-22.
20. LYNCH, D. Patrick, Robert Eisenberger and Stephen Armeli (1999), "Perceived Organizational Support: Inferior Versus Superior Performance by Wary Employees", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 84, No. 4, p. 467-483.
21. MAKANJEE, Chandra Rekha, Yolanda F. Hartzler and Ilse L. Uys (2006), "The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers", *Radiography*, Vol. 12, p. 118-126.
22. MAXWELL, Gillian and Gordan Steele (2003), "Organizational Commitment: A Study of Managers in Hotels", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, No. 7, p. 362-369.
23. MEYER, John P. and Natallia J. Allen (1997), *Commitment in the Workplace Theory Research and Application*, Sage Publications, California.
24. MIZE, J. Kelly, Nancy Stanforth and Christine Johnson (2000), "Perception of Retail Supervisor's Ethical Behavior and Front-line

- Managers' Organizational Commitment", *Clothing and Textiles Research Journal*, Vol. 18, No. 2, p. 100-110.
25. MOIDEENKUTTY, Unnikammu, Gary Blau, Ravi Kumar and Ahamedali Nalakath (2001), "Perceived Organisational Support as A Mediator of The Relationship of Perceived Situational Factors to Affective Organisational Commitment", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, No. 4, p. 615-634.
  26. O'DRISCOLL, Michael P. and Donna M. Randall (1999), "Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment", *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 48, No. 2, p. 197-209.
  27. ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut (2003), "Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, s. 113-130.
  28. PANACCIO, Alexandra and Christian Vandenberghe (2009), "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Ppsychological Well-being: A Longitudinal Study", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 75, p. 224-236.
  29. PIERCE, Margaret Anne and John W. Henry (1996), "Computer Ethics: The Role of Personal, Informal, and Formal Codes", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, p. 425-437.
  30. PIERCY, Nigel F., Dawid W. Cravens, Nikala Lane and Douglas W. Vorhies (2006), "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson in-role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No. 2, p. 244-262.
  31. RHOADES, Linda, Robert Eisenberger and Stephen Armeli (2001), "Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 5, p. 825-836.
  32. SERPER, Özer ve Mustafa Aytaç (2000), *Örnekleme*, (2. Baskı), Ezgi Kitabevi, Bursa.
  33. SHORE, L. M. and Tetrick, L. E. (1991), "A Construct Validity of The Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 76, No.5, p. 637-643.
  34. SHORE, Lynn McFarlane and Sandy J. Wayne (1993), "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 5, p. 774-780.
  35. SLUSS, David M., Klimchak, Malayka and Jeanne J. Holmes (2008), "Perceived Organizational Support as A Mediator Between Relational

- Exchange and Organizational Identification”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 73, p. 457-464.
36. STAMPER, Christiana L. and Mark C. Johlke (2003), “The Impact of Perceived Organizational Support on The Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes”, *Journal of Management*, Vol. 29, No. 4, p. 569-588.
  37. STINGLHAMBER, Florence and Christian Vandenberghe (2003), “Organizations and Supervisors As Source of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt 24, s. 251-270.
  38. WAYNE, Sandy J., Lynn M. Shore and Robert C. Liden (1997), “Perceived Organizational Support and Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective”, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, p. 82-111.
  39. YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye Erdoğan (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
  40. YILDIRIM, M. Halit ve Yavuz Demirel (2009), “Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Yan Sanayi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 21-23 Mayıs, Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, s. 585-589.
  41. YOON, Jeongkoo and Shane R. Thye (2002), “A Dual Process Model of Organizational Commitment”, *Work and Occupations*, Vol. 29, No. 1, p. 97-124.
  42. YOZGAT, Uğur ve A. Fatma Şişman (2007), “Yeniden Yapılanma Süreci ve Bunun Çalışanların İş Tatmini ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi Bir Kamu Kurumunda Araştırma”, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 25-27 Mayıs, Sakarya: Sakarya Üniversitesi, s. 745-752.