

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: İMALAT SEKTÖRÜNDE FAALİYET GÖSTEREN BİR İŞLETME ÖRNEĞİ*

Seren Görkem ÜREN**

Sıtkı ÇORBACIOĞLU***

Öz:

Örgütsel destek yaklaşımı çalışanların çabalarındaki artış miktarını, örgütlerin çalışanların katkılarını ödüllendirmede ne derece istekli olduğu ve sosyo-duygusal ihtiyaçları ne ölçüde karşıladığıyla ilişkilendirmektedir. Örgütsel bağlılık ise örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve personelin daha uyumlu ve verimli çalışmasına katkı sağlamaktadır. Literatür, Örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılık arasında belirli bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. Bu çalışma, örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletme bağlamında odaklanmaktadır.

Araştırma, yönetici ve işçileri içeren 323 çalışan arasında, Uşak ilinde, imalat sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede yapılmıştır. Araştırmada, örgütsel desteğin, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal, devam ve normatif bağlılığı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırma örgütsel destek ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koyarken, örgütsel destek algısı ile devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek Algısı

* Bu çalışma, Seren Görkem Üren'in, Doç. Dr. Sıtkı Çorbacioğlu danışmanlığında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü' de yazılmış, "Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, seren.g.uren@windowslive.com

*** Doç. Dr., Osmangazi Üniversitesi, İktisadi İdari Bölümler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, scorbacioglu@gmail.com.

**PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT'S INFLUENCE ON
ORGANIZATIONAL COMMITMENT: CASE OF A COMPANY
OPERATING IN MANUFACTURING SECTOR**

Abstract:

The organizational support theory supposes that the increased work effort is related to organizations willingness to award their employees' contributions and meet their socio-emotional needs. Organizational commitment helps organizational survival as well as employee conformity and productivity. Literature indicates a relationship between perceived organizational support and organizational commitment. This study focuses on this relationship in a business operating at manufacturing industry.

This research has been conducted in a private factory operating in manufacturing sector of the city of Usak. The factory has 323 employees including white and blue collars. Simple regression analysis has been used to measure the effect of perceived organizational support on organizational commitment and its subcategories such as affective, continuance and normative commitment. The research has found a positive and significant relationship between perceived organizational support and organizational commitment, affective commitment and normative commitment. Perceived organizational support has not been found to be significantly related to continuance commitment.

Keywords: Organizational Commitment, Perceived Organizational Support

GİRİŞ

Günümüzde giderek artan nitelikli işgücü gereksinimi, insan faktörünü örgütlerin en değerli yapıtaşı haline getirmiştir. Çalışanların örgüt yararına olacak davranışlarda bulunmalarını sağlayabilmenin tek yolunun maddi ödüller olmadığına anlaşılması ile beraber, yöneticiler nitelikli çalışanları örgütlerinde tutmanın ve onlardan daha fazla verim elde edebilmenin yollarını aramışlardır.

Sosyal bir varlık olan insan, takdir edilmek, duygusal destek ve saygı görmek, toplum içinde bir sınıfa ve sosyal statüye sahip olma gibi ihtiyaçlarını yaşamları boyu tatmin etme durumundadır. Örgütsel destek, örgütlerin çalışanlarının mutluluğunu ne kadar önemseydiğine ve yaptıkları katkılara ne ölçüde değer verdiğine dair faaliyetlerinin tümüdür. Örgütleri tarafından yüksek destek algısına sahip olan çalışanlarda rol içi ve rol dışı performansta yükselme, işe geç kalma, işten ayrılma, iş yavaşlatma gibi davranışlarda azalma, yüksek iş tatmini, psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıkların azalması, role bağlılık gibi hem örgütler hem de çalışanlar açısından faydalı bazı sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel destek algısı oluşturulmasının en önemli sonuçlarından birisi ise örgütsel bağlılıktır. Bireyler kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde işyerinde başarılı olmaktadır. Örgütsel bağlılık genellikle çalışanların edindikleri olumlu işyeri içi tecrübeleri sayesinde gelişir. Çalışanlar örgütlerinin kendilerine yaptığı yatırım ve verdiği destek sonucunda bir yükümlülük duygusu geliştirerek, örgütlerine yüksek performans ve sadakatle cevap verebilmektedir.

Bu çalışmada örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ne yönde ve düzeyde olduğunun bir imalat işletmesinde araştırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerinin ne yönde olduğu sorularına cevap aranmıştır.

1) ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI VE ÖNEMİ

İnsan kaynakları yönetiminde “insan” faktörü performans değişkeninin en önemli etkenlerinden biri olup, çalışanların performansları dışarıdan

birçok sosyal etken ile arttırılmaktadır. Bu etkenleri daha iyi kavrayabilmek için P.Blau'nun (1964) sosyal değişim (alış-veriş) teorisine bakmak gerekmektedir (Turunç ve Çelik, 2010:210). Blau, yaptığı çalışmalarda çalışanlar ile işverenleri arasındaki ilişkinin bir çeşit alış-veriş ilişkisi olduğunu ve iki tarafın karşılıklı beklentileri sebebiyle ortaya çıktığını ifade etmektedir

Organizasyonlar çalışanlarını desteklediğinin sinyallerini vermeye ve onlar için çeşitli yatırımlar yapmaya başladıklarında, çalışanları ile aralarında bir alış-veriş başlatılmış olur. İşte bu karşılıklı değişimin ana elemanı "algılanan örgütsel destek" kavramıdır (Eisenberger vd., 1986:501).

Eisenberger vd. (1986)'nin açıklamaları ışığında örgütsel destek algısı; organizasyonların çalışanlarının yaptığı katkılara ne derece karşılık verebildiğine ve mutluluklarını ne kadar önemseydiğine yönelik faaliyetlerinin, çalışanlar tarafından olumlu ya da olumsuz olarak yorumlanması olarak tanımlanabilir. Yüksek örgütsel destek algısına sahip olan çalışanlar, örgütlerine daha fazla fayda sağlayan davranışlar sergileme eğilimindedirler

Örgütsel destek algısı çalışanlarda bir yükümlülük duygusu oluşturarak örgütlerinin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlar (Rhoades vd., 2001:826). Bu yükümlülük duygusu sonucunda gönüllü olarak fayda sağlayan davranışlar sergileyen çalışanlar, zamanla beklentilerinin karşılanmasıyla daha yüksek beklentiler içine girerler. Çalışanlarının artan beklentilerini karşılayabilen örgütler ise karşılık olarak çalışanların daha fazla fayda sağlarlar. Kısacası çalışanların çabalarında artış meydana getiren önemli bir faktör, faydalı işgücüne karşılık örgütlerin çalışanlarına sağladığı manevi faydalar ve maddi ödüllerdir (Eisenberger vd., 1986:501).

Örgütsel destek kavramı alış-veriş teorisinin yanı sıra bireylerin sosyo-duygusal ihtiyaçları ile de doğrudan ilişkilidir. Gouldner (Akt:Armeli vd., 1998:289), örgütsel destek sayesinde sosyo-duygusal ihtiyaçları tatmin olan kişilerin daha yüksek sorumluluk duygusuna sahip olup, örgütlerine daha yüksek iş çıktıları ve performans sunduklarını belirtmiştir. Buna göre algılanan örgütsel destek örgüt içerisinde; duygusal destek görme isteği, bir sosyal sınıfın üyesi olarak kabullenme, saygı görme ve takdir edilme gibi

başlıca sosyo-duygusal ihtiyaçların ortaya çıkarttığı gereksinimleri karşılayabilen bir kavramdır.

Göz ardı edilmemesi gereken bir başka konu da sağlanan desteğin örgütler tarafından gönüllü olarak yapılmasıdır. Sosyologlar yapılan yardım ve verilen desteğin yasal zorunluluk dışında, gönüllü olarak yapıldığında çalışanlar açısından daha fazla anlam ifade ettiğini vurgulamaktadır. Çünkü gönüllü destek ve yardımlar çalışanlarda örgütlerinin onlara gerçekten değer verdiği ve saygı duyduğu algısına neden olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Özdevecioğlu (2003a:117) destekleyici bir örgütte olması gerek özellikleri beş maddede sıralamıştır. Bunlar:

- Çalışanların fikirlerini, eleştiri ve önerilerini dikkate alıp gerekiyorsa uygulamak;
- Çalışanlara iş güvencesi sağlamak ve başarılı oldukları takdirde devamlı çalışacakları teminatını vermek;
- Örgüt içi çalışanların ilişkilerinin olumlu olmasını sağlamak ve halkla ilişkileri üst seviyede tutmak;
- Örgüt içinde herkese adaletli davranmak;
- Son olarak çalışanları önemseyip başarılarını takdir etmektir.

A) Örgütsel Desteği Oluşturan Unsurlar

Çalışanlar, örgütlerinden hem maddi hem de manevi beklentiler içerisindedir. Bu noktada çalışanların algıladıkları örgütsel destek farklı yollarla meydana gelebilmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel desteği oluşturan karmaşık unsurları dört ana başlık altında toplamıştır. Buna göre örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve çalışanların şahsiyet özellikleri algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri oluşturur.

Örgütsel adalet kavramı ilk olarak Greenberg (1987) tarafından kullanılmıştır. Greenberg'e (1990) göre örgütsel adalet hem çalışan bireylerin kişisel doyumlarını hem de örgütlerin işlevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gereklidir (Akt: Önderoğlu, 2010:2).

Önderoğlu (2010:3-8) çalışmasında literatürde dağıtımsal, etkileşimsel ve işlemsel adalet olmak üzere üç farklı tür örgütsel adalet kavramı bulunduğundan bahsetmiştir. Buna göre: Colquitt, dağıtımsal adaleti (2001), örgütün maddi kaynak ve ödülleri (görev, hizmet, rol, statü, ücret, terfi, vb.) adil bir şekilde dağıtılması olarak ifade etmiştir. İşlemsel adalet kavramını Thibaut ve Walker (1975) literatüre katmıştır. Bu kavram karar alma sürecinde ve sürecin uygulamasında çalışanlara söz hakkı verilmesini ifade eder. Kavram, çalışanların elde ettikleri ödül ve ücretleri belirleyen süreçlerle ilgili adalet algılarını yansıtır. Bies ve Moag (1986) tarafından literatüre katılan etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönü ile ilgili olup, adaletin kaynağı ve alıcısı arasındaki iletişim sürecinde nezaket, dürüstlük ve saygı gibi yönleri esas alır.

Çalışanlar örgütlerinin kendi mutluluklarını önemseyip dikkate alınmalarıyla ilgili olarak değerlendirmelerde buldukları gibi, yöneticileriyle ilgili olarak da benzer düşünceler geliştirirler. Rhoades ve Eisenberger (2006:693), araştırmalarının sonucunda çalışanların algıladığı örgütsel destek ile algılanan yönetici desteğinin pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuştur.

Shore ve Shore (1995), çalışanların örgütleri için yaptıkları katkıların takdir edilip ödüllendirilmesinin örgütsel destek algısına katkıda bulunduğunu belirtmiştir. Uygun çalışma koşulları ve ödüllerin örgütsel destek üzerindeki etkisinin yönetici desteği ve örgütsel adalet ile kıyaslandığında biraz daha az olduğu görülmektedir. Örgütsel desteğe etki eden ödül ve çalışma koşulları ile ifade edilmek istenen, terfi olanakları, ücret ve takdir etme, iş güvencesi, otonomi, stres faktörleri, eğitim ve örgüt büyüklüğüdür (Rhoades ve Eisenberger, 2002:700).

Şahsiyet özellikleri konusunda ise Rhoades ve Eisenberger (2002:708) örgütsel destek algısı ve demografik unsurlar arasındaki ilişkilerin çok zayıf olduğunu belirtmiştir. Şahsiyete bağlı olarak bakış açıları farklı olan kişilerin algılamaları da farklı olabilmekte; örgütlerinin kendilerine karşı olan herhangi bir tutumunu olumlu ya da art niyetli olarak yorumlayabilmektedirler. Dolayısıyla şahsiyet özellikleri örgütsel destek algısını etkileyebilmektedir.

B) Örgütsel Desteğin Sonuçları

Örgütsel desteğin çalışanlar üzerinde birçok olumlu çıktısı olduğu düşünülmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel desteğin başta geri çekilme davranışlarında azalma olmak üzere (işten ayrılma niyeti, işe mazeretsiz gelmeme, işe geç kalma, görevi kasten aksatma), işe bağlanma, stres faktörlerinin azaltılması, rol içi ve rol dışı performansta artış, yüksek iş tatmini, çalışanların olumlu ruh hali sergileyip mutlu olmaları ve yüksek örgütsel bağlılık gibi sonuçları sağladığı belirtmiştir.

Örgütsel destek algısı bireyler için bir grubun üyesi olma, takdir görme, saygı duyulma ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması sonucu örgütsel bağlılığı olumlu olarak etkilemektedir (Armeli vd. 1998:289). Söz konusu ihtiyaçların karşılanması sayesinde bireyler bir sosyal kimlik kazanarak güçlü bir ait olma duygusu hissedebilmektedir.

Allen (2003), Naumann (1998), Kogan (2004), Fuller (2003), Guzzo, Noonan ve Elron (1994), Hutchison ve Gartska (1996), Jones, Flynn ve Kelloway (1995), Settoon, Bennett ve Liden (1996), Shore ve Tetrick (1991) ve Wayne vd. (1997) algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde güçlü ilişkiler tespit etmiştir (Armeli vd., 1998:289; Akın, 2008:147).

Folger ve Konovsky (1989), McFarlin ve Sweene (1992), Martinson vd. (2006) ve Heponiemi vd. (2007), örgütsel desteğin en önemli yapıtaşlarından biri olan örgütsel adalet algısı eksikliğinin, çalışanlarda düşük iş tatmini, işten ayrılma niyeti, diğer çalışanlara karşı kötü davranış biçimleri, düşük örgütsel bağlılık, verimlilik düşüşü gibi istenmeyen sonuçlara sebep olduğunu belirtmiştir (Akt:Doğan, 2008:62). Buna ek olarak Özdevecioğlu (2003b:90–91) örgütsel adalet eksikliğinin bireylerin çalışma arkadaşlarına karşı saldırgan davranışlara sebep olabildiğini ifade etmiştir.

Eder ve Eisenberger (2008), Tek-Yew Lew (2009) ve Eisenberger, Fasolo ve La Mastro (1990), örgütsel desteğin işe geç gelme ve işe mazeretsiz gelmeme gibi geri çekilme davranışlarını azaltıcı etkileri olduğunu gözlemlemiştir. Moorman vd., (1998), Rhoades ve Eisenberger (2002) ve Chen vd. (2009) çalışmalarında örgütsel desteğin çalışan performansını olumlu yönde etkilediğine dair bulgular elde etmiştir. Akın

(2008:147), personelin örgütsel destek algılamaları düşük olduğunda hem kendilerinden istenen işleri, hem de rolleri dışında rica edilen görevleri beklenildiği gibi yapmadıklarını belirtmiştir.

Grandey (1997), Stamper (2003), Allen (2003) ve Howes (2000) da örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif ilişkiler bulmuştur (Akın, 2008:147). İş tatmini konusunda Rhoades ve Eisenberger (2002:709) algılanan örgütsel destek ile genel iş tatmini arasında güçlü, pozitif yönde bir ilişki saptamıştır.

II) ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Nitelikli çalışanların bağlı buldukları işletmelerden ayrılarak, daha az ücret veren başka işletmelerde çalışmayı kabul etmeleri iş yaşamında sık sık rastlanan bir durumdur. Bunun en önemli sebeplerinden biri ise işletme yöneticilerinin çalışanları örgütlerine bağlamakta başarısız olmalarıdır (Özdevecioğlu, 2003a:115).

Örgütsel bağlılık hem örgütün varlığını devam ettirebilmesi hem de personelin daha uyumlu ve üretken olabilmesi bakımından önemlidir. Aynı zamanda örgütsel bağlılık sadece işverene veya kuruma karşı bir sadakat derecesi olarak algılanmamalıdır. Bu kavram örgütün başarısı için çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi ve yönetsel süreçlere aktif katılımı anlamına da gelir (Sığırı, 2007:262).

Örgütsel bağlılık, örgütsel desteğe kıyasla çok daha eski bir kavram olup kökeni 1956 yılında Whyte tarafından ortaya atılan görüşlere dayanmaktadır (Gül, 2002:37-38).

Bağlılık ile örgüt arasında doğrudan ya da dolaylı bir ilişkinin olduğu konusunda araştırmacılar aynı fikirdeyse de bağlantının yapısı, davranışları nasıl etkilediği ve meydana gelişi hakkında görüş ayrılıkları vardır (Meyer ve Hersovitch, 2001:299). Bunun sebebi örgütsel davranış, sosyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarıyla bakmış olmalarıdır (Sığırı, 2007:263; Gül, 2002:40; Boylu vd., 2007:55). Ancak bu fikir ayrılıklarına rağmen tanımların üç ortak noktası bulunmaktadır (Bayram, 2005:127; Doğan ve Kılıç, 2007:39; Özdevecioğlu, 2003a:114; Balay, 2000:18):

- Örgüt amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul göstermek,

- Örgüt adına anlamlı çaba göstermeye istekli olmak,
- Örgütte üyeliğini sürdürmeye arzu duymak.

Genel bir tanımlama olarak bağlılığın türü her ne olursa olsun bağlılık, çalışanların örgütleriyle aralarındaki ilişkileri şekillendiren ve o örgütün bir üyesi olarak devam edip etmeyecekleri kararına varmalarını sağlayan psikolojik bir durumdur (Meyer ve Allen, 1991:67). Bu yüzden literatürdeki tanımların hiç biri bir diğerinden ne daha fazla doğru ya da yanlış değildir. Hepsinin kendi içinde haklı olduğu yönleri vardır (Meyer ve Allen, 1997:11)

1960'ların başında başlayan örgütsel bağlılığın tanımı ve türleri ile ilgili tartışmalara 1980'lerde Meyer ve Allen çok boyutlu yeni bir bakış açısı getirerek günümüzde en yaygın olarak kabul edilen ölçek ve sınıflandırma modelinin temellerini atmıştır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç bileşeni olduğundan söz etmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Meyer ve Allen, 1997).

A) Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık çalışanların örgütleriyle bütünleşmesini ifade eder. Güçlü duygusal bağlılık duyanlar buna gereksinim duydukları için değil kendilerini örgütün bir parçası olarak gördükleri ve hedeflerini benimsedikleri için örgütte kalırlar. Bu tür bağlılık hisseden çalışanlar örgütlerine yüksek sadakat gösterirler ve gerektiğinde ek çaba göstermek için gönüllü olurlar. Çalışanlar örgütün hedef ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde örgütlerine bağlılık geliştirirler (Bayram, 2005:132).

Örgütlerde en çok arzu edilen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Çünkü duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar istedikleri için örgütte kalmakta ve örgütün çıkarları için büyük çaba harcamaktadır. Bu çalışanlar kendilerini örgüte adanmış, sadık çalışanlardır. Gerektiğinde ek görevler almak için heveslidirler. İşe ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu tutumlar sergilerler (Doğan ve Demiral, 2009:61).

Meyer ve Allen (1997:38) çalışmasında duygusal bağlılığa sahip çalışanların çıktıları bakımından örgüt için en değerli çalışanlar olduğunu vurgulamaktadır.

B) Devam Bağlılığı

İkinci bağlılık türü çalışanların örgütten ayrılmalarının beraberinde getireceği yüksek maliyet algısıyla ilişkilidir. Genel olarak bireylerin onlara fayda sağlayan bir davranışı bırakmaları durumunda o faydalardan mahrum kalacaklarını düşünmeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Meyer ve Allen, maddi temelli yararları kaybetme korkusuyla ortaya çıkan bu bağlılık türüne devam bağlılığı adını vermiştir. Devam bağlılığı çalışanların işyeri içerisindeki olumlu davranışlarına en az ya da olumsuz katkı yapmaktadır (Powell ve Meyer, 2004:159).

Devam bağlılığını oluşturan unsurlar Meyer ve arkadaşlarının çalışmalarında (1990; 1991; 1997) iki ana kategoride tanımlanmaktadır. İlk unsur “yüksek fedakârlıklar” adı verilen, çalışanların zamanla kazandıkları ödül, kıdem, emeklilik hakkı, sigortalar, işe ait yetenekler gibi olguları kaybetmek istememelerinden dolayı örgütlerine bağlanmasıdır. İkinci unsur ise çalışanların bağlı buldukları örgütten başka bir yerde çalışma alternatiflerinin bulunmadığına inanmaları sonucunda kendilerini örgütlerinde kapalı kaldıklarını hissetmelerine yol açan “alternatif iş imkânlarının eksikliğidir.”

C) Normatif Bağlılık

Bu bağlılık türü ise bireylerin örgütlerine karşı bir “yükümlülük” duygusu hissetmeleri ile ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin çalışanlarına karşılık beklemeden yaptığı yatırımlar, çalışanların örgütlerine karşı borçlu oldukları hissine kapılmalarına yol açar. Çalışanlar örgütlerine ve iş arkadaşlarına olan bu borçlarını çalışmaya devam ederek ödemek zorunda olduklarını düşünür ve bu borcu ödeyene kadar da örgütte kalmak isterler. Çalışanlar örgütten ayrılmanın ahlaki açıdan yanlış bir düşünce olduğuna inanırlar (Meyer ve Allen, 1991:72).

Normatif bağlılık iki şekilde ortaya çıkmaktadır. İlki çalışanların işyeri dışındaki ailevi, toplumsal, kültürel tecrübeleri sonucunda gelişmekte; ikincisi ise örgüte girdiği andan itibaren içerisinde geçirdiği süre boyunca edindiği sosyalizasyon deneyimi aracılığıyla olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990:4).

D) Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların yaptıkları işten ya da işyerlerindeki çeşitli koşullardan memnun olmamaları ve örgütlerine karşı bir bağlılık hissetmemeleri örgütlerce istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda literatürde örgütsel bağlılığın performans (Özutku, 2008; Gül vd., 2008; Yılmazer, 2010; Chughtai, 2008; Meyer vd., 2002, Meyer ve Allen, 1997), işten ayrılma niyeti (Sarıdede ve Doyuran, 2004; Uyuç ve Çımrın, 2004; Poyraz ve Kama, 2008; Gül vd., 2008; Chen ve Francesco, 2000, Wasti, 1999, Qui Yong-tao, 2007; Meyer vd., 2002, Allen ve Meyer, 1997), iş tatmini (Gül vd., 2008; Meyer vd, 2002), işe bağlanma (Huselid ve Day, 1991; Hafer ve Martin, 2006; Chughtai, 2008) moral-motivasyon ve mutluluk ile ilişkisi olduğu gözlenmiştir (Meyer, Becker ve Vandenberghe, 2004; Panaccio ve Vandenberghe, 2009; Meyer ve Allen, 1997). Bu durum örgütsel bağlılık kavramını literatürde önemli bir konuma getirmektedir.

Wasti (2005:305) Türkiye’de yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın başta işten ayrılma niyeti olmak üzere örgüte sadakat ve çalışma arkadaşlarına yardım etme gibi davranışlara olumlu etkisi olduğunu gözlemiştir. Bu katkının duygusal bağlılığı yüksek ya da hem duygusal hem normatif bağlılığa sahip çalışan profillerinde daha fazlayken, devam bağlılığına sahip çalışanlarda ise çok düşük düzeyde olduğunu ifade etmiştir.

III) ÖRGÜTSEL DESTEK İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Rhoades ve Eisenberger (2002:709), çalışmasında örgütsel bağlılığı, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarından birisi olarak göstermiştir. Örgütsel destek çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak duygusal bağlılık meydana getirmektedir (Armeli vd., 1998; Eisenberger vd., 1986).

Panaccio ve Vandenberghe (2009), takdir edilme, ödüllendirilme ve saygı görme gibi sosyo-duygusal ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanması sonucunda çalışanlarda duygusal bir bağlılık oluştuğunu tespit etmiştir. Bunun yanında örgütün çalışanlarına yaptığı harcamalar sonucunda çalışanlarda bir yükümlülük duygusu oluştuğunu, bu sebeple normatif bağlılığa neden olduğunu söylemektedir.

LaMastro (2003) New Jersey’de eğitim kurumlarında yaptığı araştırmada örgütleri tarafından önemsendiklerini hisseden ve desteklenen çalışanların duygusal olarak örgütlerine ve işlerine bağlandıklarını bulmuştur. Devam bağlılığı için zayıf ve negatif; normatif bağlılık içinse orta kuvvette ve pozitif bir ilişki saptamıştır.

Makanjee vd. (2006), Güney Afrika’daki klinik ve hastanelerde yaptığı çalışmada duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki saptarken, örgütsel desteğin devam bağlılığına da olumlu katkısı olduğunu ifade etmiştir.

Tek-Yew Lew (2009:81), örgütsel destek algısının hem doğrudan hem de yükümlülük duygusu üzerinden dolaylı olarak yüksek duygusal bağlılığa yol açtığını gözlemiştir. Meyer vd. (2002:20–52) duygusal bağlılığa etki eden faktörleri inceleyen literatür taramasında bu bağlılığa en çok etki eden faktörün örgütsel destek algısı olduğunu belirtmiş, örgütsel desteğin normatif bağlılığa da orta şiddette etkisi olduğunu ifade etmiştir. Ancak kültürel farklılıklara dikkat çekerek, Kuzey Amerika dışında örgütsel desteğin duygusal bağlılığa daha fazla etki ettiğine dikkat çekmiştir.

Tumwesigye (2010:949-950), Uganda’da yaptığı araştırmasında örgütsel desteğin çalışanlarda duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığını arttırdığını görmüştür.

Curie ve Dollery 2006 yılında yaptıkları çalışmada (Akt: Tumwesigye, 2010:943) örgütsel destek algısının duygusal ve normatif bağlılığı artırıcı etki yaptığını gözlemlerken; devam bağlılığı ile örgütsel destek arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır.

Shore ve Wayne (1993) Amerika Birleşik Devletlerinde bir şirketin yöneticileri arasında yaptığı çalışmada duygusal ve normatif bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulurken, devam bağlılığı ile istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlayamamıştır. Buna ek olarak Aube vd. (2007) Kanada’da cezaevi çalışanları arasında yaptığı çalışmada benzer şekilde örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılığı arttırdığını ifade ederken, devam bağlılığı ile arasında anlamlı bir ilişki bulamamıştır (Kaplan ve Ögüt, 2012; 390-391).

Ülkemizdeki çalışmalarda Özdevecioğlu (2003a:126) Kayseri ilinde mobilya sektöründe yaptığı araştırmasında örgütsel destek ile normatif

bağlılık arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif; duygusal bağlılık ile kuvvetli, anlamlı ve pozitif; devam bağlılığı ile zayıf anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu görmüştür.

Kaplan ve Öğüt (2012) Nevşehir ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmasında örgütsel destek algısı ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif anlamlı bir ilişki izlerken; devam bağlılığı ile örgütsel destek algısı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmiştir.

Örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde, algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığını ileri sürmek mümkündür. Ancak algılanan örgütsel destek ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiye ilişkin farklı sonuçlar söz konusudur. Araştırmanın yapıldığı ülke ve sektör gibi faktörlerin de etkisiyle kimi çalışmalar istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulurken kimi çalışmalarda söz konusu ilişki bulunamamıştır. Ülkemizde iki farklı sektörde yapılan çalışmada ise anlamlı ilişki bulunmuş olmasına karşın ilişkinin yönü açısından farklı sonuçlar elde edilmiştir.

IV) ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

A) Araştırmanın Hipotezleri, Yöntem, Örneklem ve Ölçeği

Bu çalışma örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin yönü ve kuvveti ile örgütsel desteğin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmaktadır.

Araştırma Uşak ilinde imalat yapan bir fabrikada gerçekleştirilmiştir. Fabrika bünyesinin farklı bölümlerinde toplamda 323 personel çalışmaktadır. Tesadüfî örneklem yöntemi ile seçilen 220 adet çalışana dağıtılan anket formlarının 134 tanesi geri dönmüştür. Bunların 8 tanesi hatalı ya da eksik doldurma nedeniyle iptal edilmiştir. Geçerli anket sayısı 126'dır.

Anket formu 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmış; birinci bölümde 5 adet demografik kontrol değişkeni, ikinci bölümde örgütsel bağlılık ve üçüncü bölümde örgütsel destek olmak üzere toplam 60 sorudan oluşmaktadır. Hipotezlerin test edilmesi için SPSS 17.0 paket programı kullanılmıştır. Güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha katsayısı

hesaplanmış, kavramlar arasındaki ilişkilerin belirlenebilmesi için basit regresyon analizi uygulanmıştır.

Literatür taraması çerçevesinde, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisine ilişkin aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

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

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

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

Hipotez 4: Algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel destek ölçeği olarak 1986 yılında Eisenberger vd. tarafından hazırlanan anketin 36 soruluk uzun versiyonu kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık için Meyer ve Allen tarafından 1997 yılında hazırlanan üç boyutlu ölçek seçilmiştir.

Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik analizi konusunda farklı değerler söz konusu olmakla birlikte genellikle kabul edilebilir Cronbach alpha değerinin en az 0,7 olması beklenmektedir (Altunışık vd., 2005:116). Bu çalışma, George ve Mallory'nin (2003) sınıflandırması çerçevesinde, Cronbach Alpha değerlerini 0,7 – 0,8 aralığı için “kabul edilebilir”, 0,8 - 0,9 aralığı için “iyi” ve 0,9’un üzeri için ise “mükemmel” olarak ele almıştır (Akt: <http://en.wikipedia.org>).

Araştırmanın güvenilirlik analizi sonuçlarına göre örgütsel destek ölçeği Cronbach’s Alpha değeri 36 madde için 0,921 olarak hesaplanmıştır. Buna göre ölçeğin güvenilirliği mükemmel seviyededir ($0,921 > 0,90$). Genel örgütsel bağlılık için Cronbach’s Alpha değeri 0,737 olarak hesaplanmış ve kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmüştür ($0,70 < 0,737 < 0,80$). Örgütsel bağlılığı oluşturan unsurlar için Cronbach’s Alpha değeri incelendiğinde ise, ölçeğin güvenilirliği sırasıyla duygusal bağlılık ve devam bağlılığı için iyi ($0,843 > 0,80$; $0,819 > 0,80$), normatif bağlılık içinse kabul edilebilir ($0,70 < 0,764 < 0,80$) seviyededir. Sonuçlara dayanarak anket formundan çıkarılması gereken bir soru maddesi görülmemiştir.

B) Araştırmanın Bulguları

Demografik Bulgular: Örneklem büyük bir çoğunluğu erkeklerden (%82,5) oluşmaktadır. Yaş ortalamasına bakıldığında fabrika nüfus ortalamasının genç olduğu söylenebilir. 50 yaşın üzerinde çalışan bulunmadığı görülmektedir. Örneklem %55,6'sı 30 yaşın altındadır. Bunun yanında evli çalışanlar oranı da %69'dur. Örneklem içerisinde 5 yıldan daha az süreyle çalışmış olan toplamda 84 kişidir (%66,6). 20 yıldan daha uzun süredir firmada çalışan bulunmamaktadır. Son olarak eğitim durumuna baktığımızda lise mezunu ağırlıklı bir örneklem görmekteyiz (%50,8). Örneklemde Ön-lisans mezunu 31 kişi (%24,6) Lisans mezunu ise 19 kişi (%15,1) vardır. Lisansüstü eğitim derecesine sahip bir çalışan ise örneklemde bulunmamaktadır.

Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılığa İlişkin Bulgular: Fabrika bünyesinde örneklem kitle içerisinde algılanan örgütsel destek ortalaması 3,13'tür (standart sapma = 0.60). Bu ortalama çalışanlarda, orta düzeyde örgütsel destek algısının mevcut olduğunu göstermektedir ($2,60 < 3,13 < 3,40$). Çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeylerine ve örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal, devam ve normatif bağlılığa ilişkin istatistikî veriler Tablo: 1'de verilmiştir.

Tablo: 1
Örgütsel Bağlılık Düzeyleri İle İlgili Ortalama Değerler

	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	3,38	0,92
Devam Bağlılığı	2,90	0,86
Normatif Bağlılık	3,29	0,82
Örgütsel Bağlılık	3,19	0,51

Genel örgütsel bağlılık, örneklem için orta düzeydedir (3,19; standart sapma = 0,51). Tablo 1, genel örgütsel bağlılığı oluşturan üç bağlılık türünün de orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Bağlılık türleri kendi aralarında karşılaştırıldıklarında, duygusal bağlılık ortalamasının devam bağlılığına kıyasla daha üst seviyede olduğu ($3,38 > 2,90$) anlaşılmaktadır. Tablo: 1, bağlılık türleri içerisinde en yüksek bağlılık türünün duygusal (3,38), daha

sonra normatif (3,29) ve en düşüğünün devam bağlılığı (2,90) olduğunu vurgulamaktadır.

C) Hipotezlerin Testi

Hipotezlerin test edilmesi amacıyla basit regresyon analizi kullanılmıştır. Bu sayede iki değişken arasında bir ilişki olup olmadığı, varsa şiddeti ve açıklama düzeyi ortaya konulmuştur.

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

Hipotez: 1 için basit regresyon analizi tablosu aşağıda verildiği gibidir.

Tablo : 2

Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Basit Regresyon Analizi Tablosu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	t	F	p (Sig.)	R	R ²
Örgütsel Bağlılık	Sabit	8,49	46,93	0,000	0,524***	0,27
	Örgütsel Destek	6,85				

***P < 0,001

Örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre % 5 güven aralığında $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde, orta kuvvette, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($R = 0,524$; $p = 0,000$). Çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça, örgütsel bağlılıkları da yükselmektedir. Örgütsel destek, örgütsel bağlılığı %27 ($R^2 = 0,27$) oranında açıklamaktadır. Bu sonuçlara göre Hipotez: 1 kabul edilmiştir.

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

Hipotez: 2 için basit regresyon analizi tablosu aşağıda verildiği gibidir.

Tablo: 3
Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan
Basit Regresyon Analizi Tablosu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	t	F	p (Sig.)	R	R ²
Örgütsel Bağlılık	Sabit	1,46	69,00	0,000	0,598***	0,35
	Örgütsel Destek	8,30				

***P < 0,001

Örgütsel destek algısı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına % 5 güven aralığında $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde orta kuvvette, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($R = 0,598$; $p = 0,000$). Örgütsel destek algısı arttıkça örgütsel bağlılık da yükselmektedir. Duygusal bağlılığın %35'i ($R^2 = 0,35$) örgütsel destek ile açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre Hipotez: 2 kabul edilmiştir.

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

Hipotez: 3 için basit regresyon analizi tablosu aşağıda verildiği gibidir.

Tablo : 4
Algılanan Örgütsel Destek ve Devam Bağlılığı Arasındaki İlişkiyi Açıklayan
Basit Regresyon Analizi Tablosu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	t	F	p (Sig.)	R	R ²
Örgütsel Bağlılık	Sabit	8,91	3,26	0,073	-0,160	0,26
	Örgütsel Destek	-1,80				

P > 0,05

Örgütsel destek algısı ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre % 5 güven aralığında anlamlı olmayan bir ilişki görülmektedir. İlişki ters yönlü ve zayıftır ($R = -0,160$; $p = 0,073$). Devam bağlılığının %26'sı ($R^2 = 0,26$) örgütsel destek ile açıklanmaktadır. Bu sonuca göre, %5 güven aralığında Hipotez 3 kabul edilmemiştir.

Hipotez: 4 Algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel destek algısı ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre % 5 anlam seviyesinde $p < 0,001$ anlamlılık düzeyinde orta kuvvette, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki görülmektedir ($R = 0,567$; $p = 0,000$). Örgütsel destek algısı arttıkça, çalışanlarda normatif bağlılık da yükselmektedir. Normatif bağlılığın %32'si ($R^2 = 0,32$) örgütsel destek kavramı ile açıklanmaktadır. Bu sonuçlara göre Hipotez 4 kabul edilmiştir.

Hipotez: 4 için basit regresyon analizi tablosu aşağıda verildiği gibidir.

Tablo : 5
Algılanan Örgütsel Destek ve Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Açıklayan Basit Regresyon Analizi Tablosu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	t	F	p (Sig.)	R	R ²
Örgütsel Bağlılık	Sabit	2,69	58,60	0,000	0,567***	0,32
	Örgütsel Destek	7,65				

*** $p < 0,001$

SONUÇ

Günümüzün giderek zorlaşan rekabet şartları sonucunda, çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılması gerekmektedir. Örgüt içerisinde arzulu, sorumluluktan kaçmayan, kendisine verilen görevi en iyi şekilde yapmaya çalışan, çalışma arkadaşlarıyla uyumlu, mutlu, işbirliğine açık bireylerin geliştirilmesi örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir. Ayrıca örgütsel bağlılık işten ayrılma niyeti başta olmak üzere, işe geç gelme, işe mazeretsiz gelmeme, iş yavaşlatma, iş-aile çatışması gibi önemli negatif etkenleri azaltıcı yönde etkide bulunabilmektedir. Rol içi ve rol dışı performansta artış, iş tatmini, işe bağlanma, moral-motivasyonun artırılması gibi olumlu katkılar yapmaktadır. Örgütsel bağlılığın artırılması için geliştirilmesi gereken önemli etkenlerden birisi örgüt çalışanlarının maddi ve manevi olarak desteklenmesi sürecini içeren örgütsel destek algısıdır.

Bu araştırma, literatür taraması ve ampirik verilere dayalı olarak örgütsel bağlılığın oluşturulmasında, örgütsel desteğin önemini vurgulamaktadır. Araştırma örgütsel destek algısının, örgütsel bağlılık düzeyi ile örgütsel bağlılığı oluşturan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkisini araştırmaktadır.

Araştırma sonuçları, örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın bir etkeni olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın gerçekleştirildiği işletmede, örgütsel bağlılık düzeyi ile örgütsel destek algısı arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Çalışanlara sağlanan örgütsel destek arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de artış göstermektedir.

Araştırma, örgütsel destek ile gerek duygusal bağlılık gerekse normatif bağlılık arasında %5 güven aralığında, orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Örgütsel destek algısının en fazla duygusal bağlılığı daha sonra da normatif bağlılığı etkilediği görülmüştür.

Araştırmada, algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında zayıf, negatif yönlü ve % 5 güven aralığında anlamsız bir ilişki belirlenmiştir. Devam bağlılığının gelişmesinde, işletmeden ayrılmanın beraberinde getireceği maliyetin kişi tarafından yüksek görülmesi önemli bir etkidir.

Araştırmanın bulguları çerçevesinde, örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında ortaya konan ilişkinin, genel anlamda literatürdeki hâkim görüş ile örtüşmekte olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel destek algısı ve devam bağlılığı ilişkisine dair araştırma bulguları ise literatürde tartışmalıdır. Kuzey Amerika bağlamında yapılan çalışmalarda, genel olarak negatif zayıf yönlü ve anlamlı ilişki söz konusuysen, toplulukçu kültüre sahip bazı ülkelerde yapılan çalışmalarda negatif zayıf yönlü ve anlamlı ilişki bulgusuna rastlanmasına karşın, anlamlı ilişki bulamayan çalışmalar da mevcuttur. Bu çelişki Wasti (2005), Meyer vd. (2002) ve Kaplan ve Öğüt'ün (2012) çalışmalarında bahsedildiği üzere kültür, ekonomi, araştırmanın yapıldığı sektör farklılıkları gibi bir kısım faktörlerle açıklanabilmektedir. Türkiye'de yapılan az sayıda çalışmada ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişki (Özdevecioğlu, 2003a) ile negatif ve anlamlı ilişki (Kaplan ve Öğüt, 2012) bulguları mevcuttur. Tarafımızdan gerçekleştirilen çalışmada ise %5 güven aralığında, negatif ve anlamsız bir ilişki söz konusudur.

Farklı bağlılık profillerine sahip çalışanlar arasında yapılan araştırmalar, örgütler için en çok arzulanan ve en fazla olumlu çıktıya neden olan bağlılık türünün, duygusal ve normatif bağlılığı yüksek çalışanlar olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda, araştırma konusu işletmede, algılanan örgütsel desteğin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde orta düzeyde etkili olduğu dikkate alındığında, çalışanlarca algılanan örgütsel desteğin işletmece artırılmasının olumlu katkılara yol açacağını ileri söylemek. Bu araştırma, her ne kadar Türkiye imalat sektörüne ya da Uşak iline genelleme yapma iddiasında olmasa da, imalat sektöründe faaliyette bulunan işletmelere örgütsel destek algısı ve bağlılık ilişkisi hususunda önemli bazı ipuçlarını sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- AKIN, M. (2008), “Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 25, ss.141–170.
- ALLEN, N. J. and MEYER, J. P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, pp.1–18.
- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S. ve YILDIRIM, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
- ARMELİ, S., EISENBERGER, R., FASOLO, P. and LYNCH, P. (1998), “Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs”, *Journal of Applied Psychology*, Vol 83 No 2, pp. 288–297.
- BALAY, R. (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- BAYRAM, L. (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, ss:125–139.
- BOYLU, Y., PELİT, E. ve GÜÇER, E. (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Cilt:44, Sayı:511, ss:55–74.
- CHEN, Z., EISENBERGER, R., JOHNSON., K.M., SUCHARSKI, I.V. and ASELAGÉ, J.(2009), “Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?”, *The journal of Social Psychology*, Vol:149, No:1, pp:119-124.
- CHEN, Z. X. and FRANCESCO, A. M. (2000), “Employee Demography, Organizational Commitment and Turnover Intentions in China: Do Cultural Differences Matter?”, *Human Relations*, SAGE, Vol:53, No:6, pp:869–887.
- CHUGHTAI, A. A. (2008), “Impact of Job Involvement on In-Role Job Performance and Organizational Citizenship Behavior”, *Institute of Behavioral and Applied Management*, Vol:9, No:2, pp:169–183.
- DOĞAN, H. (2008), “A Research Study for Procedural Justice As a Factor in Employee Retention”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı:2, ss:61–71.
- DOĞAN, S. ve DEMİRAL, Ö. (2009), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:32, ss:47–80.
- DOĞAN, S. ve KILIŞ, S. (2007), “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, ss:37–61.

- EDER P. and EISENBERGER R. (2008), "Percieved Organizational Support: Reducing the Negative Influence of Coworker Withdrawal Behavior", *Journal of Management*, Vol:34, No:1, pp:55–68.
- EISENBERGER R., HUNTINGTON R., HUTCHISON S. and SOWA D. (1986), "Percieved Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol:71, No:3, pp:500–507.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P. and LaMASTRO, V. (1990). "Percieved Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, Vol:75, No:1, pp:51–59.
- GEORGE, D., and MALLERY, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update (4th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon. http://en.wikipedia.org/wiki/Internal_consistency (26.07.2011)
- GÜL, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış*, Cilt:2, Sayı:1, ss:37–55.
- GÜL, H., OKTAY, E. ve GÖKÇE, H. (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:15, ss:1–11.
- HAFER, J.C. and MARTIN, T.N. (2006). "Job Involvement or Affective Commitment: A Sensitive Analysis Study of Apathetic Employee Mobility", *Institute of Behavioral and Applied Management*, Vol:8, No:1, pp:2–19.
- HUSELID, M.A. and DAY, N.E.(1991). "Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methological Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol:76, No:3, pp:380–391.
- KAPLAN, M. ve ÖĞÜT, A. (2012). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:17, Sayı:, ss:387 – 401.
- LA MASTRO Valerie (2003). "Commitment and Percieved Organizational Support", <http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/LaMastro,%20Valerie%20Commitment%20and%20Percieved%20Organizational%20Support.pdf> (16.06.2011).
- MAKENJEE, C. R., HARTZER, Y. F. and UYS, I. L. (2006). "The Effect of Percieved Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers", *Radiography*, Vol:12, No:2, pp:118 – 126.
- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Vol:1, No:1, pp:61–89.
- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace Theory, Research and Application*, SAGE, California.

- MEYER, J. P., BECKER, E. and VANDENBERGHE, C. (2004). "Employee Commitment and Motivation: A Conceptual Analysis and Integrative Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol:89, No:6, pp:991–1007.
- MEYER, J. P. and HERSCOVITCH, L. (2001). "Commitment in the Workplace Toward a General Model", *Human Resource Management Review*, Vol:11, pp:299–326.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L. and TOPOLNYTSKY, L. (2002). "Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, pp:20-52.
- MOORMAN, R., BLAKELY, G. and NIEHOFF, B. P. (1998). "Does Perceived Support Mediate The Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior", *Academy of Management Journal*, Vol:41, No:3, pp:351–357.
- ÖNDEROĞLU, S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş_Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003a). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:18, Sayı:2, ss:113–130.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003b). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:21, ss:77–96.
- ÖZUTKU, H. (2008). "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:37, Sayı:2, ss:79–97.
- PANACCIO, A. and VANDENBERGHE, C. (2009). "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study", *Journal of Vocational Behavior*, No:75, pp:224–236.
- POWELL, M. D. and MEYER J. P. (2004). "Side-Bet Theory and Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, No:65, pp:157–177.
- POYRAZ, K. ve KAMA, B. (2008). "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:13, Sayı:2, ss:143–164.
- QI YONG-TOO (2007). "Job Opportunity, Organizational Commitment and Turnover Intention", *China-USA Business Review*, Vol:6, No:2, pp:62–66.

- RHOADES L., EISENBERGER R. and ARMELI S. (2001). “Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Percieved Organizational Support”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:86, No:5, pp:825–836.
- RHOADES, L. and EISENBERGER, R. (2002). “Percieved Organizational Support: A Review of Literature”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:87, No:4, pp:698–714.
- SARIDEDE, U. ve DOYURAN, Ş. (2004). “Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, 13. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya, www.pegema.net/dosya/dokuman/345.pdf (12.05.2011)
- SHANOCK L. R. and EISENBERGER, R. (2006). “When Supervisors Feel Supported: Relationship With Subordinates’ Percieved Supervisor Support, Percieved Organizational Support and Performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol:91, No:3, pp:689–695.
- SIĞRI, Ü. (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, ss:261–278.
- TEK-YEW LEW (2009). “The Relationship Between Perceived Organizational Support, Felt Obligation, Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of Academics Working With Private Higher Educational Institutions in Malaysia”, *European Journal of Social Sciences*, Vol:9, No:1, pp:72–87.
- TUMWESIGYE, G. (2010). “The Relationship Between Percieved Organizational Support and Turnover Intentions In A Developing Country: The Mediating Role of Organizational Commitment”, *African Journal of Business Management*, Vol:4, No:6, pp:942–952.
- TURUNÇ, Ö. ve ÇELİK, M. (2010). “Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile Aile-İş Çatışması ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, ss:209–232.
- UYGUÇ, N. ve ÇIMRIN, D. (2004). “DEÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Merkez Laboratuvarı Çalışanlarının Örgüte Bağlılıklarını ve İşten Ayrılma Niyetlerini Etkileyen Faktörler”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:19, Sayı:1, ss:91–99.
- WASTI, S. A. (1999). “A Cultural Analysis of Organizational Commitment and Turnover Intention in Collectivist Society”, *Academy of Management Proceedings*
- WASTI, S. A. (2005). “Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, No:67, pp:290–308
- YILMAZER, A. (2010). “Örgütsel Bağlılık ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma”, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı:2, ss:236–250.