

## ÖRGÜTLERDE SOSYAL DESTEK KAPSAMINDA ÖRGÜTSEL AİLE VE AMİR DESTEĞİNİN İZDÜŞÜMLERİ

Özgür DEMİRTAŞ\*  
Dursun BİNGÖL\*\*

Alınış Tarihi: 16 Şubat 2014

Kabul Tarihi: 28 Ağustos 2014

**Öz:** Bugüne kadar örgütsel destek veya amir desteğinin bireysel düzeyde çiktilara etkisine yönelik birçok araştırma yapılmıştır. Her ne kadar iş hayatındaki uygulamalar ve bu uygulamaların etkileri ile ilgili literatürde önemli çalışmalar yer alsada, yakın geçmişe kadar örgüt kaynaklı iş hayatı desteğinin çalışan davranışlarıyla sistematik ilişkilerine yönelik çalışmalara fazla rastlanmamaktadır. Mevcut araştırma, sosyal destek teorileri ve algılanan örgütsel destek yaklaşımları üzerine kurulmuştur. Bu çalışmada, çalışanların algıladığı örgütsel aile desteği, firmalarına bağlılığı, bu çalışanların işin aileyi engelleme (iş-aile) çatışması ile ailenin işi engelleme (aile-iş) çatışmasını algılama düzeyleri arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışma sonucunda, algılanan örgütsel soyut aile desteğinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif, iş-aile çatışması üzerinde ise negatif bir etkiye sahip olduğu, ayrıca amir desteğinin ise duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Destek, Örgütsel Aile Desteği, Amir Desteği, İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Duygusal Bağlılık.

### PERCEIVED ORGANIZATIONAL AND SUPERVISORY SUPPORT IN THE PROJECTION OF ORGANIZATIONAL SOCIAL SUPPORT

**Abstract:** Although substantial literature has accumulated regarding specific work life practices and their effects on individual outcomes, until recently little systematic attention has been paid to the overall climate of organizational work-life support and consequent employee attitudes and behaviors. In addition, most research has failed to go beyond the individual level of analysis. The present research is grounded in theories of social support and perceived organizational support. This study investigated relationships between perceptions of organizational and supervisory family support and organizational commitment, work-family conflict and family-work conflict. It was found that affective commitment was positively and work-family conflict was negatively influenced by perceptions of intangible (emotional) organizational family support. Also, it was found that affective commitment was positively affected by perceived organizational supervisory support.

**Keywords:** Social Support, Organizational Family Support, Perceived Supervisory Support, Work-Family/Family-Work Conflict, Affective Commitment.

---

\* Dr. Y. Müh. Yzb. Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı

\*\* Prof. Dr. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

### I.Giriş

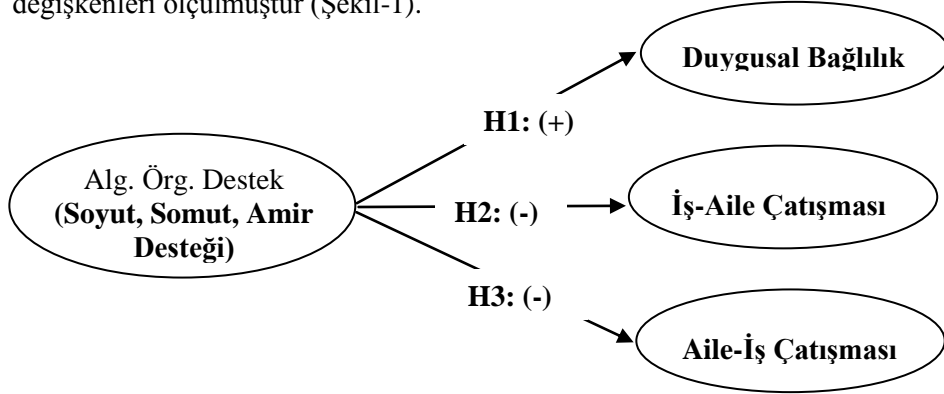
İşgörenin iş yaşamı ile iş dışı yaşamı (sosyal yaşamı) arasında bir denge kurmasındaki zorluk, literatürde gittikçe artan bir şekilde çalışmalara konu olmaya başlamıştır (Chiang ve Hsieh; 2012; Lambert, 2000; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003; Tumwesigye, 2010; Tsui vd, 1997; Wayne vd, 1997). Örgütün işgörenlerin iş ve aile yaşamı arasında denge sağlanmasına yönelik ilgisi açısından bir anlam taşıyan örgütsel aile desteği, örgüt tarafından oluşturulan iş-aile politikalarını ve uygulamalarını kapsayan bir yapıyı ifade etmektedir. Bununla birlikte, işyerinde iş-aile yaşam programının sunulması, çalışanların mensubu buldukları örgütlerin iş-aile yaşamı ihtiyaçlarını karşıladığı görüşünde oldukları anlamına gelmemektedir (Allen ve Russel, 1999; Chen vd, 2005; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Thompson vd, 1999).

İşgörenlerin hissettiği örgütsel desteğin ölçümü, iş yaşamındaki önemli konular arasında yer almakta ve bu konu hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önem arz etmektedir. Bu nedenle, Algılanan Örgütsel Aile Desteği, çalışanın iş-aile yaşamı gereksinimlerini üyesi bulunduğu örgütün ne kadar desteklediğini ölçmek için geliştirilmiştir (Jahn vd., 2003). Bu ölçek, işgörenlerin örgütün kendilerine yardım edilmesi hususuna verdiği değer ve iyi olmalarına atfettiği önem ile ilgili genel inançları olarak tanımlanan Algılanan Örgüt Desteğinin bir alt sistemidir. İlave olarak, daha dar bir kapsamda, örgütün üyelerinin iş dışı ihtiyaçlarına verdiği destek de çok önemlidir. Çünkü örgütler, çalışanların sosyal yaşamında ve iş yaşamında birbirine benzer çeşitli gereksinimlerle karşılaşmaları nedeniyle, iş ve iş dışı rollerinin bütünleştirilmesine yardımcı olmak için soyut ve somut olarak çeşitli sosyal destek programları tasarlamaktadır. Böylece çalışanlarına sadece çalışanı sıfatıyla değil bir insan olarak değer verdiğini de göstermektedir (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005).

Örgütsel destek ve amir düzeyinde algılanan bireysel destek, çalışanlar üzerinde hem daha olumlu sonuçlar yaratmakta, hem de bireysel çıktılarında verim düzeyinin yükselmesini sağlamaktadır (Allen vd, 2003; Armeli vd, 1998; Armstrong-Stassen ve Ursel, 2009). Örgütsel aile desteği, bir örgüt tarafından önerilen tüm iş-aile politika ve uygulamalarını kapsamaktadır. Bu yönde de örgütler, işgörenlerinin iş ve aile yaşamları arasında denge sağlayarak çalıştıkları örgüte yönelik ilgilerini arttırmaya dönük bir yarar elde etmeye çalışmaktadırlar.

İnsan kaynaklarından azami derecede istifade etmek, bir işletmenin sürdürülebilir büyüme ve rekabet üstünlüğü sağlamasında anahtar role sahiptir. Çalışanlardan azami derecede yararlanabilmek, onların örgüte olan bağlılıklarının artmasına, yüksek bir motivasyona sahip olmalarına, kariyer yapma fırsatı elde etmelerine, performanslarının takdir edilmesine, kendilerinin örgütçe desteklenmelerine bağlıdır. Bu bağlamda çalışanın örgüt düzeyinde algıladığı destek çok önemlidir. İşte bu desteğin önemini ortaya koymak adına bu çalışmanın amacı, çalışanın algıladığı örgütsel aile desteğinin bireyin duygusal bağlılığına, işin aileyi engellemesine yönelik (iş-aile) çatışmaya ve

ailenin işi engellemesine yönelik (aile-iş) çatışmaya olan etkilerini incelemektir. Bu amaca ulaşmak için araştırmada; çalışanların algıladığı örgütsel destek (soyut-somut-amir), duygusal bağlılık, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması değişkenleri ölçülmüştür (Şekil-1).



Şekil 1: Çalışmanın modeli

Çalışmada, öncelikle amaca yönelik literatür incelemesi yapılmış olup, bu literatüre dayalı olarak da çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Metodoloji bölümünde, hipotezleri test etmek için kullanılan örneklem ve yöntem verilerek bulgular bölümünde elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Son bölümde ise çalışmanın sonuçlarının özeti, kısıtlılıkları, üstün ve zayıf yönleri sunulurken, gelecek araştırmalar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## II. Literatür Araştırması

Örgütsel aile desteğinin, sosyal destek teorileri çerçevesinde, araçsal, bilgisel ve duygusal desteği kapsayan çok yönlü bir yapıda olduğu vurgulanmıştır (Greenhaus ve Parasuraman, 1994; Wethington ve Kessler, 1986). Bu doğrultuda, mevcut araştırmada ilgili literatür kapsamında çalışmanın modeli, sosyal destek teorileri (House, 1981) ve algılanan örgütsel destek (Eisenberger vd, 1986) üzerine kurulmuştur.

Literatür incelendiğinde üç adet sosyal destek sınıflandırması yapıldığı gözlenmiştir. Bu boyutlardan ilki; daha çok fayda içerikli olup yardım ve programlar sağlama amaçlı olarak yapılandırılmış ve somut özellikler içermekte; ikincisi bilgisel boyut kapsamında hangi kaynaklara sahip olduğunun bildirilmesini vurgulamakta; sonuncusu da bir çalışanın iş dışı gereksinimlerinin bilinmesini vurgulamaktadır (House, 1981). Bu sınıflandırma Greenhaus ve Parasuraman'ın (1986) iş-aile çatışmasını azaltmak için önerdiği stratejilerine (daha çok esneklik sağlamak, tam bilgi ve destek hizmetleri vb.) ve Wethington ve Kessler'in (1986) tavsiye, yardım ve etkinin gerçek aktarımını içeren tipolojisine paralel nitelikte bir sınıflamadır.

Nelson ve Quick (1991), duygusal, bilgisel ve araçsal desteğin yanı sıra değerlendirme desteği (doğrulamalar ve takdir edici geri bildirim vb.) içeren benzer bir yapı önermişlerdir. Her ne kadar desteği aile ya da arkadaşlardan gelen bir yardım olarak düşünelim de, Erera (1992) çalışan bireylerin iş dışı alanlardaki sosyal destek eksikliğini karşılamak için artan bir şekilde, örgütsel ortamlarından sosyal bir destek beklediğini ve aradığını belirtmiştir. Hochschild (1997) de çalışmasında, bazı çalışanların içinde buldukları iş ortamını hayatlarının merkezi olarak gördüğünü ve iş arkadaşlarından, aileleri ve sosyal yaşamdaki arkadaşlarına oranla daha fazla destek algıladıklarını ifade etmiştir.

Bu araştırmada, algılanan örgütsel aile desteğinin daha çok psikolojik destek unsurları içeren bir yaklaşım olduğu (James vd., 1993) ve ilaveten bireysel ve örgütsel çıktılara önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir. Jahn vd. (2003) algılanan örgütsel aile desteğinin iki boyuttan oluştuğunu ifade etmiştir. Bunlar; somut ve soyut desteklerdir. Bu iki kavram genellikle örgütler tarafından sunulan maddi ve manevi çeşitli yardım uygulamaları (sosyal programlar, maddi destek programları vb.) ve bu yönde örgütlerin çalışanlarına ve ailelerine sunduğu programları ihtiva etmektedir (Jahn vd, 2003).

Örgütler, birçok aile-iş politikaları ve programları sunmaktadır, ancak bir çalışanın amiri, bilgileri uygun bir şekilde çalışanlara iletmez veya bu tür programların kullanımını çeşitli şekillerde kısıtlarsa, çalışan bireyin iyi bir iş-aile dengesi kurmasının zorlaşacağı, daha çok yalnızlık içerisinde olacağı ve örgütsel bağlılığının düşük seviyelerde gerçekleşeceği ifade edilmektedir (Allen, 2001; Goff ve Mount, 1990; Thomas ve Ganster, 1995; Thompson vd, 1999). Çalışanlar örgütün bütününden gelen destekle, kendilerine yakın amirlerinden gelen desteği ayırt ettiklerinden (Allen, 2001; Kottke ve Sharafinski, 1988), bu çalışmada soyut ve somut örgütsel desteğe ilave olarak, bir çalışanın ailesi ile ilgili gereksinimi olduğunda amirinin ne kadar destekleyici olduğunu vurgulayan, amirlerden gelen aile desteği de araştırılmıştır (Goff ve Mount, 1990; Fernandez, 1986).

Duygusal bağlılık, bireyin bağlı bulunduğu örgütle özdeşleşmesini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991). Örgüte güçlü bir şekilde bağlanan birey, örgütüyle özdeşleşerek o örgütte bulunmaktan memnuniyet ve hoşnutluk duyacaktır. Bu bağlılık, örgüt tarafından destekleyici politikalar ve uygulamalar yoluyla ortaya çıkarılabilmekte ve bu uygulamalar ile işgörenlerin, çalıştıkları örgütlerin, kendilerinin iyi duygular hissetmelerini önemsediklerini algılaması sağlanmaktadır (Eisenberger vd, 1986; Özdevecioğlu, 2003; Piercy vd, 2006). Bu tür bir bağlılık, örgüt üyesinin pasif bir şekilde o örgüte itaat etmesinden öte, işgörenlerin bağlı oldukları örgütün daha iyi durumlara gelmesi için kendileriyle ilgili birtakım fedakârlıklar yapmaya hazır olacaklarını ifade etmekte ve örgüte aktif bir şekilde bağlanmayı vurgulamaktadır.

Duygusal bağlılık, örgüt üyelerinin kendilerini örgütün birer parçası olarak görmelerini sağladığından dolayı, örgüt çalışan için büyük bir anlam ifade etmekte, bu nedenle de çalışanların olumlu örgütsel tutum ve

davranışlarının devam etmesi mümkün olmakta, bu da neticede bireysel ve örgütsel çıktılara önemli katkılar sağlamaktadır. Bu yönde, literatürde duygusal bağlılığın iş ortamıyla ilgili faktörlerle yüksek bir ilişkisinin olduğu ortaya koyulmuştur (Kaufman vd, 2001; Özdevecioğlu, 2003). Bu faktörler ise, örgüt üyesinin bağlı bulunduğu örgütte kendisini rahat hissetmesi ve rolünün gereklerini yerine getirme olanakları ile ilgilidir. Bireyin bağlı bulunduğu örgüt içerisinde kendisini rahat hissetmesini, bir başka açıdan psikolojik güvenliğini sağlayan etmenler ise; rollerin ve amaçların açıkça belirlenmesi, örgütün yönetim politikalarını adil bir şekilde uygulaması, destekleyici bir örgüt ortamı ve işgörenlerin kararlara katılımının sağlanması şeklinde belirtilmektedir (Casper vd, 2002).

İş-aile çatışması ise, üstlenilen rollerden birinin gereklerinin, diğerinin gereklerinin başarılmasını zorlaştırmasını ifade etmektedir (Galinsky vd., 1991; Greenhaus ve Beutell, 1985) ve bu çatışma iki yolla açıkça görülmektedir. Bunlar; işin aileyi, ailenin de işi engellemesidir. Bu nedenle mevcut çalışmada işin aileyi engellemesi iş-aile çatışması, ailenin işi engellemesi ise aile-iş çatışması kapsamında incelenmiştir. Özellikle modern yönetim dönemiyle birlikte insan faktörünün işletmeler açısından daha da fazla önem kazanmasıyla birlikte, çalışanların özel yaşamları, özellikle de aile yaşamları ile iş yaşamları arasındaki ilişkiler konusunda yapılan araştırmaların sayısının son yıllarda daha da arttığı gözlenmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde, özellikle 1980'li yıllarda yapılan çalışmalarda, iş ve aile yaşamı çatışmaları alanında çatışmayı tetikleyen ilişkinin yönünün araştırıldığı görülmektedir (Greenhaus ve Beutell 1985; Greenhaus ve Parasuraman, 1986). Frone vd. (1992), yaptıkları çalışmada oldukça kapsamlı bir iş ve aile yaşam çatışması modeli geliştirmiştir. Önceki çalışmalara dayalı olarak geliştirilen bu modelde, eski çalışmalardan farklı olarak iş yaşamının aile yaşamını ve aile yaşamının da iş yaşamını etkileyerek farklı biçimlerde çatışmanın doğabileceği vurgulanmıştır. Diğer bazı çalışmalar da incelendiğinde, yine bazı yazarların genel olarak işin aileyi engellemesi üzerine odaklandığı belirlenmiştir (Allen, 2001; Perry-Smith ve Blum, 2000; Thompson vd, 1999). Ancak bazı araştırmalarda, mevcut araştırmanın varsayımında olduğu gibi, bireyin işi ile ilgili üstlendiği rolün, ailesi ile ilgili yükümlülüklerini yerine getirmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma (iş-aile) ve ailenin iş ile ilgili görevlerin yerine getirilmesini engellemesinden dolayı meydana gelen çatışma (aile-iş) olarak iki ayrı çatışma alanı kavramsallaştırılmıştır (Anderson vd, 2002).

Ayrıca, sosyal destek teorileri çerçevesinde bakıldığında, destekleyici bir örgüt ortamının ve destekleyici amirlerin, iş ve aileyi dengede tutmayı kolaylaştırdığı vurgulanmıştır (Allen, 2001; Thomas ve Ganster, 1995; Thompson vd, 1999; Yavas vd, 2010; Zhang vd, 2012). Bu nedenle algılanan örgütsel ve amirle ilgili aile desteğinin, hem işin aileyi engellemesi, hem de ailenin işi engellemesi ile ilgili olması beklenmektedir. Literatürde yer alan

çalışmalarda, algılanan örgütsel aile desteği kapsamında benzer kavramlar ölçülmüş (Allen, 2001; Karatepe, 2012; Thompson vd., 1999), fakat bu çalışmalarda sosyal desteğin temel boyutları bütünüyle ortaya koyulamamıştır. Bu nedenle mevcut çalışma bulgularının örgütsel davranış alanına önemli bir kazanım sağlayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, yapılan diğer bazı çalışmalarda da örgütten ve amirden destek algılanmasının; iş-aile çatışması, depresyon, yorgunluk, işten ayrılma niyeti, yalnızlık, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatminini (Allen, 2001; Behson, 2002; Bond vd., 2003; Frone vd., 1997; Kaufman vd., 2001; Thomas ve Ganster, 1995; Thomspson vd., 1999) etkilediği ifade edilmektedir. Bu çalışmalara paralel olarak mevcut çalışmada, örgütün sağladığı aile desteği ile ilgili algılanmanın; duygusal bağlılık ve iş-aile çatışması (işin aileyi- ailenin de işi engellemesi) üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır.

İlgili literatür araştırmaları ve mevcut çalışmadaki altyapıya dayalı değerlendirmeler neticesinde bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi kurulmuştur.

- Hipotez 1a:* Algılanan somut aile desteği, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.
- Hipotez 1b:* Algılanan soyut aile desteği, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.
- Hipotez 1c:* Algılanan amirle ilgili aile desteği, duygusal bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.
- Hipotez 2a:* Algılanan somut aile desteği, işin aileyi engellemesi (iş-aile) çatışması üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.
- Hipotez 2b:* Algılanan soyut aile desteği, işin aileyi engellemesi (iş-aile) çatışması üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.
- Hipotez 2c:* Algılanan amirle ilgili aile desteği, işin aileyi engellemesi (iş-aile) çatışması üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.
- Hipotez 3a:* Algılanan somut aile desteği, ailenin işi engellemesi (aile-iş) çatışması üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.
- Hipotez 3b:* Algılanan soyut aile desteği, ailenin işi engellemesi (aile-iş) çatışması üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.
- Hipotez 3c:* Algılanan amirle ilgili aile desteği, ailenin işi engellemesi (aile-iş) çatışması üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

### III. Metodoloji

Belirtilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla kullanılan veriler, tam zamanlı çalışanlardan kolayda örnekleme yoluyla anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Çalışanlardan, örgütlerinden algıladıkları destek, duygusal bağlılık, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasını ölçen değerlendirme formlarını doldurmaları istenmiştir.

Ölçeklerin tamamında 5'li Likert tipi ölçek kullanılmış olup, 1= "Kesinlikle Katılmıyorum" ve 5= "Kesinlikle Katılıyorum" seçeneklerini ifade etmektedir.

#### A. Örneklem

Araştırma örneğine dahil olan katılımcılar Kayseri Organize Sanayi bölgesinde bulunan ve tam zamanlı statüde çalışan personeldir. Veriler ilk yazar tarafından bizzat şirketlere gitmek suretiyle yüz yüze toplanmıştır. Bu sayede anket ifadelerinde yanlış anlaşılabilir cümleler yerinde cevaplanmıştır. Yanıt verenlere, katılımın gönüllülüğe dayalı olduğu ve tüm bireylerin cevaplarının güvenilir olmasının değerlendirme sonuçları açısından önemi hatırlanmış ve anket doldurmaya yönelik bir bilgilendirme sonra uygulama yapılmıştır. Hata varyanslarının minimize edilmesi için de Podsakoff ve Organ (1986) tarafından önerildiği şekilde ölçek düzenlemesi yapılmıştır.

Araştırmada, sosyal bilimlerle ilgili araştırma yapmadaki zorluklar ve veri toplamada yaşanan sıkıntılar nedeniyle, diğer çalışmalarda olduğu gibi %5'lik bir hata düzeyi amaçlanmıştır. Uygulama için 500 adet anket dağıtılmış, ancak yanlış kodlamalar nedeniyle 441 adet anket değerlendirmeye alınmıştır. Anketler incelendiğinde, analize tabi tutulan anket sayısı için standart hata düzeyi yaklaşık yüzde 2,38 olarak (N>1 milyon) tespit edilmiştir (Kish, 1980). Bu sonuç da, amaçlanan hata düzeyinin altında kaldığını ve sonuçları yorumlamanın mümkün olacağını destekler niteliktedir.

Nihai değerlendirmeye göre, katılımcıların çalışma süresi 1 ile 39 yıl arasında değişmekte olup ortalama çalışma süresi 13.12 yıldır. Örneklem grubunun %61'i erkeklerden oluşmakta olup, %54'ü evlidir. Yanıt verenlerin %56'sının çocuğu bulunmamaktadır. Katılımcıların %15'inin 1, %25'inin 2 veya 3 ve kalan % 4'ünün ise 4 veya daha fazla çocuğu bulunmaktadır. Bireylerin %27'si kendisini yönetici veya idareci olarak tanımlamış, %59'u mavi yakalı ve %14'ü teknik düzey çalışan olarak tanımlamıştır. Ayrıca, erkeklerin kadınlara göre işlerini profesyonel olarak tanımlama oranları daha yüksektir (%28-%22).

Örneklem grubunda bulunan organizasyonlar açısından yapılan değerlendirmeye göre, %67'sinin imalat sektöründe, %33'ünün ise hizmet sektöründe (matbaa, sigorta, muhasebe vs.) yer aldığı görülmektedir. Toplamda organizasyonların %8'i 1.000'den fazla çalışana, %24'ü 501-1000 arası çalışana, %27'si 101-500 arası çalışana ve %41'i de 50-100 arası çalışana sahiptir.

#### B. Ölçekler

*Algılanan Örgütsel Aile Desteği*, örgüt tarafından sağlanan soyut ve somut desteğin algılanmasını ölçen 10 maddelik bir ölçektir (Jahn vd, 2003). Somut destek (altı madde), sosyal desteğin faydasal ve bilgisel boyutlarını kapsamakta; soyut destek (üç madde) duygusal desteği kapsamaktadır. Ölçeğe

ait örnek maddeler “Organizasyonum, ailesi olan çalışanlara desteğini göstermek için para ve çaba yönünden gayret sarf etmektedir”; “Organizasyonumda aile destek programları ile ilgili şeyler bulmak kolaydır” ve “Genelde organizasyonum ailesi olan çalışanlarını oldukça destekleyicidir” gibi ifadeleri içermektedir. Son ifade ise toplam algılanan örgütsel aile desteğini ölçmektedir. Jahn vd. (2003)’ye göre bu ölçeğin, yapısal geçerliliği ve psikometrik özellikleri yeterince desteklenmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0.94 olarak tespit edilmiştir.

*Algılanan Amirle İlgili Aile Desteği*, Fernandez (1986) tarafından geliştirilen 6 maddelik bir ölçeğe dayanmaktadır. Örnek olarak “Birisi acil aile durumları nedeniyle erken çıktığında veya geç geldiğinde amirim oldukça anlayışlıdır” ifadesi yer almakta olup, ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0.91 olarak tespit edilmiştir

*Duygusal Bağlılık* değişkeninin ölçümü için Meyer ve Allen’in (1984) geliştirdiği 8 maddelik ölçek kullanılmıştır. Örnek olarak, “organizasyonuma güçlü bir şekilde ait olma duygusu hissediyorum” ifadesi yer almakta olup, ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik değeri 0.87 olarak tespit edilmiştir.

*İş-Aile Çatışmasını* ölçmek için Kopelman vd. (1983) tarafından geliştirilen 4 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Örnek olarak “İşten sonra eve geldiğimde yapmak istediğim şeyleri yapmak için çok yorgun oluyorum” ifadesi yer almakta olup, ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.81 olarak bulunmuştur.

*Aile-İş Çatışmasını* ölçmek için Gutek vd. (1991) tarafından geliştirilen 4 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Örnek olarak “Kişisel ihtiyaçlarım işime engel teşkil edecek kadar çoktur” ifadesi yer almakta olup, ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.76 olarak bulunmuştur.

Ölçeklerde kullanılan ifadeler bizzat yazarlar tarafından çevrilmiş olup, bu çeviride ise Allen (2003) tarafından önerildiği şekilde bir yol izlenmiştir. Bu sayede ifadelerin doğru bir şekilde dilimize tercüme edilmesi için gerekli şartlar oluşturulmaya çalışılmıştır. Ölçek güvenilirlikleri de sosyal araştırmalar için arzu edilen 0.70 düzeyinin üzerinde bulunmuştur.

#### IV. Bulgular

Algılanan üç destek boyutunun ölçümü (somut, soyut ve amirle ilgili destek) için hesaplanan korelasyonlar, ortalamalar, standart sapmalar (bireysel düzeyde) ve diğer anahtar değişkenler Tablo 1’de verilmiştir.



Tablo-1: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişken	Ort.	Std. Sap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Cinsiyet	0.61	0.47	-									
2.Yıllık Gelir	43.26	34.11	-0.03	-								
3.Çalışma Süresi	13.12	6.41	0.00	0.18*	-							
4.Medeni Durum	0.54	0.49	0.00	0.22**	0.13**	-						
5.Somut-Destek	3.57	1.59	-0.01	0.09	0.12**	0.08	0.94					
6.Soyut-Destek	3.17	1.51	-0.02	0.06	0.08	0.04	0.63***	0.94				
7.Amir Desteği	3.41	1.36	0.05	-0.04	-0.05	0.01	0.31***	0.49***	0.91			
8.Duygusal Bağlılık	3.29	1.33	0.07	0.21**	0.13	0.07	0.37***	0.41***	0.34***	0.87		
9.Aile-İş Çatışması	2.38	1.15	0.02	0.02	0.02	0.03	-0.17*	-0.15**	-0.19**	-0.15**	0.76	
10.İş-Aile Çatışması	2.75	1.39	0.05	0.08	0.07	0.08	-0.11*	-0.24**	-0.13*	-0.05	0.35**	0.81

Not: Cinsiyet (0=Kadın, 1=Erkek); Yıllık Gelir (1= 0-10.000; 2=10.001-20.000; 3=20.001-30.000; 4=30.001-40.000; 5=40.0001-50.000; 6= 50.001 ve yukarı); Medeni Durum (0=Bekar; 1=Evli); \* p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\* p<0.001, iki-tarafli

Yukarıda verilen tablo sonuçlarına göre, algılanan örgütsel (soyut ve somut) ve amirle ilgili aile desteği ile duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, iş-aile ve aile iş çatışmasına bakıldığında, örgütsel destek değişkenleri ile bu iki çatışma türünün her iki şekli ile de anlamlı ve negatif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Korelasyon analizleri sonucuna göre tespit edilen ilişkiler çerçevesinde, kurulan hipotezler hiyerarşik çoklu regresyon analizi kullanılarak test edilmiştir. Özellikle ilk aşamada dört adet demografik değişken kontrol altında tutulmuştur. Bu değişkenler; cinsiyet, yıllık hane geliri, organizasyonda çalışılan yıl ve medeni durumdur. İkinci aşamada ise organizasyon tarafından sunulan örgütsel destek uygulamaları ilave edilmiştir.

Çalışma hipotezlerini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları ise Tablo-2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişkenler					
	Duygusal Bağlılık		Aile-İş Çatışması		İş-Aile Çatışması	
	Adım-1	Adım-2	Adım-1	Adım-2	Adım-1	Adım-2
<i>Aşama 1</i>						
Cinsiyet	0.07	0.05	0.01	0.01	0.05	0.06
Gelir	0.09	0.11*	0.02	-0.01	0.06	0.07
Çalışma Süresi	0.05	0.04	0.02	0.02	0.07	0.05
Medeni Durum	-0.03	-0.02	-0.04	-0.05	0.06	0.06
<i>Aşama 2</i>						
Somut-Destek	-	0.05	-	0.08	-	0.11
Soyut-Destek	-	0.23***	-	-0.03	-	-0.32***
Amir Desteği	-	0.22**	-	-0.07	-	-0.07
Final F	5.01	11.81***	0.50	0.49	1.02	3.51***
Final R <sup>2</sup>	0.12	0.23	0.02	0.03	0.02	0.11
ΔR <sup>2</sup>	0.07	0.13	0.01	0.02	0.01	0.08
ΔF	7.08	13.94**	0.41	0.47	0.17	10.14***
Serbestlik Derecesi	6.21	9.12	6.28	9.11	6.28	9.68

\* p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\* p<0.001, iki-tarafli

Yukarıda verilen Tablo-2 sonuçlarına göre, 1. adım sonrasında somut örgütsel aile desteğinin duygusal bağlılık, aile-iş çatışması ve iş-aile çatışması üzerinde anlamlı düzeyde herhangi bir etkisi bulunmamaktadır. Benzer sonuçlar, soyut örgütsel aile desteği ile aile-iş çatışması; amirle ilgili örgütsel destek ile de aile-iş ve iş-aile çatışmasının her iki türünde de gözlenmiştir.

Bu kapsamda, Tablo 2 sonuçlarına göre, soyut örgütsel aile desteğinin duygusal bağlılık ( $\beta = 0.23$ ,  $p < 0.001$ ) ve iş-aile (işin aileyi engellemesi) çatışması üzerinde ( $\beta = -0.32$ ,  $p < 0.001$ ) anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, algılanan amirle ilgili aile desteğinin de duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir ( $\beta = 0.22$ ,  $p < 0.01$ ).

Özetle, çalışma modeli kapsamında önerilen varsayımlardan H1b; H1c ve H2b'nin desteklendiği, diğer varsayımların ise reddedildiği tespit edilmiştir.

## V. Sonuç

Bu araştırma algılanan örgütsel ve amirle ilgili aile desteği ile duygusal bağlılık, iş-aile ve aile-iş çatışmaları değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemiştir. Sonuçlara göre, somut örgütsel destek algılamasının, korelasyon analizinde duygusal bağlılık, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması ile anlamlı ilişkiler içinde bulunduğu görülmüşken, regresyon analizinde hiçbir bağımlı değişken üzerinde bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Soyut örgütsel aile desteğinin ise duygusal bağlılık üzerinde pozitif, iş-aile çatışması (işin aileyi engellemesi) üzerinde ise negatif bir etkiye sahip olduğu, ayrıca algılanan amir desteğinin ise duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bütün bu tespitler, çalışanın davranışlarını ve niyetini etkileyen bir organizasyonda, somut politika ve uygulamaların olmadığı düşüncesini ortaya

çıkarmaktadır. Ancak amir desteğinin sağlandığı veya çalışanın iş dışı yaşamının da organizasyonda değerlendirildiği soyut destek özelliklerini barındıran bir örgüt kültürü içinde, çalışanın örgütüne daha bağlı olacağı ve iş-aile çatışmasını daha az yaşayacağı izlenimi ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, mevcut çalışma verilerinin sınırları dahilinde, nasıl bir aile-destekçi iklimin birey ve grup düzeyi ilişkileri ve normları değiştireceği öngörülememektedir.

*Üstünlükler ve Zayıflıklar:* Bu çalışma, önceki çalışmalarla birlikte örgütsel aile desteğinin örgüt üyelerinin davranışları üzerindeki etkilerini araştırması bakımından önemli değerlendirmeler ortaya koymuştur. Mevcut çalışmada, algılanan örgütsel aile desteğine yönelik sonuçlar; aile desteğinin algılanmasının, örgüte bağlılığın ve iş ile aile arasında yaşanan çatışmaların önemli bir belirleyicisi olduğu hususunda, literatürde yapılan diğer çalışmalara (Allen, 2001; Boles vd., 2001; Thompson vd, 1999; Yavas vd, 2010; Zhang vd, 2012) ilave olarak önemli tespitler sağlamıştır. Bulgular, çalışanların; dengelenmiş hayata ulaşmasını sağlayan iş-aile programı uygulamaları ve örgütsel destek sağlayan yöneticiler ile daha fazla organizasyonuna bağlı çalışan olacakları sonucunu desteklemektedir.

Ancak her sosyal çalışmada olduğu gibi mevcut çalışmanın da kısıtları söz konusudur. Öncelikle örneklemin büyük çoğunluğu orta sınıf geliri olan, mavi yakalı işçileri temsil etse de bu sonuçların çalışanların tamamını kapsayacak şekilde genelleştirilmesi mümkün olmayabilir. İlaveten, örneklem Kayseri ilinde faaliyet gösteren organizasyonlardan seçilmiştir, bu da çalışma sonucu elde edilen bulguların diğer illerde ve bölgelerde çalışanları içine alacak şekilde coğrafi olarak genelleştirilmesi açısından soru işaretleri oluşturmaktadır.

*Pratik Uygulamalar:* Bu çalışma bulgularına paralel bir şekilde, organizasyonların yönetim birimleri tarafından, işletmelerindeki aile destek sistemlerinin güçlendirilmesi ve çalışanın iş ile aileyi dengeleme isteğine saygı duymak gibi iş-aile desteğinin daha soyut yönlerine odaklanılması tavsiye edilebilir. Bu yaklaşım ile çalışan bağlılığını artırmayı ve işten aileye doğru oluşan çatışmayı azaltmayı sağlamaya çalışılmasının uzun dönemli kazanımlar sağlayacağı ortadadır. Çalışan bağlılığını artırmak için yollar bulmak anahtar çözüm niteliğindedir. Çünkü duygusal bağlılık; devamsızlık, işe geç gelme, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi örgütsel çıktılar ile önemli düzeyde ilişkili bir kavramdır (Mathieu ve Zajac, 1990, Meyer vd., 2001). Mevcut bulgular, işveren tarafından uygulanan soyut destek uygulamalarının, işin aileyi engellemesi çatışmasını azalttığını göstermektedir. Ancak, ailenin işi engellemesi çatışmasını azaltmak için gerekli destek tipleri ve diğer araçlar için daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir.

*Gelecek Araştırmalar:* Gelecek araştırmaların, örgütsel aile ve amir desteğinin diğer bireysel ve örgütsel çıktılara etkisine yönelik yapılması, özellikle Türkçe literatürde büyük boşlukların bulunduğu bu alanda, örgütsel davranış literatürüne önemli kazanımlar sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanın amirle ilgili aile desteğini algılaması ile duygusal bağlılık arasında belirtilen ilişki göz

önüne alındığında, organizasyonların, çalışanın iş ile aile arasında denge kurmasına yardımcı olabilecek faktörlere, amir ve yöneticilerin daha duyarlı hale getirilmesiyle katkı sağlayacakları değerlendirilmelidir. Yönetici eğitim programlarının, iş-aile dengesi ile ilgili bilgiler içermesi, bu konunun öneminin iletilmesine yardımcı olacaktır. Amirlerin, organizasyon politika ve uygulamalarının mevcudiyeti ile ilgili olarak yeterli bir düzeyde bilgilendirilmesi, göz önünde bulundurulması gereken diğer bir önemli husustur. Yöneticilerin, verimliliğin her zaman masa başında geçirilen saatlerin veya mükemmel bir devamlılığın bir fonksiyonu olmadığı gerçeğine duyarlı hale getirilmesinin, örgütsel destek şartlarının ve uygulamalarının iyileştirilmesine ve yeni bakış açıları kazandırılmasına faydalı sonuçlar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, mevcut çalışma modeli kapsamında kurulan üç adet hipotez dışındakiler reddedilmiştir. Mevcut çalışma verileri bu sonuçları öngörmektedir. Bu nedenle de diğer çalışmaların aynı hipotezleri farklı örneklem gruplarında test etmeleri de önerilmektedir.

#### Kaynaklar

- Allen, D.G., Shore, L.M., and Griffeth, R.W. (2003), "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", *Journal of Management*, 29: 99-118.
- Allen, N.J. (2003), "Examining organizational commitment in China", *Journal of Vocational Behaviour*, 62: 511-515
- Allen, T.D. (2001). "Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions", *Journal of Vocational Behavior*, 58: 414-435
- Allen, T.D. ve Russell, J.E.A.. (1999), "Parental leave of absence: some not so family-friendly implications." *Journal of Applied Social Psychology* 29:166-191.
- Anderson, S. E., Coffey, B.S. ve Byerly, R.T. (2002), "Formal organizational initiatives and informal workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes." *Journal of Management*, 28: 787-810.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Lynch, P. (1998), "Perceived organizational support and police performance: the moderating influence of socio-emotional needs", *Journal of Applied Psychology*, 83: 288-297.
- Armstrong-Stassen, M. ve Ursel, N.D. (2009), "Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220.
- Behson, S.J. (2002), "Which dominates? the relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 61: 53-72.

- Bond, J.T., Thompson, C., Galinsky, E. and Prottas, D. (2003), Highlights of the 2002 national study of the changing workforce. New York, NY: Families and Work Institute.
- Casper, W.J., Martin, J.A, Buffardi, L.C. ve Erwins, C.J. (2002), "Work-family conflict, perceived organizational support, and organizational commitment among employed mothers", *Journal of Occupational Health Psychology*, 7:99-108.
- Chen, Z.X., Aryee, S. ve Lee, C. (2005), "Test of a mediation model of perceived organizational support", *Journal of Vocational Behavior*, 66: 457-470.
- Chiang, C.F. ve Hsieh, T.S. (2012), "The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior", *International Journal of Hospitality Management*, 31: 180-190.
- Coyle-Shapiro, J.A.M. ve Conway, N. (2005), "Exchange relationships: examining psychological contracts and perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 90: 774-781.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchinson, S. ve Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71: 500-507.
- Erera, I.P. (1992) "Social support under conditions of organizational ambiguity", *Human Relations*, 45: 247-264.
- Fernandez, J.P. (1986), Child care and corporate productivity. Lexington, MA: Lexington Books.
- Frone, M. R., Russell, M. ve Cooper, M.L. (1992), "Antecedents and outcomes of work Family conflict: Testing a model of the work family interface," *Journal of Applied Psychology*, 77, 1, 65-78.
- Frone, M.R., Yardley, J.K. ve Markel, K.S. (1997), "Developing and Testing an integrative model of the work-family interface", *Journal of Vocational Behavior*, 50: 145-167.
- Galinsky, E., Friedman, D.E. ve Hernandez, C.A. (1991), The corporate reference guide to work-family programs. New York, NY: Families and Work Institute.
- Goff, S.J. ve Mount, M.K. (1990), "Employer supported child care, work/family conflict, and absenteeism: a field study", *Personnel Psychology*, 43: 793-809.
- Greenhaus, J.H. ve Beutell, N.J. (1985), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, 10: 76-88.
- Greenhaus, J.H. ve Parasuraman, S. (1986), "A Work-nonwork interactive perspective of stress and its consequences", *Journal of Organizational Behavior*, 8: 37-60.
- Greenhaus, J.H. ve Parasuraman, S. (1994), Work-family conflict, social support, and well-being. In M.J. Davidson ve R.J. Burke (Eds.),

- Women in management: Current research issues, London: Paul Chapman.
- Guttek, B.W., Searle, S. ve Klepa, L. (1991), "Rational versus gender role explanations for work-family conflict", *Journal of Applied Psychology*, 76: 560-568.
- Hochschild, A.R. (1997), *The time bind: when work becomes home and home becomes work*. New York, NY: Henry Holt & Company, Inc.
- House, J.S. (1981), *Work stress and social support*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Jahn, E., Thompson, C.A. ve Kopelman, R.E. (2003), "Rationale and construct validity evidence for a measure of perceived organizational family support (POFS): because purported practices may not reflect reality", *Community, Work and Family*, 6: 123-140.
- James, L.R., Demaree, R.G. ve Wolfe, G. (1993), "An assessment of within-group interrater agreement", *Journal of Applied Psychology*, 78: 306-309.
- Karatepe, O.M. (2012), "Perceived organizational support, career satisfaction, and performance outcomes A study of hotel employees in Cameroon", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(5): 735-752.
- Kaufman, J.D., Stamper, C.L. ve Tesluk, P.E. (2001), "Do supportive organizations make for good corporate citizens?", *Journal of Managerial Issues*, 13 (4): 436-449.
- Kish, L. (1980), *Survey Sampling*. John Willey & Sons Inc.
- Kopelman, R.E., Rovenpor, J.L. ve Millsap, R.E. (1992), "Rationale and construct validity evidence for the job search behavior index: because intentions (and new year's resolutions) often come to naught", *Journal of Vocational Behavior*, 40: 269-287.
- Kottke, J.L. ve Sharafinski, C.E. (1988), "Measuring perceived supervisory and organizational support", *Educational and Psychological Measurement*, 48: 1075-1079.
- Lambert, S.J. (2000), "Added Benefit: the link between work-life benefits and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 43: 801-815.
- Likert, R. (1967), *The human organization: Its management and value*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990), "A Review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment", *Psychological Bulletin*, 108: 171-194.
- Meyer, C.S., Mukerjee, S. ve Sestero, A. (2001), "Work-family benefits: which ones maximize profits?", *Journal of Managerial Issues*, 13(1): 28-44.

- Meyer, J. P. ve Allen, N.J. (1984),. "Testing the 'Side-bet' theory of organizational commitment: some methodological considerations", *Journal of Applied Psychology*, 75: 710-720.
- Meyer, J. P. ve Allen, N.J. (1991), "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1: 61-89.
- Nelson, D.L. ve Quick, J.C. (1991), "Social support and newcomer adjustment in organizations: Attachment theory at work?", *Journal of Organizational Behavior*, 37: 543-554.
- Özdevecioğlu, M. (2003), "Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ilişkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 18, 2, 113-130.
- Perry-Smith, J.E. ve Blum, C. (2000), "Work-family resource bundles and perceived organizational performance", *Academy of Management Journal*, 43: 1107-1117.
- Piercy, N., Cravens, D., Lane, N., Vorhies, D., (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*, 34(2): 244-262.
- Podsakoff, P.M. ve Organ, D. (1986), "Self-reports in organizational research: problems and prospects", *Journal of Management*, 12(4): 531-544.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R., (2002), "Perceived organizational support: a review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Stinglhamber, F., ve Vandenberghe, C. (2003), "Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study", *Journal of Organizational Behavior*, 24: 251-270.
- Thomas, L.T. ve Ganster, D.C. (1995), "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective", *Journal of Applied Psychology*, 80: 6-15.
- Thompson, C.A., Beauvais, L.L. ve Lyness, L.S. (1999), "When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict", *Journal of Vocational Behavior*, 54: 392-415.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W., ve Tripoli, A.M. (1997), "Alternative approaches to employee-organization relationships: does investment in employees pay off?", *Academy of Management Journal*, 40: 1089-1121.
- Tumwesigye, G. (2010), "The relationship between perceived organizational support and turnover intentions in a developing country: the mediating role of organizational commitment", *Journal of African Business Management*, 4(6): 942-952.

- Wayne, S.J., Shore, L.M., ve Liden, R.C. (1997), "Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective", *Academy of Management Journal*, 40: 82-111.
- Wethington, E. ve Kessler, R.C. (1986), Perceived support, received support, and adjustment to stressful life events. *Journal of Health and Social Behavior*, 27: 78-89.
- Yavaş, U., Karatepe, O.M. ve Babakuş, E. (2010), "Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: a study of frontline employees in Turkey", *Tourism Review*, 65(3): 70-83.
- Zhang, Y., Farh, J.L. ve Wang, H. (2012), "Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: a grounded investigation", *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2): 422-446.