

# ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Suna KÖSE

Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD  
suna\_kose@yahoo.com

Yrd. Doç. Dr. Sevgi GÖNÜLLÜOĞLU

Bilecik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme A.B.D  
sgonulluoglu@hotmail.com

**Özet:** Örgütsel bağlılık; Örgüt çalışanlarının, çalıştığı örgütteki amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşabilmek için çaba sarfetmesi ve örgütteki üyeliğinin devam ettirme arzusudur. Örgütsel destek ise, Örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arklarında örgütün varlığını bilmeleri olarak ifade edilmektedir. Günümüz rekabet koşullarında Örgütlerin etkin ve verimli bir şekilde varlığını devam ettirebilmesi için kilit faktör örgütün sahip olduğu İnsan kaynağıdır. Örgüt içindeki faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde insan kaynağının rolü büyüktür ve insan kaynaklarının örgütsel rollerini yerine getirilebilmesi için örgütün, örgüt çalışanlarını motive edecek faktörleri bulması, geliştirmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın temel amacı; Örgütsel bağlılığın oluşumuna etki eden faktörlerden örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin olup olmadığını araştırılmasıdır. Araştırmanın değişkenlerini ölçmeye ve araştırmanın hipotezlerini test etmeye yönelik anket hazırlanmıştır. Elde edilen verileri analiz etmek için güvenilirlik testi, korelasyon analizleri uygulanmıştır. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda ankette kullanılan ölçeğin güvenilirlik derecesi 0.88 bulunmuştur. Eskişehir ilinin merkezinde kamu sektöründe faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde anket tekniği kullanılarak uygulama yapılmış olup istatistiksel analizler sonucu elde edilen veriler ile örgütsel desteğin alt değişkenlerinin ,örgütsel bağlılığın alt değişkenleri üzerindeki etkisi tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel destek, örgütsel bağlılık

**Abstract:** Organizational loyalty is personnels' approval of aims and values in organization; making effort to accomplish these aims and will of keeping up their membership in the organization. As for Organizational support, It is personnels' feeling safe and sound and recognizing the presence of organization when the things go bad. In competitive clauses of present day; the key element for organization's keeping up their existence in efficient and abundant way is human resource that the organization possesses. In achieving organizational proceedings; human resource has a huge role and for human resources' fulfilling their organizational roles, organization needs to find, develop and apply factors to motivate its employees. Thus; the main objective of this workout is to inquiring whether organizational support; one of the factors which effect the formation of organizational loyalty; has an impact on organizational loyalty, or not. A survey is prepared to test hypothesis of this reason and evaluate results of this survey. To analyze the gathered data, solidity test and correlation analysis were applied. As to the result of solidity test, solidity rate of the measure was found as 0.88. In a food enterprise; located in the center of Eskişehir and rustling in public sector; the application was done utilizing the survey technique; and by the help of the data gathered sub-variables'; which are related to organizational support; effects on sub-variables of organizational loyalty was detected as a result of statistical analysis.

## GİRİŞ

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte iş dünyasında yaşanan rekabet koşulları altında işletmeler varlığını sürdürebilmesi, verimlilikleri ile ilgili hedeflerine ulaşabilmeleri için sadece stratejik sistemleşmiş araştırma geliştirme faaliyetlerinin, en iyi teknik donanımlara sahip olmanın yeterli olmadığını farkına varmışlardır. Günümüz iş dünyasında yaşanan hızlı değişim, hızlı rekabet, karışıklık ve belirsizlikler örgütleri varlığını sürdürebilmesi ve verimliliklerini artırabilmesi için kilit faktör olan insan kaynağına yatırım yapmaya yönlendirmiştir. Örgütler mevcut insan kaynağını elde tutabilmek için İş tatmini, performans değerlendirme, örgütsel destek, örgütsel bağlılık gibi insanı baz alan konular ile ilgilenmeye başlamışlardır. Örgütler sahip oldukları insan kaynağını ne derece verimli kullanırlarsa, çağın yoğun rekabet ortamında ayakta kalmaları, üstünlük sağlamaları ve etkin olmaları o derece kolaylaşır. Bu çalışmada örgütlerin aktif ve verimli bir şekilde varlıklarını sürdürebilmesi için çalışanın örgütsel davranışları üzerinde etkide bulunan örgütsel bağlılık ve örgütsel destek kavramları farklı yönleri ile ele alınmış ve incelenmiştir.

## LİTERATÜR

Örgütler bir takım amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen hammadde, makine, insan gibi üretim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşmuş kuruluşlardır. Örgüt bir yapıdır, birer sosyal sistem niteliği taşırlar, bunun için örgüt içindeki kişiler örgütün işleyişi hakkında bilgi sahibi olmalıdır. (Örs ve diğerleri, 2003) Örgüt; birtakım amaçları gerçekleştirmek için vardır, Örgütün varlık sebebi belirli amaçların ancak birden fazla kişi ile ve bir grup olarak gerçekleştirilebilmesidir.. Burada amaçlardan kastedilen bireysel amaçlar değil, örgütsel amaçlardır. (Özdevecioğlu, 1999) Örgüt – birey arasındaki ilişki çerçevesinde incelediğimizde; Günümüzde sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken örgütler için en önemli kaynaklarının "insan" unsuru olduğunu anlaşılmıştır.(Kocabaş,2005)Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları başlıca araç insan kaynakları faktörüdür. Örgütler amaçlarına insanlar tarafından gerçekleştirilen eylemlerle ulaşırlar. Bireyler bir örgüt içerisinde yer aldıklarında örgütün üyesi olarak davranırlar. Bireylerin örgüte üyeliği ise; işe karşı tutumlarını, davranışlarını şekillendirir. Ayrıca örgütü oluşturan her birey örgütün yapısını, işleyişini ve gelişmesini etkiler. Bireyler örgütlerin temel birimleridir. (Erdoğan, 1990)Bu nedenle örgüt içinde yer alan kişiler için ihtiyaçlarını karşılayacak bir ortam yaratılması son derece önemlidir. Bu çalışmada, örgüt kavramı ile özellikle işletme örgütü kastedilmektedir. Örgüt, işletme başarısını etkileyen en önemli yapıdır. Uyumlu ve dengeli bir örgütün işletmenin hedeflerine ulaşmasında sağlayacağı katkı çok büyük paya sahiptir.. Bu sebeple örgüt, yönetim sürecinde kademeli olarak her

aşamada etkin ve belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütsel yapılara nitelik kazandıran örgüt çalışanlarının, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi örgütün etkin ve verimli olması açısından son derece önemlidir.

Son yıllarda örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji literatüründe en çok incelenen kavramlardan biri olan örgütsel bağlılık kavramı bireyi örgüte bağlayan psikolojik bir durumu ifade eder.( Özdevicioğlu ve diğerleri, 2005) Söz konusu kavram örgüt çalışanının belirli bir örgütteki çalışma süresi boyunca o örgütün yaşamındaki yerini ve önemini belirten bir kavram niteliği taşımaktadır. Günümüz rekabet koşullarında, İnsan faktörünün bu denli önem kazanması nitelikli personelin elde tutulması, personelin daha fazla performans ortaya koyması işletmeler açısından önemli olan konular arasında yer almaya başlamıştır. İşte bu noktada "Örgütsel Bağlılık (organizational commitment) " kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel Bağlılık kavramı 1950 yıllardan günümüze kadar birçok araştırmacının değişik boyutlarda ele alıp incelediği kavram niteliğindedir, sözkonusu kavram ile ilgili olarak yapılan birçok farklı tanımların içinde en çok kabul gören Örgütsel bağlılık tanımı Porter, Wowday, Steers' aittir. Bu tanıma göre Örgütsel bağlılık, örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşmak için yüksek çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur.( Wowday ve diğerleri, 1979). Örgütsel bağlılık kavramının genel çerçevesinden anlaşılacağı gibi örgütsel bağlılık insan faktörünü odak noktası haline getirmektedir ve böylece örgütler insan sermayesine gereksinim duymaktadır. Beraberinde örgüt-çalışan ilişkileri verimli, etkin olabilmeyi hedeflemektedir. Sonuç itibarıyla örgütsel bağlılık kavramının örgütler için önemi artmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının önemi Örgüt üyelerinin çalıştıkları işletmeye bağlılıkları arttığı oranda, işgücü devir hızı azalmakta, çalışan istikrar kazanmakta, moral, motivasyon yükselmekte, örgüte karşı sadakat artmakta ve performans oranında yükselme meydana gelmektedir.(İbicioğlu, 2000).Bu göstergeler işletme lehine sonuçlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın, örgüt ve çalışana getirdiği yararlar düşünüldüğünde, Örgütsel bağlılığın çalışma hayatı için taşıdığı önem büyüktür. Literatürde araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmaktadır, Bunlardan biri Allen ve Meyer'e aittir.1984 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili bir model geliştirmişlerdir. Bu model duygusal ve devamlılık bağlılığını içermekteydi. Allen ve Meyer örgütsel bağlılık modellerine 1990 yılında orijinali Weiner ve Verdi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü unsur ilave etmişlerdir (Wasti, 2002). Bu çerçevede Allen ve Meyer bağlılığın tanımını birbirinden ayrı üç temayla açıklamışlardır. (Meyer ve Allen, 1997) Bunlar. **Duygusal Bağlılık**; Örgüte duygusal olarak bağlanma. İşletmede çalışan bireylerin duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanmıştır. Duygusal Bağlılığa sahip olan kimse örgütte kalmak istediği için örgütte kalır.**Zorunlu (Normatif) Bağlılık**;Örgütte kalmanın bir zorunluluk olması. İşletmede çalışan bireylerin çalıştığı işletmeye karşı yükümlülük ve sorumluluğunun olduğuna inanması ve işletmede kalmaya kendini zorunlu gören üyeliğinin devam etmesidir.**Devam Bağlılık**; Örgütten ayrılmanın algılanan maliyeti ile ilgili bir kavramdır. İşletmede çalışan bireylerin işletmeden ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünüp üyeliğine devam etmesidir.Bu üç yaklaşımda bağlılık, çalışanın örgüt ile olan ilişkilerini tanımlayan, örgüt üyesi olarak kalmaya yada kalmamaya karar vermesini içeren psikolojik bir yapıdır. Ancak bunun ötesinde, her bir bağlanma biçiminin, psikolojik doğası birbirinden bütünüyle farklıdır. (Yıldırım,2003)

Son yıllarda örgütlerde etkinliğin ve verimliliğin artırılmasına yönelik davranışlar literatürde geniş bir biçimde incelenmektedir. Özellikle Örgütsel destek konusu 21.yy iş dünyasında rekabetin, kaosun, belirsizliğin yarattığı ortamlardan dolayı büyük önem kazanan konulardan biri olmuştur.Küresel ekonomik sürecin etkisiyle, iş dünyasında yaşanan başlıca sorunlardan hızlı değişim, değişen çevre koşulları, kaos, artan rekabet ve belirsizlik gibi sorunlar son yıllarda kendisini daha çok göstermeye başlamıştır. Küreselleşmenin etkisi sonucunda örgütler, değişen teknolojik koşullar, artan rekabet ortamı, ekonomik belirsizlikler gibi nedenlerden dolayı varlıklarını sürdürebilmek için çalışanlarında yüksek düzeyde örgütsel bağlılık yaratacak iş programları geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu programlar çerçevesinde temel amaç işletmenin etkinliğini, verimliliğini artırmak, rekabet üstünlüğünü sağlamak ve kararlı, örgütlerine bağlı çalışanlar yaratmaktır.Verimliliği artırmak, rekabet gücü elde etmek ve çalışanların işe bağlılık düzeylerini artırmak için çalışanlarının işe bağlılık düzeylerinin yüksek olmasına ihtiyaç duyan örgütler, çalışanlarını sosyal bir varlık olarak ele alıp kişiliklerine yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer vermeli ve bu yönde tutum ve davranışlar sergilemelidir. Örgütün bu yönde sergileyeceği tutum ve davranışlar çalışanlar için çok önemlidir. Çünkü çalışanlar örgüt tarafından takdir edilme, beğenilme ve değer verilme ihtiyacı duyarlar. Örgütün çalışanlarına sergilediği tutum ve davranışların (örneğin; çalışanın görüş ve düşüncelerine önem verilmesi, adaletli ücret sistemi) sonucunda, çalışanın örgüte karşı olumlu davranışlar sergilemesine neden olacaktır ve böylelikle örgütün varlığının devam ettirilmesi sağlanacaktır. Bunun yanı sıra evrensel bir özellik olarak kişilerin rekabete dönük, başkalarını geçme ihtiyacı, başkalarından daha üstün olma arzusu gibi durumlar değerlendirildiğinde yüksek düzeyde örgütsel başarı sağlanır. Bundan dolayı örgütler çalışanın bu tür ihtiyaçlarına eğilmesi ve onları bu yönde doyurmaya çalışması, çalışanın kendisini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmesini sağlamaktadır. Örgütün bu tür davranışları, çalışanlarına sağladığı destek olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel destek literatür taramasında örgütsel destek kavramından söz edebilmek için bazı ana hususların varolması gerekmektedir. Örgütsel destek kavramını oluşturan ana hususları aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;(Selçuk,2003).

- **Örgütün çalışanın katkısına değer vermesi:** Çalışan tarafından algılanan örgütsel desteğin sonucunda, örgütün çalışanın katkısına değer verdiği duygusu oluşacaktır. Çalışanın örgütün amaç ve değerleri için yüksek çaba göstermesi örgüt tarafından ödüllendirileceği beklentisini yükseltir. Böylelikle çalışan örgüte karşı pozitif bağlar oluşturur yada duygusal olarak örgüte bağlanır. Örgüt için çaba sarfetmek, karşılığında ödüllendirileceği beklentisinde olmak, duygusal bağlılık da çalışanın örgütün amaç ve değerlerine ulaşmak için daha fazla çabayı, daha yüksek katılımı ve yüksek performansı beraberinde sergilemesine neden olacaktır.
- **Örgütün çalışanın mutluluğunu önemsemesi:** Örgütsel destek olgusu örgütün çalışanın mutluluğunu önemsemesi ile ilgili olan bir göstergesidir ve örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi, örgütsel üyeliği bireyin öz kimliğinin bir bileşeni yapacak şekilde destekler. Çalışanın örgütün kendilerini değer verdiğini önemsendiğini hissetmesi çalışanın kendini tanımlaması içinde yer alan örgütsel üyeliği ve rol konumunu destekler.
- **Örgüt ve çalışanlarının birbirlerine güvenmesi:** Örgütsel destek olgusunun önemli özelliklerinden biride güven duygusudur. Örgütün verimli ve etkin bir şekilde çalışmaya devam edebilmek için çalışanlarına güvenmelidir. Çalışanlarda örgüte karşı sergiledikleri performans çerçevesinde ödüllendirileceğine devam edilmesi durumunda karşılıklı güven ilişkileri oluşacaktır. Ayrıca örgütsel desteğin örgütün çalışanların kişisel gelişimine yardımcı olmak için kaynaklar sağlayacağına dair istekli olduğu fikrinin aşılması çalışanın örgüte duyduğu güveni artırabileceğini ifade etmektedir.

- **Çalışan etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllü olması:** Örgütsel destek örgütün uyguladığı politika, kural ve faaliyetlere atfedilen bir algı olduğu için, gönüllülük, örgütsel desteğin oluşmasını sağlayan önemli faktörlerden biridir. Örgütün isteyerek yaptığı ve çalışanlarının yararına olan olumlu faaliyetler onlarda örgütün çalışanının önemseydiği inancını oluşturmada ve örgütün verdiği ödül olarak kabul edilmektedir. Böylelikle çalışanlar örgütsel desteği örgütün kendi isteği ile ortaya koyduğu faaliyetlerin sonucu olarak ortaya çıkan potansiyel maddi ve manevi yarar olarak değerlendirebilmektedir.
- **Anlık olaylara göre değişmemesi:** Örgütsel destek anlık uygulamalara göre değişen bir duygu değildir. Örgütte çalışanı iyi veya kötü yönde etkileyebilecek olan tavır ve uygulamalar örgüt hakkındaki diğer kararlar ile birleştirilmekte ve zaman içinde örgütsel destek düzeyi değişebilmektedir.

Örgütsel destek kavramına yönelik literatürde farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Genel olarak söz konusu kavramı, Örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün varlığını bilmeleri olarak tanımlayabiliriz. (Özdevecioğlu, 2004). Başka bir tanımla örgütsel destek; örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması olarak tanımlanır. (Özdevecioğlu, 2003). Bu tanımlamalardan yola çıkarak destekleyici bir örgüt yapısı ortaya çıkmaktadır. Destekleyici örgütlerde örgüt içinde yer alan çalışanlar örgüt tarafından uygulanan politikalarla örneğin; çalışanların kişiliklerine, yaptıkları işlere, önerdikleri görüş ve düşüncelere değer verme gibi tutum ve davranışlar sergilemeleri bu yönde politikalar geliştirmeleri çalışanlar ve örgütün geleceği için büyük önem taşımaktadır. Çünkü çalışanların örgüt tarafından takdir edildiğini, beğenildiğini, değer verildiğini, örgüt için gerekli ve yararlı olduğunu hissetmesi çalışanın örgüt ile bütünleşmesini sağlayacaktır. Örgütün geleceği açısından örgüt içinde oluşmuş olan uyumlu ve düzenli sistem örgütün etkinliğini ve verimliliğini etkileyecektir. Destekleyici örgüt çalışanlarına bağlıdır. Çalışanlarının ihtiyaçlarını gözetir. Bu açıklamalardan yola çıkarak destekleyici örgütün özellikleri; Örgütün, çalışanın fikirlerine, önerilerine, eleştirilerine dikkate alarak bu önerileri gerektiği yerde kullanmalı, örgütün, çalışana iş güvenliği sağlamalı, çalışanın başarılı olması durumunda örgütte devamlı çalışmalarına yönelik iş güvencesi vermeli, örgütün, örgüt içinde insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamalı, örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyede tutmalı, örgütün, örgüt içinde adaletli davranmalı ve örgütün çalışanlarını önemsemeli ve onlara rağmen bazı kararları alınmamalıdır. Sonuç itibarıyla, destekleyici örgüt çalışana karşı büyük sorumluluk içerisinde hareket etmelidir. Böylelikle çalışanın örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkileyerek örgütün etkin ve verimli bir şekilde varlığını daim ettirmesini sağlayacaktır.

Örgütsel Destek ile ilgili literatür taramasında da anlaşılacağı üzere örgüt çalışanları tarafından algılanan örgütsel destek algısının ortaya çıkışında etkili olan bazı değişkenler mevcuttur. Örgütsel desteğin algılanması üzerine yapılan araştırmalar da örgüt yöneticilerin çalışanlarının örgüte karşı görevlerini gözlemlemesiyle başlamıştır. Yöneticiler çalışanlarının örgüt içindeki görevlerine odaklandırmaya çalışmaktadırlar. Böylelikle örgütün etkin ve verimli bir şekilde varlığının sürmesini sağlayacaklardır. Çalışanlara örgüt tarafından yapılan pozitif değerlendirmeler, çalışanların artan performanslarının fark edilmesi ve ödüllendirilmesi çalışanların örgüt içinde daha aktif bir şekilde çalışmasını sağlayacaktır. (Eisenberger vd., 1986). Rhodes ve Eisenberger 2002 yılındaki çalışmasında örgütsel desteği etkileyen faktörleri 4 grupta toplamıştır. Bunlar; (Rhoades vd., 2002). Bireysel Özellikler, Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları, Amir Desteği, Örgütsel Adalet'dir. Çalışmamızda sözkonusu kavram üzerinde yapılan çalışmalar çerçevesinde olduğu gibi örgütsel desteği etkileyen faktörleri üç grupta toplayabiliriz. Bunlar; Bireysel Faktörler, Örgütsel Faktörler, İşin Niteliği' dir.

**Bireysel Faktörler;** Örgüt ile birey psikolojik bir kontratla birbirine bağlıdır. Örgüt çalışana karşı üzerine düşen görevi yerine getirdiği takdirde çalışan örgüt içindeki verimli ve etkin çalışmalarını gerektirdiği şekilde yerine getirecektir. (Özdevecioğlu, 2004) Örgüt çalışanları aynı iş ortamında bulunsada dahi örgüte karşı farklı algılara sahip olabilir. Çünkü çalışanların zihinsel, fizyolojik ve ruhsal özellikleri birbirinden farklıdır. (örneğin; ihtiyaçlar, inançlar, değer yargıları vs.) bu bireysel farklılıklar her çalışanın farklı örgütsel destek düzeylerine sahip olmasına neden olmaktadır. Örgütsel destek algılarını etkileyen bireysel faktörler içerisinde kişisel özelliklerin (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışma süreleri) çalışanların örgütsel destek algılarını belirlediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmamızda uygulama kısmında çalışanların demografik özelliklerinin örgütsel destek algılarını etkileyeceği beklenmektedir.

**Örgütsel faktörler;** Günümüzde artan teknolojik değişimler, hızlı iletişim, şiddetli rekabet, ekonomik krizler, işsizlik, enflasyon ve politik istikrarsızlık çalışanların iş ve yaşama ortamlarının belirsizliğini artırmaktadır ve çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir. (Ekinci, 2003) Örgütsel destek; örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade eder. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütün çalışanlara karşı tutum ve davranışları yada örgütün sahip olduğu nitelikleri, uygulamaları çalışanları etkileyecektir örgütsel destek algı düzeyini etkileyen örgütsel faktörler içerisinde ödülleri, amir desteğini, kişiler arası güveni sıralayabiliriz.

**İşin Niteliği:** Harvard üniversitesinden Elton Mayo ve meslektaşları çalışanların işlerinden memnun oldukları takdirde daha iyi çalıştıklarını ortaya koyan bir araştırma geliştirmişlerdir. (Özen Kutanis, 2003) Çalışanların örgüt içinde yaptıkları işin yapısı örgütsel desteği etkilemektedir. Çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulması yani çalışanlar yaptıkları işleri kendilerini geliştirici, yararlı, ödüllendirici olarak değerlendirdiklerinde işlerini anlamlı bulurlar. ( Bir nevi çalışanın yaptığı işi anlamlı bulması için işinin kendisinin de çıkarına olduğunu bilmesidir.) Sonuç olarak örgüt çalışanların işlerini anlamlı bulması durumunda örgütün katkılarında daha çok değer vereceğine inanırlar ve böylelikle örgütsel destek algısı artar. (Selçuk, 2003)

Örgütsel destekle ilgili literatür taraması yapıldığında bir takım sonuçlara ulaşılmıştır. Örgütsel destek teorisyenlere göre, çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin düzeyleri bu sonuçları belirlemektedir. Örgütsel destek kavram olarak; örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün varlığını hissetmeleridir. Yüksek örgüt destek algısına sahip çalışanların yani örgütün desteğini her zaman yanı başında hisseden çalışanlar teorik olarak örgüte fayda sağlayan tutum ve davranışlar sergileme eğilimindedirler. (Eisenberger vd., 1986). Başka bir ifade ile güçlü bir örgütsel destek algısı olan çalışanlar örgütlerine sıkıca bağlanır ve örgütten ayrılmayı düşünmezler (Eisenberger ve diğerleri, 1990) Sonuç itibarıyla, çalışanların örgütlerinin kendilerini destekleyip

desteklemediği yönündeki tutum ve davranışları çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimsemesini ve bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için çaba sarfmesini, iş performansını, işe devam edip etmemesini etkileyecektir.

Örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın eksikliği işten ayrılma, işe geç gelme, devamsızlık gibi örgüt açısından verimliliği azaltıcı davranışlara sebep olmaktadır beraberinde ise değerli insan kaynağının kaybı söz konusudur. Bu çalışmada sözkonusu kavramlar arasındaki ilişkisi araştırılarak örgütsel desteğin örgütsel bağlılığı ne derece etkilediği belirlenecek aralarındaki ilişki ortaya konulacaktır. Sonuç olarak örgütlerde örgütsel destek uygulamaları hakkında gerçekçi bir değerlendirme yapılacak ve önerilerde bulunulacaktır.

## **ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

### ***Araştırmanın Amacı***

Araştırmanın temel amacı örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu amaçtan yola çıkılarak örgütsel destek bileşenlerinin örgütsel bağlılığı ve örgütsel bağlılık boyutlarını etkileyip etkilemediğini, eğer etkiliyorsa ne ölçüde etkilediklerini araştırmaktır.

### ***Araştırmanın yöntemi***

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır ve ilgili literatür taraması sonucu hazırlanan anket formlarından yararlanılmıştır. Araştırmada örgütsel desteğin bileşenleri; Kişisel gelişim ve işin yapısı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın bağımlı değişkenini ise örgütsel bağlılık ve boyutları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda Çalışanların örgütsel destek algılarını ölçmek için Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilen “Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği” kullanılmıştır. Söz konusu anket, örgütsel destek alt boyutları halinde geliştirilmiş şekliyle Gülsevin SELÇUK (2003) yılındaki “Örgütsel Desteğin Çalışanların İş ile ilgili Tutumlarına Etkisi” Yüksek Lisans Tez çalışmasından temin edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılığını ölçmek için Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket soru formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; uygulamaya katılan işletme çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, çalışma süresi, çalıştığı pozisyon, eğitim durumunu belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır, anketin ikinci bölümünde; örgütsel bağlılık boyutlarını oluşturan Duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık, devam bağlılık boyutları ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise örgütsel destek ile ilgili sorularda; Kişisel gelişim, yapılan işin yapısı boyutlarıyla ilgili sorulara yer verilmiştir. Anketin ikinci ve üçüncü bölümlerinde işletme çalışanlarının ölçeklerde yer alan ifadelerle ne derece katıldıklarını gösteren tamamen katılıyorum” seçeneğine 5 puan, “kısmen katılıyorum” seçeneğine 4 puan, “emin değilim” seçeneğine 3 puan, “kısmen katılmıyorum” seçeneğine 2 puan, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1 puan verilerek örgütsel bağlılık ve örgütsel destek kavramına yönelik bilgileri içeren, cevaplayıcıların ifadelerle ne derece katıldıklarını gösteren 5’li likert tipi ölçeği kullanılmıştır.

### ***Araştırmanın Evreni ve Örnekleme***

Araştırmanın örnekleme, Eskişehir ilinin merkezinde bulunan kamu sektöründe faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde çalışan; Müdür, müdür yardımcısı, şef, mühendis, memur, işçi arasından seçilmiştir. Araştırmanın örneklemini oluşturan bireylerin seçiminde basit tesadüfî örnekleme yöntemi kullanılmıştır, örneklem bu yöntem ile seçilen 151 kişiden oluşmuştur.

### ***Analiz ve Bulgular***

151 denek üzerinde yapılan araştırma, SPSS for Windows 10.0 paket programında değerlendirmeye tabi tutulmuş ve 5’li Likert tipi anket verilerinin güvenilirliği Cronbach’s Alpha yöntemi ile ölçülmüştür. Analiz sonucunda, genel olarak anket verilerinin Alpha katsayısı, 0.88 olarak saptanmıştır. Bu değer 1,00’e çok yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna ve dolayısıyla araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

### ***Demografik Bulgular***

Araştırmaya katılan örnek kütleinin özellikleri tablo 1’de gösterilmiştir

**Tablo 1. Ankete Katılan İşletme Çalışanlarına İlişkin Bilgiler**

<b>YAŞ</b>	<b>SAYI</b>	<b>YÜZDE(%)</b>
18-25	5	3.3
26-40	45	29.8
41-55	95	62.9
55 ve üstü	6	4.0
<b>TOPLAM</b>	<b>151</b>	<b>100</b>
<b>CİNSİYET</b>	<b>SAYI</b>	<b>YÜZDE (%)</b>

Kadın	27	17.9
Erkek	124	82.1
<b>TOPLAM</b>	<b>151</b>	<b>100</b>
<b>MEDENİ DURUM</b>	<b>SAYI</b>	<b>YÜZDE(%)</b>
Evli	125	82.8
Bekar	18	11.9
Dul / Boşanmış	8	5.3
<b>TOPLAM</b>	<b>151</b>	<b>100</b>
<b>KIDEM</b>	<b>SAYI</b>	<b>YÜZDE(%)</b>
1-5 yıl	12	7.9
6-10 yıl	13	8.6
11-15 yıl	13	8.6
16- 20 yıl	30	19.9
21 yıl ve üstü	83	55.0
<b>TOPLAM</b>	<b>151</b>	<b>100</b>
<b>GÖREVİ</b>	<b>SAYI</b>	<b>YÜZDE(%)</b>
Müdür	3	2.0
Müdür yrd.	4	2.6
şef	6	4.0
mühendis	6	4.0
Memur	37	24.5
işçi	95	62.9
<b>TOPLAM</b>	<b>151</b>	<b>100</b>
<b>EĞİTİM DURUMU</b>	<b>SAYI</b>	<b>YÜZDE(%)</b>
İlköğretim	29	19.2
Lise	74	49.0
Yüksekokul/Üniversite	45	29.8
Master	3	2.0
Doktora	0	0
<b>TOPLAM</b>	<b>151</b>	<b>100</b>

Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların yarısından fazlası 41-55 aralığında olup, büyük kısmını erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Ankete katılan çalışanlarının büyük çoğunluğunun evli olduğu ve bu verilere göre ankete katılan deneklerden 16-20 yıl arası ve 21 yıl ve üstü çalışan sayısının fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılanların büyük çoğunluğunun çalışma yıllarına göre deneyimli olduklarını ve cevaplayıcıların büyük bir kısmının işçilerden oluştuğunu söyleyebiliriz.

#### ***Araştırma Modeline Dayalı Olarak Geliştirilen Hipotezlere İlişkin Bulgular***

Araştırmanın bu bölümünde örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla geliştirilen ana hipotezimiz olan “**H<sub>1</sub>**: Çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezini test edebilmek için altı adet alt hipotez geliştirilmiştir. Buna göre; alt hipotezlere ilişkin veriler korelasyon analiz tekniği yardımıyla test edilmiştir. Bu hipotezlere ait veriler tablolarla ifade edilmiş ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

**H<sub>1a</sub>**: Örgüt çalışanlarının kişisel gelişim desteklenmesine ilişkin görüşleri ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>**: Örgüt çalışanlarının kişisel gelişim desteklenmesine ilişkin zorunlu bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>**: Örgüt çalışanlarının kişisel gelişim desteklenmesine ilişkin görüşleri ile devam bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1d</sub>**: Çalışanların işin yapısına ilişkin görüşleri ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1e</sub>**: Çalışanların işin yapısına ilişkin görüşleri ile zorunlu bağlılık, düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1f</sub>**: Çalışanların işin yapısına ilişkin görüşleri ile devam bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**Tablo 2. Örgütsel Destek Alt boyutları ile Örgütsel Bağlılık Alt boyutları Arasındaki Korelasyon Testi**

		DUYGUSAL BAĞLILIK	ZORUNLU BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIK
<b>KİŞİSEL GELİŞİM</b>	<b>Pearson Correlation (r)</b>	0,412**	0,265**	0,436**
	<b>Sig.(2-Tailed) (p)</b>	0,001	0,001	0,001
	<b>N</b>	151	151	151
<b>İŞİN YAPISI</b>	<b>Pearson Correlation (r)</b>	0,046	0,154	0,045
	<b>Sig.(2-Tailed) (p)</b>	0,001	0,001	0,001
	<b>N</b>	151	151	151

Ana hipotezin ilk alt hipotezi olan, “**H<sub>1a</sub>**: Örgüt çalışanlarının kişisel gelişim desteklenmesine ilişkin görüşleri ile duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezini test edebilmek için araştırmada ankete katılan deneklerin örgütsel desteğin alt boyutları olarak kişisel gelişimlerinin desteklenmesine ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılığa ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz sonucu ( $r=0,412$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p=0,000$ ) olarak çıkmıştır. Sonuç olarak İki değişken arasında 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Ana hipotezin ikinci alt hipotezi olan, “**H<sub>1b</sub>**: Örgüt çalışanlarının kişisel gelişim desteklenmesine ilişkin görüşleri ile zorunlu bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezini test etmek için ankete katılan deneklerin örgütsel desteğin alt boyutlarından kişisel gelişime ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından zorunlu bağlılığa ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz sonucu ( $r=0,265$ ),  $+0,265$  değeri iki değişken arasında pozitif yönde zayıf bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.. İlişkinin anlamlılık düzeyi ( $p=0,000$ ) olarak çıkmıştır. Sonuç olarak İki değişken arasında 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre işletme çalışanlarının kişisel gelişimlerine yönelik desteklenmeleri zorunlu bağlılık düzeyini artıracaktır.

Ana hipotezin üçüncü alt hipotezi olan, “**H<sub>1c</sub>**: Örgüt çalışanlarının kişisel gelişim desteklenmesine ilişkin görüşleri ile devam bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Hipotezini test etmek Ankete katılan deneklerin örgütsel desteğin alt boyutlarından kişisel gelişime ilişkin görüşleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından devam bağlılığına ilişkin görüşleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna göre; iki değişken arasındaki ilişkide korelasyon analiz sonucu ( $r=0,436$ ), ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p=0,000$ ) olarak çıkmıştır. Sonuç olarak İki değişken arasında 0,01 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Ana hipotezin dördüncü alt hipotezi olan, “**H<sub>1d</sub>**: Çalışanların işin yapısına ilişkin görüşleri ile duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Tablo 2’de görüldüğü gibi işin yapısı boyutu ile örgütsel bağlılık boyutları arasında korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı değildir. Buna göre çalışanların işin yapısına ilişkin sahip oldukları algı düzeyleri ile örgüte karşı hissettikleri bağlılık düzeylerinden duygusal bağlılık arasında bir ilişki söz edilemez.

Ana hipotezin beşinci alt hipotezi olan, “**H<sub>1e</sub>**: Çalışanların işin yapısına ilişkin görüşleri ile zorunlu bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Tablo 2’de görüldüğü gibi işin yapısı boyutu ile zorunlu bağlılık boyutu arasında korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı değildir. Buna göre çalışanların işin yapısına ilişkin sahip oldukları algı düzeyleri ile örgüte karşı hissettikleri bağlılık düzeylerinden zorunlu bağlılık arasında bir ilişkidir söz edilemez.

Ana hipotezin altıncı alt hipotezi olan “**H<sub>1f</sub>**: Çalışanların işin yapısına ilişkin görüşleri ile devam bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Tablo 2’de görüldüğü gibi işin yapısı boyutu ile devam bağlılık boyutu arasında korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlı değildir. Buna göre çalışanların işin yapısına ilişkin sahip oldukları algı düzeyleri ile örgüte karşı hissettikleri bağlılık düzeylerinden devam bağlılık arasında bir ilişkidir söz edilemez.

## SONUÇ

Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinin araştırıldığı bu çalışmada, teoriden hareketle bir ana hipotez ve altı alt hipotez geliştirilmiştir. Hipotezler geliştirirken örgütsel destek bileşenlerinin örgütsel bağlılık bileşenleri üzerinde etkili olduğu düşüncesinden yola çıkılmıştır, geliştirilen hipotezler model üzerinde ayrıca gösterilmiştir. Eğer bireylerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı ilişkiler var ise bu durumda işletme çalışanlarının örgütsel destek algıları artıkça bağlılıkları da artacaktır. Araştırmada Örgütsel destek bileşenleri , Gülsevînc Selçuk tarafından 2002 yılındaki çalışmasında geliştirmiş olduğu örgütsel destek bileşenleri olarak kişisel gelişime yönelik destek ve işin yapısına yönelik destek bileşenleri ele alınmıştır. Genel olarak kişisel gelişime yönelik destekleyici faaliyetlere ilişkin görüşler ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuşken, işin yapısına yönelik destekleyici faaliyetlere ilişkin görüşler ile bağlılık boyutları arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır.

Örgütsel destek; literatürde “ Algılanan örgütsel destek” olarak kullanılmaktadır. Çünkü söz konusu kavramın çalışan üzerinde, bireyselleşmesi yani duygusal ve düşünsel boyutta gerçekleşmesi söz konusudur. Örgütsel destek; örgüt çalışanlarının çalıştıkları örgüt hakkındaki genel inançlarını kapsamaktadır. Örgütün, çalışanlarına yönelik uyguladığı politikalar bu inançların çalışan tarafından geliştirilmesini sağlamaktadır Bu araştırmada algılanan örgütsel destek “ Kişisel Gelişim” ve “İşin Yapısı” olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. “Kişisel Gelişim Boyutu” altında; çalışanın eğitiminin desteklenmesi, çalışana sağlanmış olan sosyal yardımlar, kişisel gelişim olanakları, çalışanın örgüte yapmış olduğu katkılara değer verilmesi, karşılığında ödüllendirilmesi, çalışanın göstermiş olduğu performansın önemsenmesi, çalışanın isteklerinin dikkate alınması, çalışana ilgi gösterilmesine dair konular ele alınmıştır. “İşin Yapısı Boyutu” altında ise; Çalışanın iş güvenliğinin sağlanması, örgütün çalışanlara dair genel politikalara sahip olması, örgüt tarafından çalışana sunulan işin açık ve gerekli nitelikte olması, iş için sağlanan araç ve gereçlerin sağlanması ve iş yoğunluğuna dair konular ele alınıp incelenmiştir. Örgütsel bağlılık; çalışanın örgütün hedeflerini benimsemesi, örgüt lehine gönüllü olarak büyük çaba sarfetmesi ve örgüt içinde üyeliğini güçlü bir şekilde devam ettirme isteğini ifade eder. Allen ve Meyer 1984 yılındaki çalışmasında bağlılığı üç farklı boyutta ele alınmıştır. Bunlar; Duygusal bağlılık, zorunlu bağlılık, devam bağlılık boyutlarıdır. Duygusal bağlılık; çalışanın kendi tercihi ile örgütte kalma arzusunun ifade eder. Zorunlu bağlılık; çalışanın ahlaki bir yükümlülükle örgütten ayrılmaması gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmesini ifade eder. Devam bağlılık ise; çalışanın örgütten ayrılması durumunda getireceği maliyeti düşünerek örgütte kalmayı ifade etmektedir. Bu araştırmada örgütsel bağlılık “Duygusal bağlılık” ,” Zorunlu Bağlılık” , “ Devam Bağlılık” olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

Araştırmaya yöntemi sonucunda hipotezler test edilmiş ve elde edilen sonuçlar iki kısımda özetlenmiştir;

Birinci kısımda; örgütsel destek bileşenlerinden kişisel gelişim ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal, devam, zorunlu bağlılık arasında yapılan korelasyon analiz sonuçlarında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre; Örgütün çalışanlarının kişisel gelişimlerine yönelik destekleyici faaliyetler çalışanın örgüte karşı gösterdiği duygusal, devam ve zorunlu bağlılığı oluşturan öğeler üzerinde etkisi olduğu gözlenmiştir. Kişisel gelişimlerine yönelik destekleyici faaliyetler olarak, örgütlerin çalışanlarının eğitimlerine önem vermesi, çalışanlara sosyal olanaklar sunması, çalışana yapmış olduğu iş hakkında genel açık bilgilerin verilmesi, çalışanların örgüte yapmış olduğu katkıların dikkate alınması ve karşılığında ödüllendirmesi gibi faaliyetleri sıralayabiliriz. Örgüt tarafından gerçekleştirilen bu kişisel gelişime yönelik destekleyici faaliyetler çalışanların kendilerini örgüte ait hissetmesini ve örgütle bütünleşmesini sağlayacaktır ve akabinde çalışanın örgüt içindeki tutum ve davranışlarında olumlu değişiklikler meydana getirecektir, oluşan bu davranışsal değişiklikler çalışanın örgüt içinde iyi bir performans sergilemesi, işgücü devir hızında ve işe devamsızlıklarında azalmadır

İkinci kısımda; Örgütsel destek bileşenlerinden işin yapısı ile örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişki tespit etmek amacıyla geliştirilen hipotezlerin test edilmesi için yapılan korelasyon analiz sonuçları incelendiğinde bir ilişki tespit edilememiştir. Yani iş ile ilgili faktörleri ( iş güvenliği, işin açıklığı, işin gerekliliği, iş araç ve gereçlerin sağlanması, iş yoğunluğu ve örgütün çalışanlar ile ilgili sahip olduğu politikaların varlığı) ifade eden işin yapısına yönelik destekleyici faaliyetler çalışanın örgütsel bağlılık düzeylerini etkilememektedir.

Genel olarak elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde; Örgütsel desteğin alt boyutları ve örgütsel bağlılığın alt boyutlarıyla ilgili yaptığımız korelasyon analiz sonuçlarında elde ettiğimiz bulgular neticesinde, örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel destek boyutu kişisel gelişim boyutudur. Örgütün kişisel gelişime yönelik destekleyici faaliyetlerin duygusal bağlılığı, zorunlu bağlılığı, devam bağlılığını belirlediği sonucuna varılmıştır. Buna göre çalışma sonunda çözüm önerileri şu şekildedir;

\*İşletmelerin; çalışanlara uygulamış olduğu kişisel gelişimi destekleyici faaliyetlerin çalışanların örgüte karşı bağlılık düzeylerini belirlediği için işletmelerin örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayacak koşulların neler olduğunu bilmeleri gerekir. İşletmenin etkin ve verimli bir şekilde varlığını sürdürebilmesi için örgüte karşı duygusal bağlılık gösteren çalışana ihtiyaç duymaktadır. Duygusal bağlılık Çalışanın örgüt ile bütünleşmesi, işletmenin amaç ve değerlerini benimsemesi ve bu yönde işletme lehine çaba sarfetmesi olarak ifade edilmektedir. İşletmeye karşı duygusal bağlılık sergileyen mevcut çalışana sahip olmak için; İşletmenin, çalışanın

duygusal bağıllık faktörünü belirleyen değişkenleri (Çalışanın işletmede kendini bir ailenin parçası olarak görmek istemesi, işletme içinde yaşanan problemin kendi problemi olarak görmesi, aitik duygusu, kariyerinin geri kalan kısmını bu işletmede geçirmek istemeleri ve işletmeye özel bir anlam yüklemeleri) dikkate alarak, çalışanın kişisel gelişimlerine yönelik destekleyici faaliyetlere önem verilmeli ve bu yönde örgüt politikaları geliştirilmelidir.

\*Örgütün çalışanın gelişimine yönelik eğitimine önem vermeli ve bu yönde çalışana eğitim olanakları sunulmalıdır. Örneğin projesi hakkında örgüt içinde veya dışında sunum yapmasına imkan tanınması gibi. Bu yöndeki bir uygulama çalışanın örgüt tarafından kendine değer verildiğini ve geleceğe yönelik yatırımlarının desteklendiğini hissetmesini sağlayacaktır.

\*Çalışana sağlanacak sosyal yardımlarla çalışanın maddi yönden memnuniyeti sağlanmalıdır. Kariyer fırsatları sunulması ve terfi verilmesi çalışanlar tarafından kendilerine verilen ödül olarak algılayacağı için yönetim bu yönde örgüt politikaları geliştirmelidir.

## **KAYNAKÇA**

EKİNCİ, Hasan, (2003), “ İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma”, **C.Ü Sosyal Bilimler Dergisi**, C.27, No:1

EISENBERGER, Robert, FASOLO, Peter, ve Valerie DAVIS-LAMASTRO(1990) “ Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment and Innovation”, **Journal of Applied Psychology**, s.75

ERDOĞAN, İlhan,(1990), **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İşletme Fakültesi Yayınları

İBİCİOĞLU, Hasan, (2000),”Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi** C.15, S.1

KOCABAŞ, Füsun, (2005),”Değişime Uyum Sürecinde İç ve dış Örgütsel İletişim Çabalarının Entegrasyonu Gerekliliği” **Kırgızistan Manas Üniversitesi. Sosyal Bilimler Dergisi**

MEYER, J. P. and ALLEN, N. J., (1997),”Commitment In The Workplace, Theory, Research and Application, Sage Publications

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (1999),” Örgütsel Etkinlik” **Erciyes Üniversitesi S.B.E. Dergisi**

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, AKSOY, M.Suat,(2005),”Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi” **C.Ü.İktisadi İdari Bilimler Dergisi**

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut, (2004), “ Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, **Amme İdare Dergisi**, C.37, S.4

ÖRS, Mukaddes, ACUNER, Ahmet M., SARP, Nilgün, ÖNDER, Ömer R.(2003),”Antalya Tıp Fakültesi Hastanesi’nde, Antalya Sosyal Sigortalar Kurumu Hastanesi’nde ve Antalya Devlet Hastanesi’nde Çalışan Hekimler ile Hemşirelerin Örgütlerine Bağlılıklarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi”, **Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası**

RHOADES, Linda, EISENBERGER, Robert, (2002), “Perceived Organizational Support: A Review of The Literature”, **Journal of Applied Psychology**, 87 (4)

SELÇUK, Gülsevinç,(2003),” **Örgütsel Desteğin Çalışanların İş ile ilgili Tutumlarına Etkisi**”,Dokuz Eylül Üniv.S.B.E. Yüksek Lisans Tezi

YILDIRIM, Fatma, (2003), ”Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ile Örgütsel Adalet, Örgüt Temelli Özsaygı ve Bazı Kişisel ve Örgütsel Değişkenlerin İlişkisi”, **Mülkiye Dergisi**, C.XXVII

WASTİ, S.A. (2002), “ Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context”, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol:26

WOWDAY, Richard T., STEERS Richard M., PORTER, Lyman W.,(1979), “ The Measurement of Organizational Commitment”, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:14, No:2