

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE
ETKİLERİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS

Sinem SOYDAŞ ALTUN

MAYIS-2024
GÜMÜŞHANE



T.C.

**GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

**ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE
ETKİLERİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**EFFECTS OF PEIRCEIVED MANAGER SUPPORT ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT: A RESEARCH ON EMPLOYEES IN THE
TELECOMMUNICATIONS SECTOR**

YÜKSEK LİSANS

Sinem SOYDAŞ ALTUN

**MAYIS-2024
GÜMÜŞHANE**



**T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

HALKLA İLİŞKİLER VE TANITIM ANABİLİM DALI

**ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE
ETKİLERİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**EFFECTS OF PERCEIVED MANAGER SUPPORT ON ORGANIZATIONAL
COMMITMENT: A RESEARCH ON EMPLOYEES IN THE
TELECOMMUNICATIONS SECTOR**

YÜKSEK LİSANS

Sinem SOYDAŞ ALTUN

Danışman: Prof. Dr. Hüseyin ÖZARSLAN

**MAYIS-2024
GÜMÜŞHANE**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmaları kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğu intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

15/05/2024

Sinem SOYDAŞ ALTUN

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimim ve tez yazım sürecim boyunca bilgi ve tecrübelerini canı gönülden benimle paylaşan, destek ve güler yüzünü eksik etmeyen değerli danışman hocam Prof. Dr. Hüseyin ÖZARSLAN’a teşekkürü borç bilirim.

Tez yazım sürecim boyunca bana her anımda destek olan, cesaretlendiren, düştüğümde kaldıran ve tecrübelerini paylaşmaktan hiç kaçınmayan ablam Gönül EROĞLU’na ve kilometrelerce uzaktan desteğini her daim hissettiğim, fikir ve yönlendirmeleriyle çalışmama katkı sunan, yolumu çizmeme vesile olan kıymetli dostum Dr. Öğretim Üyesi Nurgül SOYDAŞ’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Beni yetiştiren, her zaman ve her koşulda destekçim olan değerli aileme, çalışmamım başından bu yana moral ve destek veren, sorumluluklarımı alarak yükümü hafifleten kıymetli eşime, bazen ayrı kaldığımız, bazen de oyun saatlerinden çaldığım canım oğluma fedakârlıklarından dolayı ayrıca teşekkür ederim.

Sinem SOYDAŞ ALTUN
GÜMÜŞHANE – 2024

ÖZET

Bu çalışma algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerine etkilerini görebilmek amacı ile hazırlanmıştır. Araştırma Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın 6 ildeki toplam 300 çalışanı ile sınırlıdır. Seçilecek örneklemin temsil ediciliğinin yüksek olacağı varsayılmaktadır. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine verilen cevaplara göre ilişkilendirme yapılmıştır. Veri toplama aracı olarak ‘**Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği**’ ve ‘**Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği**’ kullanılmıştır. Veriler Google Formlar üzerinden hazırlanan anket formu ile online olarak toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0 (SPSS INC., Chicago, IL, USA) istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir.

Telekomünikasyon sektöründe yapılan çalışmanın sonucuna göre, çalışanların “yönetici desteği” ortalaması yüksek olarak saptanırken örgütsel bağlılığa yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri incelendiğinde ortalaması yüksek olan özellikler “duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı” şeklinde sıralanmaktadır

Çalışanların Yönetici Desteği ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyen alt boyutlar olan örgütsel bağlılık genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde; örgütsel bağlılık genel ve duygusal bağlılık ile yönetici desteği arasında pozitif orta, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile yönetici desteği arasında pozitif zayıf düzeyde korelasyon bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan yönetici desteği, Örgütsel bağlılık, Telekomünikasyon

SUMMARY

This study has been prepared to examine the effects of perceived managerial support on organizational commitment. The research is limited to a total of 300 employees of a company operating in the telecommunications sector in six provinces. It is assumed that the selected sample will have a high level of representativeness. Associations have been made based on the responses to the Perceived Managerial Support Scale and the Organizational Commitment Scale. 'Perceived Managerial Support Scale' and 'Three-Dimensional Organizational Commitment Scale' were used as data collection tools. The data have been collected online via a survey form prepared on Google Forms. The data obtained in the research have been evaluated using IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0 (SPSS INC., Chicago, IL, USA) statistical program on computer environment. Frequency and percentage analyses have been used to determine the descriptive characteristics of the participating employees, and mean and standard deviation statistics have been used to examine the scale. Kurtosis and Skewness values have been examined to determine whether the research variables have showed a normal distribution.

According to the results of the study, while the average of "managerial support" of the employees has been found to be high, regarding organizational commitment; when the arithmetic mean, standard deviation, and minimum-maximum levels have been examined, the characteristics with high averages are ranked as "emotional commitment, normative commitment, continuance commitment."

When examined the relationships between the sub-dimensions determining the levels of employees' managerial support and organizational commitment, which are organizational commitment in general, emotional commitment, continuance commitment, and normative commitment; it has been found that there is a positive moderate correlation between general organizational commitment and emotional commitment with managerial support, and a positive weak correlation between continuance commitment and normative commitment with managerial support.

Keywords: Perceived manager support, Organizational commitment, Telecommunication

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLOLAR DİZİNİ	XI
EKLER DİZİNİ.....	XII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIII
1. GİRİŞ	1
2. LİTERATÜR	3
2.1. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı	3
2.1.1. Örgütsel Destek.....	3
2.1.2. İş Arkadaşları Desteği	4
2.1.3. Aile Desteği.....	5
2.1.4. Yönetici Desteği.....	6
2.2. Algılanan Yönetici Desteği Kavramının Dayandığı Teoriler	6
2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi	6
2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	7
2.2.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi.....	8
2.3. Algılanan Yönetici Desteği Boyutları.....	9
2.3.1. Maddi Destek	9
2.3.2. Bilgi Desteği	9
2.3.3. Duygusal Emek	10
2.3.4. Kariyer Desteği	11
2.4. Algılanan Yönetici Desteğinin İlişkili Olduğu Kavramlar	12
2.4.1. Stres.....	12
2.4.2. Tükenmişlik	12
2.4.3. Adalet	13
2.4.4. Absenteizm.....	14
2.4.5. İş Doyumu	15
2.4.6. Örgüt Bağlılığı	16
2.4.7. Birey Örgüt Uyumu	16

2.4.8. Örgütsel Sinizm.....	17
2.4.9. Presenteizm (İşte Var Olmama).....	17
2.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı	19
2.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi	20
2.7. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	20
2.7.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	20
2.7.1.1 Kanter'in Yaklaşımı	20
2.7.1.2 Etzioni'nin Yaklaşımı	21
2.7.1.3 O Reilly ve Chatmanın Yaklaşımı	22
2.7.1.4 Penley ve Gould'un Yaklaşımı	23
2.7.1.5 Allen ve Meyer'in Yaklaşımı.....	23
2.7.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	24
2.7.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımı.....	24
2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	25
2.8.1 Bireysel Faktörler.....	25
2.8.2. Örgütsel Faktörler	26
2.8.3. Örgüt Dışı Faktörler	28
2.9. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri	29
2.9.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	29
2.9.2. Örgüt İçin Fedakârlıkta Bulunabilme.....	29
2.9.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı için Güçlü Bir İstek Duyma	30
2.9.4. Örgüt Kimliği ile Özleşme	30
2.9.5. İçselleştirme	31
2.10. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	31
2.10.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	32
2.10.2. İlmli Örgütsel Bağlılık	32
2.10.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık.....	32
3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	35
3.1. Yöntem.....	35
3.2. Amaç ve Önem.....	35
3.3. Araştırmanın Varsayımları.....	35
3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	35
3.5. Araştırmanın Hipotezleri.....	35
3.6. Evren ve Örneklem	36
3.7. Veri Toplama Araçları	36

3.7.1. Kişisel Bilgi Formu	36
3.7.2. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	36
3.7.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği	36
3.9. İşlem.....	37
3.10. Verilerin Analizi.....	37
4. BULGULAR	39
4.1. Tanımlayıcı Özellikler	39
4.2. Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları	40
4.3. Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler	40
4.4. Yönetici Desteği Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	43
4.5. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	45
5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	51
KAYNAKÇA.....	55
EKLER.....	70
ETİK KURUL KARARI	74
ÖZGEÇMİŞ	75

TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 1. Normal dağılım	37
Tablo 2. Çalışanların tanımlayıcı özelliklere göre dağılımı.....	39
Tablo 3. Yönetici desteği puan ortalamaları	40
Tablo 4. Örgütsel bağlılık puan ortalamaları	40
Tablo 5. Yönetici desteği ve örgütsel bağlılık puanları arasında korelasyon analizi	41
Tablo 6. Yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi.....	41
Tablo 7. Yönetici desteğinin duygusal bağlılık üzerine etkisi	42
Tablo 8. Yönetici desteğinin devam bağlılığı üzerine etkisi.....	42
Tablo 9. Yönetici desteğinin normatif bağlılık üzerine etkisi.....	42
Tablo 10. Yönetici desteği puanlarının yaşa göre farklılaşma durumu	43
Tablo 11. Yönetici desteği puanlarının toplam çalışma süresine göre farklılaşma durumu	43
Tablo 12. Yönetici desteği puanlarının kurumda çalışma süresine göre farklılaşma durumu	44
Tablo 13. Yönetici desteği puanlarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumu	44
Tablo 14. Yönetici desteği puanlarının cinsiyete göre farklılaşma durumu	44
Tablo 15. Yönetici desteği puanlarının medeni duruma göre farklılaşma durumu.....	45
Tablo 16. Yönetici desteği puanlarının çalışılan kurumdaki statü göre farklılaşma durumu	45
Tablo 17. Örgütsel bağlılık puanlarının yaşa göre farklılaşma durumu.....	45
Tablo 18. Örgütsel bağlılık puanlarının toplam çalışma süresine göre farklılaşma durumu	46
Tablo 19. Örgütsel bağlılık puanlarının kurumda çalışma süresine göre farklılaşma durumu	46
Tablo 20. Örgütsel bağlılık puanlarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumu	48
Tablo 21. Örgütsel bağlılık puanlarının cinsiyete göre farklılaşma durumu	48
Tablo 22. Örgütsel bağlılık puanlarının medeni duruma göre farklılaşma durumu.....	49
Tablo 23. Örgütsel bağlılık puanlarının çalışılan kurumdaki statü göre farklılaşma durumu	49

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu	70
Ek 2. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği	71
Ek 3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği	72



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

vb.	: Ve benzeri
v.d.	: Ve diğerleri, ve devamı
AYD	: Algılanan Yönetici Desteği
p	: Korelasyon katsayısı
r	: Serbestlik derecesi



1. GİRİŞ

Günümüzde rekabetin her geçen gün artması ile birlikte iş dünyasında kurum ve kuruluşların çalışanları en kıymetli sermayeleri haline gelmiştir. Personeline önem ve kıymet veren, personelinin huzuru için çabalayan, çalışanlarını değerli hissettiren örgütlerin başarıyı elde etmeleri kaçınılmazdır. Örgütün her bir birimi ile sağlıklı ve etkili bir iletişim kurulabilmesi, örgütün başarısındaki en önemli etkindir. Örgüt çalışanları arasında kurulan bu sağlıklı iletişim ağının hedef kitle nazarında da etkili bir şekilde yürütülebilmesi ise halkla ilişkilerin temel görevidir. Üst yönetim tarafından örgüt içerisindeki etkili iletişimin ve personel ile çift yönlü iletişim kurulmasının önemseniyor olması çalışan personelin motivasyonunu, örgütüne ve yöneticisine olan güvenini arttırarak, mesleki verimliliğini üst düzeylere çıkararak aynı zamanda yönetim ile çalışan arasında duygusal bağ oluşturmaktadır (Işık, 2020).

Örgüt ve yöneticisine güvenen ve inanan işgörenler, örgütün kendi içerisinde belirlediği özgün değer ve hedeflerini kabul eder, işverenin bu amaç ve hedeflerine ulaşarak bir başarı elde edebilmesi için fazlası ile emek verir ve örgüt içerisinde devamlılığı sağlamak isterler, dolayısıyla örgütlerine bağlı olurlar (Işık, 2020).

Örgütsel bağlılık kavramı, bireylerin çalışırken ulaştıkları manevi değerlerin tamamı ile beraber çalıştıkları kurumlara bağlılık temelinde bir görüş geliştirmelerini ve gerektiği durumlarda fedakârlık yapmalarını sağlayan duygudur (Bayram, 2005).

Algılanan yönetici desteği (Perceived Supervisor Support) kavramı, çalışan personelin yöneticisi tarafından ne kadar önemsediyine dair inancını ifade eder (Pohl ve Galletta, 2017). Yöneticinin çalışanına yönelik kıymet, teşvik ve katkısının çalışan tarafından ne düzeyde hissedildiğidir (Babin ve Boles, 1996).

Bu çalışma kapsamında, çalışanların emek ve hizmet vermiş oldukları örgüte olan bağlılık düzeyleri ve bağlı bulundukları yöneticileri olan iletişim ve onlardan almış oldukları destek düzeylerinin örgüte olan bağlılıklarını ne düzeyde etkiledikleri incelenecektir. Konuya yönelik yapılan literatür taramalarında konunun daha çok farklı alanlarda (eğitim, sağlık ve işletme gibi) çalışıldığı ve iletişim ve halkla ilişkiler alanında çok az çalışma bulunduğu görülmüştür. Çalışan ve yönetici arasında olan üst-ast ilişkisi; aynı zamanda kurumsal iletişimi de ifade etmektedir. Çalışanlar arasında kurulan bu doğru iletişim ve hem sosyal anlamda, hemde iş süreçlerinin daha hızlı ve doğru ilerlemesi açısından örgüte katkı sağlayacaktır. Yönetici tarafından çalışanına sağlanan destek, teşvik, katkılar ve bunlara bağlı olarak çalışanın motivasyonu, verimliliği ve örgüte olan

bağılılığı kurum içi iletişimi ifade etmektedir. Bu nedenle çalışmanın iletişim ve halkla ilişkiler alanından alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



2. LİTERATÜR

2.1. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı

Yöneticiler, çalışanlar nezdinde organizasyonu temsil eden önemli aktörlerdir. Kuruma kıyasla daha somut ve çalışanlara daha yakın figürlerdir. Daha yakın bir bilişsel odak noktasının (örneğin yönetici veya ekip), çalışan davranışı üzerinde daha fazla etkiye sahip olma eğilimindedir (Redman vd., 2005).

Çalışanlar, organizasyonun desteğine dair algılarını yöneticinin davranışına dair olumlu veya olumsuz algılarına dayandırmaktadır. Algılanan Yönetici Desteği (AYD) çalışanların yöneticilerinin katkılarını ne kadar değerli bulduğuna ve refahlarını ne kadar önemseydiğine dair inancıdır. Çalışanlarına önem veren, onları destekleyen ve gelişmelerine yardımcı olan bir yönetici, çalışan davranışları, bireysel sonuçları ve kuruluşun hedeflerine ulaşması üzerinde olumlu bir etki yaratabilir (Kottke vd., 1988). Algılanan yönetici desteği, yöneticinin çalışana verdiği değer miktarına, teşvik ve desteğine karşılık gelir (Babin ve Boles 1996).

Yöneticiler aslında, çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda onlara destek sağlayarak, organizasyon hedeflerine katkılarını artırmayı amaçlarlar (Taş ve Özkara, 2020). Literatürdeki deneysel çalışmalara göre, algılanan yönetici desteği güçlendikçe, organizasyonel sinizm (Özkara vd., 2019), çalışanların istifa niyeti (Alkhateri vd., 2018; Nichols vd., 2016), ayrılma oranları (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003) ve tükenmişlik (Uzun, 2018) gibi organizasyona zarar veren değişkenlerin düzeyi azalırken, yöneticiye güven (Akram vd., 2018), lider-üye ilişkisinin kalitesi (Özkara vd., 2019), yöneticiye bağlılık (Akram vd., 2018; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003), kurumsal kimlik (Uzun, 2018), çalışanların iş performansı (Adu vd., 2018), iş-yaşam dengeleri (Ferreira, 2015; Profili vd., 2016), sesli davranış (Nisar vd., 2020) ve işe bağlılık (Sultana vd., 2016) gibi organizasyona katkıda bulunan değişkenlerin düzeyi artar.

2.1.1. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, bir çalışanın çabalarının ve değerlerinin organizasyon tarafından saygı gördüğü algısıdır (Eisenberger vd., 1986). Algılanan örgütsel destek fikri ilk olarak kurumsal destek teorisinden ortaya çıkmıştır. Bu teori, çalışanların işverenlerinin çabalarını ne kadar değerlendirdiği ve ihtiyaçlarını karşılamaya ne kadar hazır olduğu konusunda kendi algılarını oluşturduğunu iddia eder, örneğin hastalık dönemlerinde.

Kurumsal destek alan çalışanlar, görev ve görevleri en iyi şekilde tamamlama konusunda kendilerini zorunlu hissettikleri bir sorumluluk duygusu geliştirirler. Bu, artan bağlılık ve organizasyonla özdeşleşme olarak kendini gösterebilirken, aynı zamanda bir kişinin daha geniş bir grup insanla bağlantı kurma ihtiyacını da karşılar. Bunun yerine, şirketlerinden destek ve teşvik alamayan işçiler, tükenmişlik belirtileri, düzensiz davranışlar ve devamsızlık gösterme eğilimi gibi iş değişikliği isteğine yönelik göstergeler sergilerler (Alonso vd., 2015). Algılanan kurumsal destek, bir çalışanın, çalıştığı şirketin kendi iyiliği ile ilgilendiği, çabalarını değerlendirdiği ve yaptığı bağlılığı tanıdığı algısı olarak tanımlanabilir (Contreras vd., 2020).

Bu kavram, karşılıklılık normuna dayanır. Çalışanlar, şirkete emek ve özveri verir ve gelecekte bunun karşılığında fayda görmeyi beklerler (Antúnez vd., 2013; Bravo vd., 2011; Littlewood, 2006; Morales vd., 2014). Çalışanlar, şirketin sadece çalışmalarını fark etmesini değil, aynı zamanda her birinin çabalarını da takdir etmesini bekler (Morales vd., 2014).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütsel çalışma ortamı algılarını ve doğrudan bağlılığı etkiler (Saks, 2006; Rocco vd., 2011; Bhatnagar vd., 2013; Rana vd., 2014; Shuck vd., 2014; Zhong vd., 2016). Benzer şekilde, çalışan uyumu ile birlikte, algılanan örgütsel desteğin çalışan bağlılığının öncüsü olarak ele alınması durumunda, çalışanların örgüt ve çalışma ortamı ile olan olağanüstü işbirliği algısı, bağlılık durumunu geliştirip geliştiremeyeceklerini belirleyen bir faktördür (Shuck, 2019).

Ayrıca, çalışan organizasyonun kendisini desteklediğini fark ederse, şirkete karşı bir yükümlülük duygusu oluşur. Bu nedenle çalışan, organizasyonun iyiliği karşılığında lütfu geri ödemeye ve/veya gelecekte organizasyonunu ödüllendirmeye çalışır (Antúnez vd., 2013; Cuadros, 2014; Payán, 2011).

2.1.2. İş Arkadaşları Desteği

İş arkadaşlığı desteği, bir çalışma ortamını keyifli ya da hoş olmayan bir yere dönüştürme gücüne sahiptir.

İş arkadaşı desteği, çalışanların birbirlerine görevlerinde ihtiyaç duydukları zaman bilgi ve uzmanlığı paylaşarak, teşvik ederek ve destek sağlayarak yardım etmelerini ifade eder (Zhou vd., 2001). Maaş, unvan ve politika üzerindeki etkisi gibi maddi ödüller, algılanan desteği artırır (Eisenberger vd., 1986). İş arkadaşı desteği aynı zamanda işyeri yönetimine karşı dayanışma ve birleşik direniş için zemin oluşturabilir veya oluşturamayabilir. Bununla birlikte, iş arkadaşı desteği, işyeri dışında da önemli etkilere

sahiptir. Örneğin, olumlu sosyal ilişkilerin fiziksel ve zihinsel sağlıkla bağlantılı olduğu bulunmuştur (Kaul vd., 2003).

İş arkadaşlarının davranışları, politik veya kendini yükseltmeye yönelik olarak görülebilir ve bu nedenle her zaman yapıcı iş tutumlarıyla ilişkilendirilmeyebilir. İş arkadaşlarından destek kabul etmek, desteği kabul eden kişi adına yetersizlik anlamına gelebilir. Özellikle akranlar genellikle eşit olarak görüldüğü için, iş arkadaşlarından gelen destek bir yetenek veya bağımsızlık eksikliği anlamına gelebilir (Ng vd., 2008). Buna rağmen, iş arkadaşı desteğinin işyerinde birçok olumlu etkiye sahip olduğuna dair ezici bir kanıt vardır (Babins vd., 1996).

Son zamanlarda işyerindeki çeşitlilik ve takım çalışma biçimlerine odaklanması nedeniyle, iş arkadaşı desteğine olan ilgi artmıştır (Hodson, 1997).

İş arkadaşı desteğinin yüksek olduğu bir ortamda, çalışanlar fikirlerini daha açık ve dürüst bir şekilde tartışabilirler ve iş memnuniyeti ile olumlu bir ilişki vardır (Fass vd., 2007). İş arkadaşı desteğinin, özellikle iş stresi üzerinde olumsuz etkisi olabilen duygusal tükenmişlik durumlarında etkili bir destek kaynağı olduğu bulunmuştur (Albar-Marin vd., 2005).

2.1.3. Aile Desteği

Aile desteği, gerektiğinde aile üyeleri tarafından sağlanan duygusal ve enstrümantal destektir (Greenhaus, 1994). Bireylerin aile üyeleri, psikolojik destek sağlayarak, empati göstererek ve anlayışlarını sergileyerek, iş ve aile alanlarında birden fazla rolü yerine getirmelerine yardımcı olabilirler (Voydanoff, 2005). Aynı zamanda aile desteği ve tutumunu içeren aile kültürü, iş-aile dengesini etkileyen önemli bir faktördür (Guest, 2002) . Bu arada, çocuk yetiştirme ve ev işleri gibi aile görevlerini paylaşmak, ailelerde enstrümantal destek önemli bir bileşenidir. Bu nedenle, aile üyelerinden duygusal ve enstrümantal destek, çalışan annelerin organizasyonlara daha fazla dalmalarını ve rolleriyle daha fazla bağlanmalarını sağlar (Koo vd., 2018). Başka bir deyişle, iş ve aile yaşamlarını uyumlu hale getirmek için, kadın yöneticilerin aile ilişkilerinde düşünce ve destek ihtiyacı vardır.

Aile desteği kariyer başarısında, karı koca ve diğer aile bireyleri arasında ilişki kurmada ve duygusal güç sağlamada hayati bir rol oynar (Valentine vd., 2006). Aile desteği olmayan bireyler, rollerini yerine getirirken artan zihinsel acı, kötü huy ve kaynakların tükenmesi yaşayabilir ve bu da dengeye ulaşma yeteneğinin azalmasına neden olur (Russo vd., 2015). Özetle, aile desteği bireylerin daha fazla denge sağlamasında hayati bir rol oynar.

Aile desteği bireyin iş-yaşam dengesini sağlayabilme ve stresle başa çıkabilme yeteneği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yeterli aile desteği alan bireyler, iş ve aile yaşamlarında daha fazla denge sağlayabilir, stres ve rol çatışmalarıyla daha kolay başa çıkabilirler.

2.1.4. Yönetici Desteği

Çalışanların gelişiminde yöneticilerin desteği, destekleyici bir çalışma ortamının çalışanların gelişim faaliyetlerine katılımını etkileyen önemli bir faktör olarak kabul edilebilir (Dubin, 1990). Literatürde, algılanan yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinin işteki katkılarına takdir ettiğini ve onların refahını önemseydiğini hissetmeleri derecesi olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 2002). Çalışanların algıladığı yönetici desteğinin, çalışanların gelişme faaliyetlerine katılım niyetlerini (Maurer vd., 1994) ve çalışan geliştirme faaliyetlerine fiili katılım sıklığını olumlu yönde etkilediği deneysel olarak kanıtlanmıştır (Tharenou, 2001). Çalışanlar, yöneticileri onlara gelişme faaliyetlerine katılım fırsatı sağladığında, mesleki gelişimleri konusunda yöneticilerinin desteğini algılayabilirler. Ayrıca, öğrenme hedeflerini tartışan, geri bildirimde bulunan ve çalışanların becerilerini daha da geliştirmeleri için yardım sağlayan yöneticiler, destekleyici yöneticiler olarak algılanabilir (Tharenou, 2001).

2.2. Algılanan Yönetici Desteği Kavramının Dayandığı Teoriler

2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Homans (1961), Emerson (1962) ve Blau (1964), sosyal değişim teorisini inceleyen öncü araştırmacılarıdır. Kuramcılar, sosyal ağlar arasındaki etkileşimlerin yükümlülükler yarattığı konusunda hemfikirdir. Etkileşimler genellikle karşılıklı bağımlı ve başka bir kişinin eylemlerine bağlı olarak görülür. Bu karşılıklı bağımlı ilişkiler, nitelikli ilişkiler üretmek için önemli bir rol oynar (Blau, 1964). İlişkileri olan tarafların değişim için bazı kural ve normlara uyması gerekir (Emerson, 1976). Bu kurallar ve normlar, çalışma ortamındaki örgütsel davranışı çerçeveleyen değişim sürecinin ana kökenini oluşturur. Örgüt içinde resmi ve gayri resmi kurallar vardır. Çalışanlar, gayri resmi kurallara uyulmamasının kuruluşları için gelecekte bazı problemlere yol açabileceğini öngörürler. Öte yandan, bu gayri resmi kurallara gönüllü olarak uyduklarında olumlu getirilerin olacağını beklerler (Cook vd., 2003).

Sosyal değişim sürecinde ekonomik ve sosyal olarak adlandırılan iki boyut vardır (Blau, 1964). Ekonomik değişimde; maaş artışı, ödüller, ikramiyeler dikkate alınabilir ve

sosyal değişim için; takdir, onay, sadakat sayılabilir. Bireyler kısa vadede ekonomik kazançlar beklerler, ancak sosyal değişim için sosyal getiriler uzun vadede elde edilir. Eisenberger ve diğerleri (1986), ilişkilerin olumlu bir sonucu olduğunda, ilişkilerin olumlu etkileneceğini açıklamıştır. Bu, çalışanlar ve kuruluşlar arasındaki ilişkileri ve değişimi güçlendirecektir. Eisenberger ve diğerleri (1986) çalışmasında devamsızlık ile takas ideolojisi arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Devamsızlık eğilimi, yüksek düzeyde değişim ideolojisine sahip bireyler için daha fazla, öte yandan düşük düzeyde değişim ideolojisine sahip bireyler için daha az etkilenmektedir.

Ayrıca, sosyal değişim teorisi çerçevesinde yapılan çalışma, değişim ideolojisinin POS ilişkisini hissettiği yükümlülük, performans ve iş katılımıyla güçlendirdiğini öne sürmektedir (Eisenberger vd., 2001). Dahası, sosyal değişim ilişkisi, kurum çalışanlarını dikkate aldığında gelişir. Bu, organizasyon için faydalı bir sonuca yol açacaktır. Başka bir deyişle, güçlü ilişkiler arasındaki adil etkileşim, kuruluşlarda olumlu iş tutumları, etkili iş davranışı ve yüksek düzeyde performans yaratır (Cropanzano vd., 2001).

2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-üye değişimi teorisi, rol teorisi temelinde ortaya çıkmış ve daha sonra sosyal değişim teorisine dayanarak gelişmiştir. Lider-üye değişimi kavramı, ilk olarak Batılı bilim adamları tarafından Graen ve Dansereau tarafından 1975 yılında, zaman ve enerjinin sınırlı olması nedeniyle liderlerin farklı çalışanlara farklı yönetim stilleri uyguladıklarını ve böylece farklı çalışanlarla farklı ilişkiler kurduklarını savunan bir sosyal değişim modeli oluşturarak resmi olarak tanıtılmıştır (Araştırmalar devam ederken, lider-üye değişiminin anlamı daha da zenginleşmiştir. Dienesch ve Liden'in bulgularına göre, lider-üye değişim ilişkisi, üst yöneticiler ile ast çalışanları arasındaki etkileşim ilişkisinin kalitesidir. Graen ve diğer araştırmacılar çalışmalarında lider-üye değişiminin duygular ve çıkarlara dayalı bir sosyal ilişkiye, hem liderler hem de ast üyeler arasında duygusal ve çıkarlara dayalı bir sosyal değişime dayandığını vurgulamışlar ve bu anlayış diğer araştırmacılar tarafından da geniş bir şekilde kabul görmüştür (Manh-Cuong Vu, 2019; Yuan vd., 2018).

Lider-üye değişiminin temeli, liderlerin ve takipçilerinin destek ve değerli kaynakların değişimiyle karakterize edilen karşılıklı faydalı bir ilişkiye ne ölçüde dâhil olduklarına dayanmaktadır. Lider-üye etkileşimi teorisi, liderlerle astları arasındaki ilişkinin kalitesine vurgu yapar, liderlerle astları arasında var olan güven düzeyine, karşılıklı saygıya ve değiş tokuşa odaklanır. Yüksek kaliteli bir lider üye etkileşiminde liderler ve takipçiler yakın ve olumlu bir bağlantı kurarlar, bu da artan destek, işbirliği ve

bilgi, geribildirim ve büyüme fırsatları gibi kaynakların değişimine yol açar. Bu olumlu ve karşılıklı faydalı değişim, iş tatmini, bağlılık ve performansı artırır hem liderler hem de takipçiler için iş ortamında. Bu nedenle, Hofmann ve diğerleri, lider-üye değişiminin bir çalışan ile doğrudan amiri arasındaki ilişki arasında var olan bir sosyal değişim ilişkisi tarzı olduğunu belirttiler (Hofmann vd., 1999).

Çalışanların genellikle doğrudan amirleriyle daha sık ve doğrudan etkileşimde bulunduğu düşünüldüğünde, bu amirlerle ilişkilerinin üst düzey liderler veya yöneticilerle olan ilişkilere göre daha güçlü olması beklenmelidir. Etkileşimlerin düzenliliği ve yakınlığı, çalışanlara iletişim kurma, güven oluşturma ve birbirlerinin beklentilerini ve çalışma tarzlarını daha derinlemesine anlama fırsatları sunar. Bu faktörler, çalışanlar ve doğrudan amirleri arasında daha güçlü ilişkilerin oluşmasına katkıda bulunur. Amirlerle daha güçlü ilişkiler, artan iletişime, destek ve işbirliğine yol açarak sonuçta daha olumlu ve verimli bir iş ortamının oluşmasını teşvik eder. Gerçekten de, lider-üye ilişkisinin geliştirilmesi, çalışanlar üzerindeki önemli etkileri nedeniyle son derece önemlidir. Etik liderler, takipçileriyle yüksek kaliteli bir lider- üye etkileşimi oluşturma potansiyeline sahiptir. Etik liderler, dürüst, güvenilir ve genel iyiliğe rehberlik eden bireyler olarak algılandıklarından, kararları ve eylemleri takipçileriyle güçlü ve olumlu ilişkiler kurmanın temeli olarak hizmet eder. Etik davranışlarını sürekli olarak sergileyerek, etik liderltakipçileri arasında güven ve güven duygusu oluştururlar. Takipçilerinin, organizasyonun ve toplumun refahını önceliklendirirler, böylece takipçilerin değer gördüğü ve desteklendiği bir ortamı geliştirirler (Yuan ve Vu, 2017).

2.2.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik sözleşmeler, bireylerin kendileri ve diğerleri arasında yapılan, kabul edilen ve karşılıklı güvene dayanan vaatlere ilişkin inançlarını ifade eder. (Kuruluşlar bağlamında bu taraflar; bir çalışan, müşteri, yönetici ve/veya bir bütün olarak kurumu içerir.) Psikolojik sözleşmeler, insanların vaatleri ve taahhütleri nasıl yorumladığını temsil ettiğinden, aynı iş ilişkisindeki her iki tarafın (işveren ve çalışan) belirli şartlar hakkındaki görüşleri farklılık gösterebilir (Rousseau ve Wade-Benzoni, 1994).

Psikolojik sözleşme, çalışanların kendilerinden beklendiğine inandıkları eylemleri ve işverenlerinden karşılığında bekledikleri yanıtı kapsayan bir inanç sistemidir. Aynı şekilde, işverenlerin kendilerinden beklendiğine inandıkları eylemleri ve çalışanlarından karşılık olarak bekledikleri tepkiyi de kapsar. Psikolojik sözleşme kavramı, genellikle Argyris'in (1957) ilk çalışmalarına ve sosyal değişim teorisine (Blau, 1964) dayandırılır. Sosyal değişim teorisi, sosyal değişimi ve istikrarı taraflar arasında müzakere edilen

değişim süreci olarak açıklar. Ancak, psikolojik sözleşmenin günümüzde analitik bir çerçeve olarak kullanılmasına yol açan temel gelişmeler, esas olarak Schein (1965) tarafından sağlanmıştır. Psikolojik sözleşme kavramı, bir örgütün her bir üyesi ile bu örgütteki farklı yöneticiler ve diğerleri arasında sürekli işleyen yazılı olmayan bir dizi beklentinin olduğunu ima eder (Schein, 1965).

2.3. Algılanan Yönetici Desteği Boyutları

2.3.1. Maddi Destek

Yöneticinin, çalışanların işlerini en iyi şekilde yapabilmeleri için gerekli olan tüm araç ve gereçleri sağlaması, maddi desteğin önemli bir göstergesidir. Bu, bilgisayar, telefon, yazılım gibi temel araçların yanı sıra, işin özel gereksinimlerine göre daha özel ekipmanları da kapsayabilir. Yeterli ve güncel araçlara sahip olmak, çalışanların işlerini daha hızlı, daha kolay ve daha verimli yapmalarını sağlar (Göktepe, 2017). Aynı zamanda çalışanların becerilerini geliştirmeleri ve yeni bilgiler edinmeleri için eğitim ve geliştirme imkânları sunması da maddi desteğin bir parçasıdır. Bu, kurslar, seminerler, konferanslar gibi çeşitli olabilir. Eğitim ve geliştirme imkânları, çalışanların kendilerini geliştirmelerini, yeni bilgiler edinmelerini ve en güncel bilgilerle çalışmalarını sağlar. Bu da, işyerinde daha üretken ve yenilikçi olmalarına katkıda bulunur (Pazy, 2009).

Çalışanların emeğinin karşılığını adil bir şekilde almaları da algılanan yönetici desteğini etkileyen önemli bir faktördür. Maaş ve yan hakların sektör standartlarına uygun olması ve çalışanların yaşamlarını idame ettirebilmelerini sağlaması önemlidir. Adil maaş ve yan haklar, çalışanların motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırır. Yöneticinin, çalışanların performanslarını takdir edip ödüllendirmesi de maddi desteğin bir göstergesidir. Performansa dayalı ödüllendirme sistemi, çalışanların daha motive olmalarını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlar. Ödüllendirme sistemi, maddi ödüllerin yanı sıra, manevi ödülleri de kapsayabilir (Ece vd., , 2016).

2.3.2. Bilgi Desteği

Bilgi desteği, algılanan yönetici desteğinin önemli bir bileşenidir ve hem çalışanlar hem de kuruluşlar için bir dizi fayda sağlar. Yöneticiler, çalışanlarından ne beklediğini açıkça açıklamalıdır. Bu, son tarihler, performans standartları ve görev prosedürleri gibi unsurları içerir. Bu, çalışanların rollerini ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olur ve kafa karışıklığı veya hata olasılığını azaltır (Liden vd., 2000). Ayrıca eni politikalar, prosedürler veya ürünler gibi kuruluş içinde meydana gelen değişiklikler hakkında

alışanlarını bilgilendirmelidir. Bu, alışanların bağlantılı ve dahil hissetmelerine yardımcı olur ve işlerini buna göre ayarlamalarına olanak tanır (Eisenberger vd., 2012).

Yöneticiler, alışanlarının işlerini yapmak için ihtiyaç duydukları bilgi ve kaynaklara (eğitim materyalleri, yazılım ve veri gibi) erişebildiğinden emin olmalıdır (Rhoades dv., 2002). alışanlarının sorularını cevaplamak ve gerektiğinde rehberlik sunmak için hazır olmalıdır. Bu, alışanların başarılarına yatırım yaptıklarını gösterir ve çalışanların işlerinde desteklendiğini ve kendine güvendiğini hissetmelerine yardımcı olur (Eisenberger vd., 2012).

Bilgi desteği, çalışanların üretkenliklerini maksimize etmek için gerekli prim, cezai yaptırım, geri bildirimler, bilgi ve beceri gibi iş ile alakalı mevzulara odaklanan yöneticinin destek yönü olarak tanımlanır (Bhanthumnavin, 2000). Kuruluştaki kariyer gelişimi, değerlendirmesi ve ödüllendirilmesi konusunda en fazla etkisi olan yöneticiler, astlarının performansını doğrudan veya dolaylı feedback vererek yönetirler. Personellerine performansları hakkında sağlıklı ve etkili bir geri bildirim sağlamak, yetki vermek ve alt birimdeki çalışanları ile iş birliği içinde kariyerleri doğrutusunda hedef belirlemek, çalışanların motive olması konusunda oldukça etkilidir. Yönetici tarafından sağlanan özel bilgi ve becerilerle bezenmiş çalışanlar, görevlerini özenle yapma konusunda özgüven kazanmaktadır (Bhanthumnavin, 2000).

2.3.3. Duygusal Emek

Duygusal emek, hizmet etkileşimleri sırasında müşterilerin algılarını etkileme sürecidir (Ashforth vd., 1993; Hochschild, 2003). Literatürde birçok tanım sunulmasına rağmen, duygusal emek genel olarak "işsel duygularla uyumlu olmasa bile uygun duyguları sergileme eylemi" (Glomb vd., 2004) olarak anlaşılabılır. Çalışanlar duygusal emeklerini yüzeysel davranış veya derin davranış yoluyla gerçekleştirirler (Ashforth vd., 1993; Hochschild, 2003).

Yüzeysel davranışta çalışanlar, duygularının dışsal ifadelerini değiştirirler. Bu durum, Gross'un tepki odaklı duygu düzenleme kavramına paralellik gösterir (Grandey, 2000). Tepki odaklı düzenlemede, çaba işsel duyguları değiştirmek için değil, hissedilen duyguları maskelemek için harcanır (Mesmer-Magnus vd., 2012). Yüzeysel davranış, hissedilen duyguları gizlemek için fiziksel bir girişim olarak düşünülür ve "kötü niyetle rol yapmak" olarak adlandırılır (Rafaeli vd., 1987).

Derin davranışta ise, çalışanlar beklenen duyguları ifade edebilmek için işsel duygularını bilinçli olarak değiştirirler. Bu durum, öncül odaklı duygu düzenleme ile ilişkilendirilir (Grandey, 2000; Gross, 1998). Öncül odaklı düzenlemede, hissedilen

duygular, kuruluş tarafından beklenen duygularla uyumlu hale geldiğinde, duyguları ayarlamak için başlangıçta enerji gerekebilirken, ayarlandıktan sonra ek bir enerji harcanmaz (Mesmer-Magnus vd., 2012). Derin davranış, müşterilere yardım etme amacı taşıdığı için "iyi niyetle rol yapmak" olarak adlandırılır (Rafaeli vd., 1987). Neredeyse tüm duygusal emek teorik modellerinde, derin davranış müşteri deneyimlerini geliştirmek için iyi niyetli bir girişim olarak görülürken, yüzeysel davranış sadece iş gereksinimlerini karşılamak için kötü niyetli bir yaklaşım olarak değerlendirilir. Dolayısıyla, yüzeysel davranışta çalışanlar, beklenen duygulara uymak için içsel duygularına bakılmaksızın duyguları ifade ederken, derin davranışta bu ifadeleri samimi hale getirmek için basit uyumun ötesine geçmeye çalışırlar (Chi vd., 2011; Rafaeli vd., 1987).

Duygusal destek, çalışana ilgi, sevgi, saygı, değer, kabul ve zorluklarla, stresle ve çatışmalarla başa çıkmalarına yardımcı olmayı içeren bir kavram olarak tanımlanır (Rooney ve Gotlieb, 2007). Benzer şekilde, bir yakın çalışma, "çalışanın güveni, saygısı ve yöneticinin yardım etmeye istekli olması"nı yönetici desteğinin ana unsurları olarak kabul eder (Giray, 2013). Duygusal destek, işle ilgili veya ailevi zorluklar durumunda çalışana sağlanması gereken destek türüdür. Duygusal destek seviyesi, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkiye bağlı olarak değişir. Çalışan performansında temel olan iş etkililiği ile yönetici görüşü arasındaki olumsuz durum, kariyere odaklanan duygusal desteğin en önemli belirleyicisidir (Bhanthumnavin, 2000).

2.3.4. Kariyer Desteği

Kariyer desteği, yöneticilerin çalışanlarının mesleki büyüme ve gelişmelerine katkıda bulunmak için gösterdiği çeşitli eylem ve davranışları kapsar (Allen vd., 1990). Bu eylemler, çalışanlarla kariyer hedeflerini tartışmak, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, gelişim fırsatları önermek (Chao vd., 1994), mesleki gelişim programlarına katılmalarını teşvik etmek (Bauer vd., 2011), kariyer ilerleme fırsatlarını takip etmek ve çalışanları aday göstermek, terfi için önermek, yüksek profilli projelere dâhil etmek veya ağlarındaki kişilerle bağlantı kurmalarını sağlamak (Liden vd., 1997), düzenli geri bildirim sunarak güçlü yönlerini vurgulamak, başarılarını kabul etmek ve geliştirmeye yönelik rehberlik sağlamak (Ng vd., 2008) ve çalışanlarının çıkarlarını ve katkılarını üst yönetime temsil ederek savunuculuk rolü üstlenmek gibi unsurları içerir (Eisenberger vd., 1986).

Kariyer desteğinin, çalışanlar üzerinde birçok olumlu etkisi vardır. Bu etkiler, artan motivasyon ve daha yüksek performans gösterme eğilimi (Greenhaus vd., 2000),

gelişmiş iş tatmini ve işyerinde daha mutlu olma eğilimi (Hersey vd., 2007) ve artan organizasyona bağlılık ve daha uzun süre kalma eğilimi şeklindedir (Noe vd., 2017) .

Yöneticiler, "kariyer desteği" boyutundaki etkinliklerini geliştirmek için aşağıdaki adımları atabilirler:

- Çalışanlarla bireysel görüşmeler yapmak ve kariyer hedeflerini öğrenmek,
- Mesleki gelişim fırsatları hakkında bilgi vermek ve katılmalarını teşvik etmek,
- Kariyer ilerleme fırsatlarını takip etmek ve çalışanları desteklemek,
- Düzenli geri bildirim ve performans değerlendirmeleri yapmak,
- Çalışanların çıkarlarını savunmak ve temsil etmek.

Kariyer desteği, Çalışanların motivasyonu, iş tatmini, organizasyona bağlılığı ve genel refahı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticiler, bu boyuttaki etkinliklerini geliştirmeye odaklanarak, çalışanlarının potansiyellerini tam olarak gerçekleştirmelerine yardımcı olabilirler (Eisenberger vd., 1986).

2.4. Algılanan Yönetici Desteğinin İlişkili Olduğu Kavramlar

2.4.1. Stres

Öncelikle, "baskı altında çalışmak" durumunun kurumsal bağlılık üretmek için uygun veya olumlu bir durum olmadığı düşünülebilir. Ancak, çalışanlar sıkıcı bir iş istemezler, bu nedenle bu faktör önem kazanır ve bir itici güce dönüşür. Monoton iş, bağlılığı azaltır; ancak biraz baskı ile aktif bir iş, bağlılığı oluşturmak için gereklidir (Manas, 2007). Ayrıca, kurumsal bağlılık stresin bir düzenleyicisi olarak hareket eder, çünkü yüksek bağlılıkta olan kişiler daha fazla güven ve aidiyet hissine sahiptir, bu da stresli durumları anlamalarına ve ürettikleri kaygıyı azaltmalarına yardımcı olur; şirketin sorunlarını çözmeye odaklanır ve tepkilerini kontrol ederler (Glazer vd., 2008). Bağlılık, sağlık için çeşitli faydalar yaratabilir, ancak aynı zamanda stresi artırabilir; bu da sürekli bağlılık ve normatif bağlılıkla pozitif bir ilişki içindedir (Davila vd., 2014).

Baskı altında çalışmak, kurumsal bağlılık üzerinde karmaşık bir etkiye sahiptir. Monotonluk ve stres gibi faktörleri göz önünde bulundurarak, optimum bir baskı seviyesinin belirlenmesi, çalışanların bağlılıklarını ve refahlarını en üst düzeye çıkarmak için önemlidir.

2.4.2. Tükenmişlik

Araştırmalar, algılanan yönetici desteğinin tükenmişlik üzerinde birçok farklı etkisi olduğunu göstermiştir. Yöneticilerinin desteğini hisseden çalışanlar daha az stres ve

yorgunluk yaşarlar, motivasyonları ve iş tatminleri artar, iş yaşamında daha fazla kontrol sahibi hissederler ve sosyal destek algıları yükselir (Maslach vd., 2016; Schaufeli vd., 2004).

Yöneticiler, çalışanlarına gerekli desteği sağlayarak işyerinde daha olumlu bir atmosfer yaratabilir ve tükenmişlik riskini önemli ölçüde azaltabilirler. Bunu yapmanın çeşitli yolları vardır:

- Çalışanlarla düzenli olarak iletişim kurmak ve onları dinlemek (Eisenberger vd., 2006)
- Çalışanlara açık ve şeffaf bir şekilde bilgi vermek (Ashforth vd., 1996)
- Çalışanlara güvenmek ve saygı duymak (Kuvaas vd., 2004)
- Çalışanlara yetki ve sorumluluk vermek (Spreitzer, 1995)
- Çalışanların gelişimine ve eğitimine yatırım yapmak (Noe vd., 2000)
- Çalışanlara adil ve eşit davranmak (Cropanzano vd., 1997)
- Çalışanlara esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma imkanı sunmak (Allen vd., 2000)
- Çalışanlara sağlık ve refah programları sunmak (Akin vd., 2016)

2.4.3. Adalet

Tüm sosyal çevrelerde önemi son derece büyük olan adaletin, organizasyonlarda görmezden gelinmesi düşünülemez. Fakat hukuk ve sosyal bilimlerde adalet kavramının araştırılmasına kıyasla, organizasyonlarda önem verilen bir kavram olarak adaletin araştırılması nispeten yeni bir konudur (Çakmak, 2005).

1960-1970'lerden bu yana iş hayatında değer verilen ve dikkate alınan bir mesele olan adaleti tanımlama ve açıklama gayretleri, literatürde örgütsel adalet adı verilen yeni bir konunun gelişmesine olanak sağlamıştır (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet, örgütsel kaynakların (ödülleri ve cezai yaptırımlar gibi) dağıtımının, bu kararların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin ve bunların uygulanması sırasında ortaya çıkan kişilerarası tutumların ne şekilde olması gerektiği hakkındaki bir dizi kural ve sosyal norm olarak açıklanır (Folger vd., 1998).

Günümüzün yoğun rekabet koşullarında, organizasyonların hayatta kalması, çalışanlarından bekledikleri verimi elde etmelerine bağlıdır. Organizasyonların çalışanlarından bekledikleri verimi alması, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performans seviyeleri ile ilgilidir. Tüm bu faktörler üzerinde etkisi olduğu düşünülen örgütsel adalet kavramı, işgörenlerin kurumları ile ilgili görüşlerini ve bu düşüncelere

bağlı olarak kurumlarına karşı sergileyecekleri tutum ve davranışları belirlemede oldukça önemli bir yere sahiptir (Cohen-Charash vd. 2001).

Buna göre, çalışanlar eğer organizasyonlarını adil bulmazlarsa, verimliliklerini etkileyen önemli faktörler olan iş tatminlerinde, motivasyonlarında ve performans seviyelerinde düşüşler olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca çalışanların işten ayrılma ve ayrılma niyetlerinin arttığı, organizasyonlarda yaşanan gerginliğin ve stresin oldukça üst seviyeye ulaştığı tespit edilmiştir (Schminke vd., 2000; Çakmak, 2005).

Örgütsel adalet kavramı incelendiğinde, literatürde genellikle üç ana boyutta ele alındığı görülmektedir. Bu boyutlardan birincisi dağıtıcı adalet, ikincisi prosedür adaleti, üçüncüsü ise etkileşimsel adalettir. Dağıtıcı adalet, çalışanın elde ettiği kazanç ve dağılımlarla ilgiliyken, prosedür adalet daha çok dağıtım kararları vermek için kullanılan prosedürlerle ilgilidir. Üçüncü boyut olan etkileşimsel adalet boyutunda ise işgörenler arasındaki ilişkilerin niteliği ön plandadır (Aktaş, 2010).

2.4.4. Absenteizm

İzinli olmaksızın işe gelmeme durumu olarak tanımlanan "Absenteeism" beklenmeyen, planlanmamış bir olaydır; ancak daha spesifik olarak, bir çalışanın çalışması gereken bir zamanda işe gelmemesi olarak da görülebilir (Van Der Merwe vd., 1988). Absenteeism, istenmeyen bir çalışma ortamından kaçmak için bir kaçış davranışdır (Nel vd., 2001). Motivasyonun anlamını ve seviyesini şu şekildedir: minimum seviye- gerekenin altında yapma; beklenen seviye- sadece gerekeni yapma ve maksimum seviye- gereğinden fazlasını yapma. Bir kişi yukarıda belirtilen ilk seviyede veya üçüncü seviyede işlev gördüğünde, bu durum absenteeism'in bir nedeni olabilir (Nel, 2001). Organizasyonel iş verimliliği, gelecekte nasıl değişeceği konusunda analiz edilmelidir. Tahmini personel devir oranı ve absenteeism, bir organizasyonun iş gücünün ve gelecekteki iş gücü ihtiyaçlarının üretkenliğini etkiler. Bu sorun, bunlara yönelik planların geliştirilebilmesi için analiz edilmelidir (Abbott, 2003).

Absenteeism'in izlenmesi, genellikle ihmal edilen bir insan kaynakları fonksiyonudur ve düzgün yönetilmezse istihdam ilişkileri açısından sonuçları olabilir; örneğin, yüksek devir ve absenteeism oranlarının genellikle kötü yönetimi ve/veya iş ilişkilerindeki çatışmayı gösterir. Yüksek absenteeism nedenleri ve nedenlerini belirlemek, insan kaynakları departmanının ve birim yöneticilerinin sorumluluğundadır. Çalışanların tatil için planlanmış zamanının iş yapmanın kaçınılmaz bir maliyeti olduğu kabul edilmelidir. Ayrıca, plansız absenteeizme bağlı maliyetler, sağlık programları, engellilik yönetimi ve esnek izin seçenekleri aracılığıyla azaltılabilir. İşverenler, işten

uzak kalmış zamanın maaş maliyetinden kaçamazlar, ancak önceden planlama yaptıklarında geçici bir işçiyi işe almak, başka birine fazla mesai yapması için ödeme yapmak veya kayıp üretkenlik gibi dolaylı maliyetleri genellikle ortadan kaldırırlar (Allen vd., 2007).

2.4.5. İş Doyumu

İş tatmini, örgütsel davranış araştırmalarında önemli bir kavramdır. Bu kavram, bir çalışanın işinden ne kadar memnun olduğunu ve işine karşı ne kadar olumlu duygular beslediğini ifade eder. İş tatmini, bireyin iş performansını, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir faktördür. İş tatmini kavramının ilk resmi tanımı 1931 yılında Fisher ve Hanna tarafından yapılmıştır. İş tatminini, kişinin düzenleyici olmayan ruh hali eğiliminin bir ürünü olarak tanımlamışlardır (Fisher vd, 1931). 1974 yılında iş tatminin mesleki özelliklerden ve mesleki çevre özelliklerini içeren anayasal bir kavram olduğunu öne sürmüşlerdir (Churchill vd., 1974). 1976 yılında, iş tatmini kavramı, bir bireyin çalışma deneyimlerini değerlendirme süreci içinde oluşan hoş veya olumlu bir duygusal durum olarak tanımlamıştır (Locke, 1976). Bu tanım günümüzde de yaygın olarak kullanılmaktadır.

İş tatmini kavramına dair farklı bakış açıları ve tanımlar mevcuttur. Bu bakış açıları iş tatmininin farklı yönlerini ve karmaşıklığını ortaya koymaktadır. Bazı araştırmacılar iş tatminini tek boyutlu bir kavram olarak ele alırken, bazı araştırmacılar ise çok boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır. Tek boyutlu bakış açısına göre iş tatmini, genel bir memnuniyet veya tutum olarak değerlendirilir. İş tatminini, çalışanların işyerine yönelik genel bir memnuniyet duygusudur (Hoppock, 1935). Aynı zamanda bir çalışanın işine karşı normal tutumu (Kalleberg, 1977), bir çalışanın işine karşı genel bir tutumu (Lussier, 2005) olarak ifade edilebilir.

Çok boyutlu bakış açısına göre ise iş tatmini tek bir boyuttan ziyade, birden fazla alt boyuttan oluşan bir kavram olarak ele alınır. Bu alt boyutlar, işin farklı yönlerini ve çalışanların bu yönlerle ilişkin algılarını kapsar. İş tatminini yedi alt boyuttan oluşan bir kavramdır. Bu alt boyutlar; tazminat, denetçi, iş arkadaşları, çalışma ortamı, iş içeriği, terfi ve organizasyonun kendisidir (Vroom, 1962). Bir diğer tanıma göre ise iş tatminini beş alt boyuttan ve bu alt boyutlar tazminat, iş, terfi, denetçi ve iş arkadaşlarıdır (Smith vd., 1969). Başka bir tanımda ise iş tatmini, iş içeriği, çalışma koşulları, tazminat, terfi fırsatları ve kişisel gelişim olmak üzere beş alt boyuttan oluşan bir kavram olarak tanımlanmıştır (Locke, 1976).

2.4.6. Örgüt Bağlılığı

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın işyerine ve onun amaçlarına karşı gösterdiği bağlılık ve özveriye ifade eden aktif bir ilişkidir. Bu bağlılık, sadece örgüte sadık kalmak değil, aynı zamanda örgütün değerlerini ve amaçlarını benimsemek, refahına katkıda bulunmak adına çaba göstermek ve örgütte kalmak için kuvvetli bir istek duymaktır (Mowday vd., 1979) .

Örgütsel bağlılık üç alt boyuta ayrılabilir: duygusal, normatif ve devam eden bağlılık. Duygusal bağlılık, işgörenin örgüt ile duygusal ilişkisini ele alır. Bu, çalışanın örgüte duygusal bağlılığı, onunla kimlik kurması ve içinde aktif rol alması kapsamına girer. Devam eden bağlılık, çalışanın örgütü terk etmesi durumunda karşılaşılabilecek maliyetlere dayanan bağlılığı ifade eder. Bu, çalışanın örgütü terk etmenin kendisi için çok maliyetli olacağını fark etmesi durumunda ortaya çıkar. Normatif bağlılık, çalışanın örgüte ahlaki ve kültürel nedenlerle duyduğu sorumluluğu ifade eder. Bu, çalışan için doğru olanın bu sorumluluk nedeniyle örgütte kalmak olduğu anlamına gelir (Meyer vd., 1993).

2.4.7. Birey Örgüt Uyumu

Birey örgüt uyumu en azından tarafların birbirlerinin ihtiyacını karşılaması veya her ikisinin de benzer temel özelliklere sahip olması ya da her ikisinin birlikte olması durumunda ortaya çıkan insanlar ve organizasyonlar arasındaki uyumluluk olarak tanımlanır (Kristoff, 1996)

Birey örgüt uyumu kuramı, bireylerin özelliklerinin kurumsal özelliklerle örtüşme potansiyeli olduğunu ve bireylerin tutum ve davranışlarının bireyler ile kuruluşlar arasındaki örtüşme derecesinden etkilendiğini öne sürer (Chatman, 1989). Çalışanlar ile çalıştıkları kuruluş arasındaki uyum, iş tatmini (Netemeyer vd., 1997; Tepeci vd., 2002; Verquer vd. 2003; Liu vd. 2010), sapkın davranışlar (Jawad vd., 2013), örgütsel bağlılık (Verquer vd. 2003), algılanan örgütsel destek (Afsar vd., 2016), işten ayrılma düşüncesi (Kristoff, 1996; Tepeci vd, 2002; Verquer vd. 2003; Hoffman vd, 2006; Liu vd. 2010) ve performans (Kristoff, 1996; Hoffman vd., 2006) gibi çeşitli önemli iş ilişkili davranış ve tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olma eğilimindedir.

Ek olarak, birçok araştırmacı kişi örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu belirtmektedir (Kristoff, 1996; Hoffman vd., 2006; Wei, 2013; Jawad vd., 2013; Farzaneh vd., 2014; Tugal vd., 2015; Afsar vd., 2016). Bu, kuruluşlarıyla güçlü bir uyumları olduğunu düşünen çalışanların iyi birer örgütsel vatandaş olarak davranma eğiliminde oldukları anlamına gelir (Resick vd.,

2013). Daha spesifik olarak, çalışanlar organizasyonla güçlü bir uyum yakaladıklarında, meslektaşları ve yöneticileri dahil olmak üzere çevrelerindeki insanlara karşı doğal olarak daha fazla hoşgörü gösterirler. Aynı zamanda meslektaşlarına karşı daha fazla empati gösterir ve onlara gönüllü olarak ekstra yardım sağlarlar. Çalışanlar daha yüksek birey örgüt uyumu algıladıklarında, organizasyon için iyi olan her şeyin kendileri için de iyi olacağına inanırlar. Kuruluşlarıyla güçlü bir uyum hissi algılayan çalışanlar, kuruluşlarıyla zayıf bir uyum algılayan çalışanlara göre, iş sorumluluklarının dışında kalan konularda başkalarına yardım etmeye daha isteklidirler (Wei, 2013).

2.4.8. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, kişinin çalışma kurumuna karşı karamsar bir yaklaşım, şirketin dürüstlükten yoksun olduğu inancı, kişinin çalışma kurumuna yönelik olumsuz duyguları, bu tutum ve duygular ile tutarlı olan kurum eleştirel ve olumsuz davranış sergileme eğilimi olarak tanımlanabilir (Dean vd., 1999).

Örgütsel sinizm, çalışanların işyerine ve kurumsal değerlere karşı duyduğu derin bir güvensizlik ve inançsızlık duygusudur. Bu durum, işyerinde motivasyon düşüklüğü, iş tatminsizliği ve verimlilik kayıpları gibi birçok olumsuz sonuca yol açabilir (Blau, 1994).

Örgütsel sinizm, çalışanların kurumsal liderlere, politikalara ve uygulamalara karşı duyduğu kuşku ve inançsızlık ile karakterize edilir. Bu çalışanlar, kurumun samimi olmadığını, çalışanları sömürdüğünü ve adil davranmadığını düşünürler. Bu durum, işyerinde olumsuz bir atmosfer yaratarak, çalışanların motivasyonlarını ve üretkenliklerini düşürür. Örgütsel sinizm, işgörenin çalışmış olduğu kuruma karşı sergilediği negatif bir tutumdur şeklinde tanımlanır. Bu, örgütün dürüstlükten uzak olduğu inancını içerir; kuruma karşı olumsuz duyguları ve bu inanç ve duygularla eşdeğer olarak kuruma yönelik küçümseyici ve eleştirel davranış eğilimini içerir. Temel inanç, dürüstlük, adalet ve samimiyet prensiplerinin liderliğin kişisel çıkarlarını ilerletmek adına feda edildiğidir, bu da gizli nedenlere ve aldatmacalara dayalı eylemlere yol açar. Sinizmin duygusal bileşeni, güçlü negatif duyguların uyandığını öne sürer, bunlar arasında küçümseme, öfke, sıkıntı ve utanç bulunur (Dean vd., 1998).

2.4.9. Presenteizm (İşte Var Olmama)

Presenteizm, çalışanların hasta veya yaralıyken işe gitmesi olarak tanımlanır. Bu durum, birçok farklı nedenden dolayı ortaya çıkabilir. Mükemmelliyetçilik, iş güvencesizliği, iş yükünün fazla olması, hastalık izninin veya ücretli hastalık izninin

olmaması ve şirket kültürünün hasta çalışanların işe gelmesini teşvik etmesi gibi faktörler presenteizme yol açabilir (Akgül, 2023).

Presenteizm, hem çalışanlar hem de işverenler için bir dizi olumsuz sonuca yol açabilir. Çalışanlar açısından presenteizm, daha uzun iyileşme süresi, daha ciddi sağlık sorunları, artan stres, tükenmişlik ve işten memnuniyetsizlik gibi problemlere neden olabilir. İşverenler açısından ise presenteizm, düşük üretkenlik, artan hata oranları, artan iş kazası riski, artan hasta izni maliyetleri ve düşük moral gibi sorunlara yol açabilir (Akgül, 2023).

Presenteizm, her ne kadar görünmez bir tehlike gibi görünse de, hem çalışanlar hem de işverenler tarafından fark edilmesi ve gerekli adımların atılması gereken bir konudur. Presenteizmi yönetmek için işverenler şunları yapabilir:

- Hastalık izni için cömert bir politika oluşturmak: Çalışanlara, hasta veya yaralı olduklarında işe gelmemeleri için teşvik edici bir ortam sunmak önemlidir. Bu, cömert bir hastalık izni politikası oluşturarak ve çalışanların bu politikayı kullanmaktan çekinmemelerini sağlayarak yapılabilir (Yılmaz, 2021).
- Hasta çalışanların işe gelmemeleri için teşvik edici bir şirket kültürü oluşturmak: Şirket kültürü, çalışanların hasta veya yaralıyken işe gelmemeleri için teşvik edici olmalıdır. Bu, hasta çalışanlara karşı anlayışlı ve destekleyici bir tavır sergileyerek ve işe gelmemelerinin bir sorun olarak görülmediğini göstererek yapılabilir (Yılmaz, 2021).
- Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine sahip olmalarına izin vermek: Esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların hasta veya yaralı olduklarında evden veya daha rahat bir ortamdan çalışabilmelerine olanak tanır. Bu, presenteizmi azaltmada etkili bir yöntem olabilir.
- Çalışanlara stresle başa çıkma konusunda yardım sağlamak: Stres, presenteizme katkıda bulunan önemli bir faktördür. İşverenler, çalışanlara stresle başa çıkma konusunda eğitim ve destek sağlayarak presenteizmi azaltabilirler (Çalışkan, 2022).
- Çalışanlara sağlıklı bir yaşam tarzı sürdürmeleri için teşvikler sunmak: Sağlıklı bir yaşam tarzı, çalışanların hasta veya yaralı olma riskini azaltır. İşverenler, çalışanlara spor salonu üyeliği veya sağlıklı gıda indirimleri gibi teşvikler sunarak presenteizmi azaltabilirler (Çalışkan, 2022).

Presenteizm, hem çalışanlar hem de işverenler için ciddi bir sorun olabilir. İşverenler, presenteizmi yönetmek ve çalışanlarını işe hasta veya yaralı gelmemeleri için teşvik etmek için adımlar atarak bu sorunun önüne geçebilirler (Çalışkan, 2022).

2.5. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kurumsal felsefeyi ve değerleri benimseme suretiyle beklenen sonuçlara ulaşmak için gösterdiği çaba, işyerine karşı hissettiği bağ, işgörenin çalıştığı iş yerine olan bağlılığına yönelik psikolojisinin bir görünümü olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütte daha uzun süre kalıp kalmayacağını ve örgütün amacına ulaşmak için tutkuyla çalışıp çalışmayacağını belirlemede çok önemli bir rol oynamaktadır (Meyer vd., 1997).

Örgütsel bağlılığın öncülleri ve sonuçları, iş davranışlarının çeşitli alanları için odak noktası olmaya devam etmektedir; bunlar arasında çalışan devri, bireysel performans ve çalışan çalışma koşulları gibi faktörler yer alır (Aguinis vd., 2012). Örgütsel bağlılık "bir kişiyi tüm örgütle bağlayan bağın yoğunluğudur (Lambert vd., 2005). Ancak, genel olarak çok boyutlu olduğu kabul edilir (Meyer vd., 1997). Bağlılık kavramı, üç ana bileşen olarak sınıflandırılmıştır. Bu üç bileşenin bileşimi duygusal bağlılığı, normatif bağlılığı ve devamlılık bağlılığını içerir (Coyle-Shapiro vd., 2006).

- Duygusal bağlılık: Bir çalışanın çalışmakta olduğu kuruluşa duygusal bağlılık, özdeşleşme ve aidiyet duygusunu ifade eder.
- Normatif bağlılık: Çalışanların kendilerini kuruluşa kalmaya mecbur hissetmelerini yansıtır.
- Devamlılık bağlılığı: Çalışanın şu anda çalışmakta olduğu kurumu terk etmenin getireceği maliyeti ifade eder (Allen vd, 1990; Samad, 2007; Omar vd., 2008; Hart, 2010; Qureshi vd., 2015).

Bireyler kurumlarına karşı bağlılık gösterdiklerinde, kurumlarında kalma, kurumlarının başarısı ve refahı için ellerinden geleni yapma ve sıkı çalışma olasılıkları daha yüksektir. örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılık düzeyleri düşük olanlara oranla daha yüksek düzeyde performans gösterdikleri düşünülmektedir (Chughtai vd., 2006). Kurum içerisinde herhangi bir düzeyde yönetim, çalışanlarının örgütsel bağlılık yoğunluğunu artırmayı hedefliyorsa, güçlü ve etkili motivasyon stratejileri benimsemelidir (Opkara, 2004; Hart, 2010). Örgütsel bağlılık kazanmak için çeşitli teknikler kullanılmaktadır. Yöneticiler, tüm çalışanları herhangi bir kayırmacılık yapmadan, tüm çalışanların çıkarlarını göz önünde bulundurarak adil ve dürüst bir şekilde davranırlarsa, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını artırma hedefine ulaşabilirler (Ohbuchi vd., 2001).

Bazı araştırmacılar, çalışanlar adil prosedürler ve yapı ile muamele gördüklerinde yüksek örgütsel bağlılık ile sonuçlanacağını öne sürmüşlerdir. Bunun nedeni, çalışanların

kendilerinin aynı organizasyonun eşit derecede saygı duyulan üyeleri olarak kabul edildiklerini hissetmeleri olarak açıklanmaktadır (Tremblay vd., 2010).

Adaletin eksik olduğu algılanan bir kuruluştaki olumsuz sonuçlar ortaya çıkar. Bu sonuçlar bireysel performansın düşmesi, işten ayrılma oranının artması ve düşük örgütsel bağlılık gibi faktörleri içerir. Hem işverenler hem de çalışanlar için yüksek düzeyde bağlılık oldukça arzu edilir (Haar vd., 2009).

Çalışan verimliliği, yaratıcılığı, yenilikçiliği, örgütsel vatandaşlık davranışı, değişime açıklık ve yeniliğe yanıt verme gibi olumlu çalışan tutum ve davranışlarının çeşitliliği, geniş bir yelpazedeki kuruluşlarda örgütsel bağlılığa dayanır (Mathieu vd., 1990; Witt vd., 1991). Öte yandan, düşük düzeyde örgütsel bağlılık, artan devamsızlık, yüksek işten ayrılma oranı, çalışma saatleri içinde dikkatsizlik, azalan verimlilik ve diğer olumsuz davranışlardan sorumlu tutulmuştur (Cotton vd., 1986; Gerhart vd., 1991).

Bu nedenle, çalışanlar arasında örgütsel bağlılığı teşvik eden birincil öncülleri araştırmak ve doğrulamak büyük önem taşımaktadır. Araştırmalar, çalışanların karar verme sürecinin adalete dayalı olduğunu hissettiklerinde daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdiklerini kanıtlamıştır (Tyler, 1990).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir kuruma karşı duygusal bağlılık ve bağlılık düzeylerini ifade eden karmaşık bir kavramdır. Bu bağlılık, çalışanların kurumun hedeflerine ve değerlerine bağlılık hissetmeleri, kurumda kalma niyetleri ve işyerinde olumlu duygular yaşamaları ile karakterize edilir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlar, kurumlarına daha fazla katkıda bulunma eğilimindedirler, işten ayrılma ve devamsızlık gibi duygu durumlarını daha az yaşarlar ve işyerinde daha tatmin edici bir deneyim yaşarlar (Allen vd., 1991).

2.7. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

2.7.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

2.7.1.1 Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, bağlılık türlerinin, örgütlerin, çalışanlara empoze ettikleri değişik davranışsal zorunlulukların sonucunda meydana geldiğini ifade etmiştir. (Güney, 2007: 246'den aktaran Bozkurt, 2019). Kanter örgütsel bağlılığı; "çalışanların, çalışma azmi ve gücünü çalıştıkları örgüte kendi istekleri ile harcamaları, talep ve gereksinimlerini

karşılacak sosyal ilişkilerle benliklerini entegre etme” olarak tanımlamıştır (Gül, 2002: 49’den aktaran Bozkurt, 2019).

Kanter’e göre, farklı bağlılık türlerine sebep olan olgu örgütün işgörenden farklı davranış türleri beklemesinden kaynaklıdır. Bu beklentiler sonucunda üç farklı bağlılık türü oluşmuştur. Bunlar; devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklindedir. (Kanter, 1968: 500’de aktaran Soydaş, 2023).

Devama yönelik bağlılık: İşgörenin işten ayrılmasının, örgütte çalışmaya devam etmesine oranla daha maliyetli olacağını düşünerek, çalıştığı kuruma verdiği emek ve zamanın sonucunda fedakârlıklarının boşa gitmemesi ve örgütün devam etmesi gerektiği düşüncesi ile devamlılığı tercih etmektedirler (Varoğlu, 1993). İşgörenin kendisini örgütün devamlılığına adanması olarakta ifade edilebilir (Sığı, 2007).

Kenetlenme bağlılığı: İşgörenin örgüt ve örgütteki diğer işgörenlerle kaynaşarak, sosyal ilişkilerinin gelişmesi sonuca oluşan duygusal bağlığa kenetlenme bağlılığı denir (Aksoy ve Özkan, 2016’dan aktaran Kayaokay, 2022). Örgütte içerisinde işgörenlerin birbirleri ile kaynaşması ve sosyal ortamların oluşması adına oryantasyon, üniforma, kuruluş yıldönümü gibi dönemlerde işgörenlerin birbiriyle bütünleşip bağlılıkları arttırılmaya çalışılır.(Alayvaz, 2018). Böylece, grup içerisinde birlik ve beraberlik sağlanır, gruba yeni katılan üyeler mevcutta çalışanlar için tehdit oluşturmaktan çıkar. (Gündoğan, 2009).

Kontrol bağlılığı: İşgörenlerin, örgütteki yöneticilerinin istek ve değerlerine cevap vermesi ve bunu devam ettirmesi şeklinde açıklanmaktadır (Koç ve Topaloğlu, 2012’den aktaran Kayaokay, 2022). Örgütün, işgöreni amaç ve hedefleri doğrultusunda şekillendirmesi adına belli kurallar koymasındır. Böylece işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerine uygun biçimde davranmaları beklenir (İnce ve Gül, 2005’den aktaran Kayaokay, 2022).

2.7.1.2 Etzioni’nin Yaklaşımı

Çalışanların bir kuruluşa bağlılık düzeyleri, işletmelerin başarısı üzerinde önemli bir rol oynar. Etzioni, bu bağlılığı üç temel türe ayırarak iş dünyasına önemli bir katkı sunmuştur: hesapçı bağlılık, ahlaki bağlılık ve yabancılaşmaya dayalı bağlılık (Etzioni, 1975).

Ahlaki Bağlılık- Kurumla Özdeşleşme: Ahlaki bağlılığa sahip çalışanlar, kurumun amaçlarıyla özdeşleşir ve bu amaçlara ulaşmak için kişisel hedeflerini de buna göre belirler. Bu çalışanlar, kurumun değerlerini ve normlarını benimseyerek yaptıkları işin anlamlı ve önemli olduğuna inanırlar. Schein tarafından da "normatif bağlılık" olarak

adlandırılan bu tür bağıllık, yüksek motivasyon, iş tatmini ve üretkenlikle ilişkilendirilir (Schein, 1978).

Hesapçı Bağıllık- Fayda-Maliyet Hesabı: Hesapçı bağıllık, çalışanlar ile kurum arasında bir alışveriş ilişkisine dayanır. Bu tür bağıllığa sahip çalışanlar, kuruma sağladıkları katkılar karşılığında elde edecekleri ödüller ve faydalar nedeniyle kuruma bağlı kalırlar. Bu bağıllık türünde, kurum ve çalışanlar arasında bir "alışveriş ilişkisi" söz konusudur. Çalışanlar, kuruma ne kadar fazla katkıda bulunurlarsa, o kadar fazla ödül ve fayda elde etmeyi beklerler (Güney, 2001).

Yabancılaşmaya Dayalı Bağıllık- Mecburiyetten Bağıllık: Yabancılaşmaya dayalı bağıllıkta, çalışanlar içsel olarak kurumda kalma arzusu duymamalarına rağmen çeşitli nedenlerden dolayı kurumda kalmaya zorlanırlar. Bu nedenler arasında örneğin maddi zorluklar, işsizlik korkusu veya alternatif iş imkanlarının az olması yer alabilir. Bu tür bağıllığa sahip çalışanlar, kuruma karşı olumsuz duygular besleyebilirler ve motivasyonları düşük olabilir (Balay, 2000).

2.7.1.3 O Reilly ve Chatmanın Yaklaşımı

Genel anlamda, çalışan personelin işe katılm sağlaması, sadakat ve örgüt değerlerine olan inancı olmak üzere örgüte olan psikolojik bağıllığı ifade etmektedir. O'Reilly ve Chatman, çalışmalarında bağıllığı, özdeşleşme, içselleştirme ve uyum olmak üzere üçe ayırmışlardır (Güney, 2007'den aktaran Bozkurt, 2019).

Uyum Bağıllığı: Çalışanların, örgüte birtakım ödülleri elde edebilmesi için verdiği desteği ifade eder. Uyum bağıllığı pragmatik bir bağıllık türüdür ve bazı dış ödülleri elde etmeyi amaçlar. Çalışanlar, bazı davranışlarını inançlarından değil, yapmak zorunlu olması sebebi ile sergilerler. Çalışanın uyum bağıllık sebebi kendisinin maddi ve manevi çıkarları (maaş zammı, unvan vb.) ve cezai uygulamalardan korunmaktır. Örgüte uyum; güven esasına değil, kontrol esasına dayanır ve çalışan tutumlarını çıkarlarını sağlayabilmek için örgütün talepleri doğrultusunda şekillendirir. Kısaca çalışanlar örgütü yüzeysel olarak desteklemektedir (Kamiloğlu, 2014'den aktaran Bozkurt, 2019)

Özdeşleşme Bağıllığı: Çalışanın, işyerinde çalışmak zorunda olduğu bireyler ile iyi ilişkiler kurmak ve devamlılığını sağlamak adına kurulmuş olan bağıllık türüdür. Bir ekibin parçası olmaktan gurur duyduğunda, o ekibin değer ve prensiplerine saygı duyması ve o ekiple beraberliğine devam etmek istemesidir. Çalışan, kendi amaçlarını çalışmış olduğu örgüte göre planlamak zorunda değildir, örgütün çalışanın amaç ve hedeflerini desteklemesi halinde çalışanla örgüt özdeşleşir. Özdeşleşme, çalışanın kendisini örgütün bir parçası olarak kabul etmesi ile başlayıp, örgütün değerlerini içselleştirerek örgütün

üyeyi olmaktan gurur duyduğu zaman tamamlanan bir süreçtir (Avcı, 2008: 85'den aktaran Bozkurt, 2019).

İçselleştirme Bağlılığı: Çalışanın örgütün değerleri ile uyum sağladığı bağlılık türüdür. İçselleştirme, çalışanın örgütün ilkelerini kendi ilkeleri ile eşdeğer olduğunun farkına varması, davranış ve tutumlarının örgütün ve örgütteki ekip arkadaşlarının ilke prensipleri ile eşdeğer hale getirmesi halinde meydana gelir. Çalışan, kendi amaç ve hedeflerinin örgütün amaç ve hedefleri ile biraraya geldiğinde yüksek verimlilik elde edebilmek adına çaba sarfedecektir. Çalışanların örgütün hedef ve ilkeleri ile kendisinden beklenilenin fazlasını yapabilmeleri için uyum tek başına eksik kalır, içselleştirme ve özdeşleştirme bağlılığına da ihtiyaç vardır. (Kamiloğlu, 2014: 62'den aktaran Bozkurt, 2019)

2.7.1.4. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould, örgütsel kimliği ve üyelerin kimlik oluşumunu anlamak için yeni bir çerçeve sunmuştur. Bu çerçeve, örgütsel kimliği üç katmandan oluşan bir yapı olarak tanımlar.

Temel İdeoloji: Örgütün temel inançlarını, değerlerini ve varsayımlarını içerip, varlık sebebini ve işleyişini yönlendirir. Genellikle kurucu üyeler tarafından belirlenir ve zamanla değişime uğrayabilir.

Hikâyeler ve Mitler: Örgütün geçmişine, kahramanlarına ve önemli olaylarına dair anlatılar, üyelerin örgüt hakkındaki algılarını ve tutumlarını şekillendirir. Örgüt kültürünün ve değerlerinin aktarılmasında önemli rol oynar.

Ritüeller ve Semboller: Örgütün günlük yaşamında tekrarlanan belirli davranışlar ve nesneler, üyelerin örgüt üyeliğiyle ilgili duygularını ve bağlılıklarını pekiştirir. Örgüt kültürünün ve değerlerinin somutlaştırılmasını sağlar.

Penley ve Guldun'a göre, örgüt üyeleri bu üç katmanla etkileşime girerek kendi kimliklerini oluştururlar. Bu kimlik, bireysel kimlik ve örgütsel kimlik arasında bir denge kurar (Penley ve Guldun, 2001).

2.7.1.5. Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

Meyer ve Allen, farklı yazarlar tarafından yapılan çeşitli tanımlamalarda örgütsel bağlılığın ortak özelliklerini vurgularlar. Bu şekilde ifade ederler:

- Psikolojik bir durumdur.
- Çalışanların örgütleri ile ilişkilerinin bir özelliğidir.
- Örgütte üye kalmaya yönelik bir kararın sonuçları vardır.

Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın üç bileşeni olduğunu öne sürer: duygusal, devamsal ve normatif.

Duygusal bağlılık, bireylerin örgütleri ile kurduğu duygusal bağdır, örgütteki ihtiyaçların (özellikle psikolojik ihtiyaçlar) ve beklentilerin tatminini algılayarak oluşur, örgütte kalmaktan keyif alırlar. Bu bağlılık türüne sahip çalışanlar, örgüte ait olmaktan gurur duyarlar. Bu aynı zamanda çalışanın şirketin değerleri ile özdeşleştiği, örgüte ait olmaktan gurur duyduğu ve şirket sorunları olduğunda endişeli hissettiği anlamına gelir (Meyer vd., 1991).

Devamsal bağlılık, bireyin organizasyondan ayrılmaya karar verirse karşılaşıacağı mali, fiziksel ve psikolojik maliyetlere olan kişisel farkındalığını ifade eder. Yani, çalışan zaman, para ve çaba harcadığı için kuruma bağlı hisseder ve onu terk etmek, tüm bu yatırımı kaybetmek anlamına gelir; aynı zamanda şirket dışındaki fırsatlarının azaldığını düşünerek örgütle bağını güçlendirir (Meyer vd., 1991).

Normatif bağlılık, örgüte olan sadakati ifade eden bir inançtır ve belirli avantajlar karşılığında bir tür ödeme olarak algılanabilir; örneğin, kurum eğitim maliyetini karşılarsa, buna karşılık bir tür karşılıklılık duygusu oluşturulur. Bu bağlılık türü, örgüte karşı bir borç hissi içerdiği için duygusal bir boyut içerir (Meyer vd., 1991).

2.7.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık, çalışan personelin davranış bütünü olarak ifade edilmektedir. (Doğan ve Kılıç, 2007'den aktaran Soydaş, 2023). Başka bir deyişle göre davranışsal bağlılık, işgörenlerin örgütteki kıdemleri neticesinde ortaya çıkan sorunları ve bu sorunların çözüm süreçleri ile ilgili bir kavramdır. Bu yaklaşım örgütsel bağlılığı bir davranış biçimi olarak görmektedir (Eriş, 2019).

2.7.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Reichers tarafından geliştirilen çoklu bağlılık modeli, çalışanların birden fazla bağlılık boyutuna sahip olabileceklerini öne süren bir yaklaşımdır. Bu modelde, bireylerin işletmeye, mesleğe ve meslektaşlarına karşı bağlılık gösterebilecekleri belirgin üç boyut bulunmaktadır (Reichers, 1985).

İlk olarak, işletmeye bağlılık, çalışanların kuruluşlarına duydukları güçlü bağlılık düzeyini ifade eder. Bu, kuruluşun değerlerine, amaçlarına ve hedeflerine inanmayı ve bu doğrultuda çalışmaya istekli olmayı içerir. İşletmeye duyulan bağlılık, çalışanların sadakati ve uzun vadeli bir ilişki geliştirme eğilimini yansıtabilir (Reichers, 1985).

İkinci olarak, mesleğe bağlılık, çalışanların kendi mesleklerine ve mesleklerinin gerektirdiği roller ve sorumluluklara duydukları bağlılığı ifade eder. Bu, bireylerin kariyerlerinde ilerlemeye ve mesleki gelişimlerini sağlamaya olan inançlarını yansıtabilir.

Üçüncü olarak, meslektaşlara bağlılık, çalışanların iş arkadaşlarına, ekip üyelerine veya meslektaşlarına duydukları bağlılığı ifade eder. Bu, işbirliği yapmaya, desteklemeye ve birlikte çalışmaya istekli olmayı içerir (Reichers, 1985).

Reichers'in çoklu bağlılık modeli, çalışanların farklı bağlılık boyutları arasında denge kurmalarını teşvik eder ve işletmelerin bu farklı bağlılık türlerini yönetirken daha etkili olmalarına yardımcı olabilir. Bu model, organizasyonların çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak için stratejiler geliştirmelerine olanak sağlar (Reichers, 1985).

Çoklu bağlılık yaklaşımı, modern iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Geleneksel olarak, çalışanların sadece tek bir işverene bağlı olmaları beklenirdi; ancak, günümüzde, bireylerin birden fazla hedefe ve değere bağlı olmaları yaygın hale gelmiştir. Bu yaklaşım, esnek çalışma modellerinin ve serbest meslek hayatının artmasıyla daha da güçlenmektedir. Çalışanlar, kariyerlerini çeşitlendirerek farklı deneyimler kazanmak ve kişisel gelişimlerini desteklemek istemekte, bu da çoklu bağlılık kavramının önemini artırmaktadır. Aynı şekilde, işverenler de çeşitli yetenekleri ve bakış açılarını bir araya getirerek yenilikçiliği teşvik etme fırsatı bulmaktadır. Bu nedenle, çoklu bağlılık, iş dünyasında hem çalışanlar hem de işverenler için giderek daha önemli bir strateji haline gelmektedir (Sullivan, 2016).

2.8. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların işyerlerine ve misyonlarına karşı güçlü bir bağlılık ve sadakat duygusu hissetmeleri olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, hem çalışanlar hem de işverenler için kritik öneme sahiptir. Bu bağlılık düzeyi, çalışanların üretkenliği, motivasyonu ve işten ayrılma oranları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bireysel, örgütsel ve örgüt dışı faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdendir.

2.8.1. Bireysel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de kişisel faktörlerdir. Bu faktörler, çalışanların kişiliklerini, değerlerini, tutumlarını ve inançlarını kapsar ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

- **Kişilik:** Nevrotik ve agresif kişilik özelliklerine sahip kişilerde örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu görülmüştür. Bu kişiler, strese karşı daha hassas olma

eğilimindedir ve işyerinde daha az tatmin olma olasılıkları yüksektir. Öte yandan, vicdanlı ve dışa dönük kişilerde örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu kişiler, yeni deneyimlere açık olma eğilimindedir ve işyerinde daha fazla zorluk ve sorumluluk almaktan hoşlanırlar (Northcraft ve Neale, 1990).

- Değerler: Örgütsel değerlerle uyumlu değerlere sahip çalışanlar, daha yüksek bağlılık düzeylerine sahip olma eğilimindedir. Örneğin, eğer bir çalışan dürüstlük ve adalete değer veriyorsa, bu değerleri benimseyen bir örgüte bağlı olma olasılığı daha yüksektir. Öte yandan, eğer bir çalışanın değerleri örgütsel değerlerle uyumlu değilse, bağlılık düzeyi düşük olabilir ve işten ayrılma olasılığı artabilir (Schwenk, 1986).

- Tutumsal bağlılık: Çalışanların işlerine ve işverenlerine karşı olumlu tutumları olması, örgütsel bağlılıklarını artırır. Bu tutumlar, iş tatmini, iş-yaşam dengesi ve işyerinde adil davranılma gibi faktörlerden etkilenir. Çalışanlar işyerinde mutlu ve tatmin olurlarsa, bağlılık düzeyleri de yüksek olacaktır.

- İnançlar: Çalışanların örgütün adil ve etik davrandığına inanmaları, bağlılıklarını artırır. Eğer çalışanlar, örgütün dürüst ve şeffaf davrandığına inanırlarsa, örgüte daha fazla güven duyarlar ve örgüte bağlı olma olasılıkları da artar. Öte yandan, eğer çalışanlar, örgütün adil ve etik davranmadığına inanırlarsa, bağlılık düzeyleri düşük olabilir ve işten ayrılma olasılıkları artabilir (Bingöl vd, 2003).

Bireysel faktörler, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu faktörleri anlayarak işverenler, daha bağlı, motive ve üretken bir işgücü oluşturabilirler.

2.8.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışanların işyerlerine ve misyonlarına olan bağlılıklarını etkileyen önemli bir faktör grubudur. Bu faktörler, işyerinin kültürünü, politikalarını ve uygulamalarını kapsar ve çalışanların bağlılık düzeyleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

- Örgütsel kültür: Güçlü ve olumlu bir örgütsel kültüre sahip işyerleri, daha yüksek bağlılık düzeylerine sahip olma eğilimindedir. Bu tür kültürler, açık iletişimi, saygıyı ve güveni teşvik eder ve çalışanların kendilerini değerli ve takdir edilmiş hissetmelerini sağlar. Öte yandan, zayıf ve olumsuz bir örgütsel kültüre sahip işyerlerinde, çalışanlar kendilerini yalıtılmış ve değersiz hissedebilirler ve bu da bağlılık düzeylerini düşürebilir (Dinçer, 1998).

- Yönetim tarzı: Adil ve destekleyici bir yönetim tarzı, çalışanlarda daha yüksek bağlılık yaratır. Bu tür yöneticiler, çalışanlarının fikirlerini dinlerler, geri bildirimde bulunurlar ve onları geliştirmeye yardımcı olurlar. Ayrıca, çalışanlarına sorumluluk

verirler ve başarılarını takdir ederler. Öte yandan, otoriter ve katı bir yönetim tarzı, çalışanlarda korku ve güvensizlik duygusu yaratabilir ve bu da bağlılık düzeylerini düşürebilir (Cohen, 1992).

- İş-yaşam dengesi: Çalışanların iş ve özel yaşam arasında sağlıklı bir denge kurabilmelerine imkân tanıyan işyerleri, daha yüksek bağlılık düzeylerine sahip olma eğilimindedir. Bu tür işyerleri, esnek çalışma saatleri, telekomünikasyon seçenekleri ve aile dostu politikalar gibi imkânlar sunar. Çalışanlar iş ve özel yaşamlarını dengeleyebilirlerse, daha az stresli ve daha tatmin olmuş hissederler ve bu da bağlılık düzeylerini artırır (Mowdat, 1982).

- Ödül ve tanınma: Çalışanların başarılarını ve katkılarını takdir eden işyerleri, daha yüksek bağlılık düzeylerine sahip olma eğilimindedir. Bu tür işyerleri, maddi ve manevi ödüller, sözlü ve yazılı geri bildirim ve terfi fırsatları gibi çeşitli ödül ve tanınma programları sunar. Çalışanlar başarılarının takdir edildiğini bilirlerse, daha motive ve üretken olurlar ve bağlılık düzeyleri de artar.

- Gelişim fırsatları: Çalışanların becerilerini geliştirmelerine ve yeni şeyler öğrenmelerine imkân tanıyan işyerleri, daha yüksek bağlılık düzeylerine sahip olma eğilimindedir. Bu tür işyerleri, eğitim ve geliştirme programları, mentorluk programları ve rotasyon programları gibi çeşitli fırsatlar sunar. Çalışanlar kendilerini geliştirmeye devam edebilirlerse, işlerinde daha fazla tatmin olurlar ve bağlılık düzeyleri de artar (Sager ve Johnston, 1989).

- Örgütsel adalet: Çalışanların örgütte adil bir şekilde davranıldığına inanmaları, bağlılıklarını artırır. Bu, adil işe alım ve terfi uygulamalarının yanı sıra adil ve tutarlı disiplin politikalarının uygulanmasını içerir. Çalışanlar örgütte adil bir şekilde davranıldığını bilirlerse, daha fazla güven duyarlar ve örgüte bağlı olma olasılıkları da artar (Altıntaş, 2002).

- Örgütsel iletişim: Açık ve şeffaf bir iletişim kültürü, çalışanlarda bağlılık yaratmada önemli bir rol oynar. Bu tür bir kültürde, yöneticiler ve çalışanlar arasında açık bir iletişim kanalı bulunur ve önemli bilgiler zamanında ve doğru bir şekilde paylaşılır. Çalışanlar, fikirlerini ve endişelerini özgürce ifade edebilirler ve geri bildirimde bulunmaları teşvik edilir. Açık ve şeffaf bir iletişim, çalışanlarda güven ve bağlılık duygusu yaratır.

2.8.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biri de örgüt dışı faktörlerdir. Bu faktörler, çalışanların kontrolü dışında olan faktörleri kapsar ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.

- Ekonomik koşullar: Güçlü bir ekonomi, iş bulma şansını artırır ve bu da çalışanların işverenlerine karşı daha az bağlı olmalarına sebep olabilir. İşsizlik oranı yüksek olduğunda, çalışanlar iş bulmakta zorlanırlar ve bu da mevcut işverenlerine daha bağlı olmalarına neden olabilir. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde, çalışanlar işlerini kaybetme korkusuyla daha az bağlı hissedebilirler (İnce ve Gül, 2005).

- İşsizlik oranı: Yüksek işsizlik oranı, iş bulma şansını azaltır ve bu da çalışanların işverenlerine karşı daha bağlı olmalarının sebebidir. İş bulmak zor olduğunda, çalışanlar mevcut işlerini kaybetmemek için daha fazla çaba gösterebilirler ve bu da bağlılık düzeylerini artırabilir. Düşük işsizlik oranlarında ise, çalışanlar yeni iş bulma şanslarının yüksek olması nedeniyle mevcut işverenlerine karşı daha az bağlı hissedebilirler.

- Aile ve arkadaşlardan gelen destek: Güçlü bir aile ve arkadaş desteği, çalışanların işyerindeki strese daha iyi dayanmalarına yardımcı olabilir ve bu da bağlılıklarını artırabilir. Aile ve arkadaşlar, çalışanlara duygusal destek, rehberlik ve teşvik sağlayabilirler. Bu destek, çalışanların zor zamanlardan geçmelerine ve işyerindeki zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olabilir.

- Kişisel değerler ve inançlar: Çalışanların kişisel değerleri ve inançları da örgütsel bağlılıkları üzerinde bir etkiye sahip olabilir. Eğer bir çalışanın kişisel değerleri ve inançları örgütsel değerlerle ve inançlarla uyumlu değilse, bağlılık düzeyi düşük olabilir. Örneğin, eğer bir çalışan çevreye duyarlıysa ve çevreyi kirleten bir şirkette çalışıyorsa, bağlılık düzeyi düşük olabilir.

- Demografik faktörler: Cinsiyet, eğitim durumu ve etnik köken gibi demografik faktörler de örgütsel bağlılığı etkileyebilir. Örneğin, araştırmalar, yaşlı çalışanların ve yüksek eğitimli çalışanların daha yüksek bağlılık düzeylerine sahip olma eğiliminde olduğunu göstermiştir (Balay, 2000).

- Teknolojik gelişmeler: Hızlı teknolojik gelişmeler, işyerinde önemli değişikliklere neden olabilir ve bu da çalışanların bağlılıklarını etkileyebilir. Bazı çalışanlar yeni teknolojilere uyum sağlamada zorlanabilir ve bu da strese ve kaygıya yol açabilir. Diğer çalışanlar ise yeni teknolojileri öğrenme ve kullanma fırsatı yakalayabilir ve bu da motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırabilir.

- Sosyal ve politik faktörler: Sosyal ve politik faktörler de örgütsel bağlılığı etkileyebilir. Örneğin, siyasi istikrarsızlık veya sosyal huzursuzluk dönemlerinde

Çalışanlar kendilerini daha az güvende hissedebilirler ve bu da bağlılık düzeylerini düşürebilir.

Örgüt dışı faktörler, karmaşık ve değişkendir ve örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. İşverenler, bu faktörleri anlayarak ve gerekli adımları atarak çalışanlarının bağlılıklarını korumaya ve geliştirmeye çalışabilirler.

2.9. Örgütsel Bağlılığın Göstergeleri

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir kuruma karşı duygusal ve psikolojik bağlılıklarını ifade eden karmaşık bir kavramdır. Bu bağlılık, çalışanların kurumun ilkelerini ve amaçlarını benimsemeleri, kurum adına fedakârlık yapmaya hazır olmaları, kurum yeliğine devam sağlamaları konusunda kuvvetli bir istek duymaları ve kurum kimliği ile özdeşleşmeleri ile karakterize edilir. Örgütsel bağlılığı yüksek düzeye sahip çalışanlar, kurumlarına daha fazla katkıda bulunma eğilimindedirler, işten ayrılma devamsızlık duygusunuz daha az yaşarlar ve işyerinde daha tatmin edici bir deneyim yaşarlar (Meyer vd., 1991).

2.9.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Yüksek bağlılığa sahip çalışanlar, kurumun amaç ve değerlerini benimser ve bu değerlere uygun şekilde davranırlar. Kurumun başarısına katkıda bulunmayı bir amaç olarak görürler ve kişisel çıkarlarının ötesinde kurumsal hedeflere öncelik verirler. Örneğin, bir çalışan, kurumun çevreye duyarlı olma değerini benimseyebilir ve bu nedenle işyerinde geri dönüşüm ve enerji tasarrufu uygulamalarına katılabilir (Mowday vd., 1982).

Örgütlerin amaç ve değerlerini benimseyen çalışanlar, kurumlar için büyük bir varlıktır. Bu alışanlar, kurumun başarısına katkıda bulunmak için motive olurlar, kurumun itibarını korurlar ve müşterilere ve paydaşlara daha iyi hizmet sunarlar. Kurumlar, alışanlarında örgütlerin amaç ve değerlerini benimsemeyi teşvik etmek için çaba göstererek, daha başarılı ve sürdürülebilir bir kurum kültürü oluşturabilirler (Ashfort vd., 1989).

2.9.2. Örgüt için Fedakârlıkta Bulunabilme

Örgüt için fedakârlık yapabilmek, bir çalışanın kurumun refahı için kendi kişisel çıkarlarını bir kenara bırakma ve ekstra çaba gösterme istekliliğini gösterir. Bu fedakrlıklar, fazla mesai yapmak, iş seyahatlerine çıkmak, ek sorumluluklar almak veya maaştan fedakârlık yapmak gibi çeşitli şekillerde olabilir (Blau, 1973).

Bağlı çalışanlar, gerektiğinde kurum için fedakârlık yapmaya hazırdırlar. Fazladan mesai yapmayı, iş seyahatlerine çıkmayı veya ek sorumluluklar almayı kabul edebilirler. Kurumun zor zamanlarında bile kuruma destek olmaya devam ederler. Örneğin, bir çalışan, kurumun mali zorluklar yaşadığı bir dönemde maaşında indirim yapmayı kabul edebilir veya ücretsiz fazla mesai yapabilir (Organ, 1990).

2.9.3. Örgüt Üyeliğinin Devamı için Güçlü Bir İstek Duyma

Örgüt üyeliğine devam edebilmek için çok hevesli olmak, örgütsel bağlılığın bir göstergesi olarak kabul edilir. Bu durum, bir çalışanın mevcut işinde kalma ve kurumla ilişkisini sürdürme konusunda içsel bir motivasyona sahip olduğunu gösterir. Bu istek, çalışanın işine, iş arkadaşlarına, liderlerine ve kuruluşun amaçlarına duyduğu güçlü bağlılığı yansıtır (Hrebiniak, 1990).

Bağlı çalışanlar, kurumda kalmak için güçlü bir istek duyarlar. Alternatif iş imkânları olsa bile kurumdan ayrılmayı düşünmezler. Kurumdaki işlerini ve çalışma ortamını severler ve kendilerini kurumun bir parçası olarak hissederler. Örneğin, bir çalışan, kurumda 10 yıldan fazla süredir çalışabilir ve farklı sektörlerden aldığı iş tekliflerini reddedebilir (Blau, 1973).

2.9.4. Örgüt Kimliği ile Özleşme

Örgüt kimliği ile özdeşleşme, çalışanların bir kurumun kimliğiyle ve değerleriyle kendilerini özdeşleştirmelerini ve bu kurumun bir parçası olmaktan gurur duymalarını ifade eden karmaşık bir kavramdır. Bu özdeşleşme, çalışanların kurumun amaçlarına ve hedeflerine bağlı hissetmelerine, kurumun başarısına katkıda bulunmak için motive olmalarına ve kuruma karşı sadakat ve bağlılık geliştirmelerini sağlar. Bağlı çalışanlar, kurum kimliği ile özdeşleşirler. Kendilerini kurumun bir temsilcisi olarak görürler ve kurumun başarısı ile gurur duyma eğilimindedirler. Kurumun imajını korumak için çaba gösterirler ve kuruma karşı olumsuz tutum ve davranışlardan kaçınırlar. Örneğin, bir çalışan, kurumun ödül aldığı bir haberi sosyal medyada gururla paylaşabilir veya müşterilere karşı her zaman kurumun itibarını koruyacak şekilde davranabilir (Ashfort vd., 1989).

Örgüt Kimliği ile Özdeşleşmenin Faydaları:

- Kurum kimliğiyle özdeşleşen çalışanlar, kuruma daha bağlı olma eğilimindedir ve kurumdan ayrılma olasılıkları daha düşüktür.
- Kurum kimliğiyle özdeşleşen çalışanlar, kurumun amaçlarına ulaşmak için daha motive olma eğilimindedir.

- Kurum kimliğiyle özdeşleşen çalışanlar, daha üretken olma eğilimindedir.
- Kurum kimliğiyle özdeşleşen çalışanlar, kurumun itibarını geliştirmeye yardımcı olabilir.
- Kurum kimliğiyle özdeşleşen çalışanlar, müşterilere daha iyi hizmet sunma eğilimindedir (Pratt, 1989).

2.9.5. İçselleştirme

İçselleştirme, bir bireyin bilgi, değerler, davranışlar veya kültürel unsurları kendi benliğiyle özdeşleşmesi ve bu unsurları kendi iç dünyasında kabul etmesi sürecidir (Brown, 1998). İçselleştirme, dışarıdan gelen bilgi veya değerlerin kişinin kendi düşünce yapısı ve kimliğiyle bütünleşmesini ifade eder (Smith, 2005).

Bağlı çalışanlar, kurumun normlarını, değerlerini ve beklentilerini içselleştirirler. Bu normlara ve değerlere uymak için bilinçli bir çaba göstermelerine gerek yoktur. Doğal olarak kurumun kurallarına ve prosedürlerine uyarlar ve kurumun etik anlayışına uygun şekilde davranırlar. Örneğin, bir çalışan, kurumun dürüstlük ve şeffaflık değerlerine önem verdiğini bildiği için işiyle ilgili olarak müşterilere her zaman doğru bilgiyi verir (Deci vd., 1985).

İçselleştirme süreci genellikle zaman alır ve tekrarlayan deneyimlerle şekillenir (Johnson, 2012). Özellikle bir kişi uzun süre aynı kurumda çalıştıkça, kurumun değerleri ve kültürü daha derinlemesine içselleştirilir. Bu süreç, kişinin kurumla bütünleşmesine, kurumun hedeflerine ve amaçlarına daha fazla katkıda bulunmasına ve sonuç olarak örgütsel bağlılığın artmasına yol açabilir (Lee vd., 2018).

2.10. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyonlarına duygusal bağlılık, işe sadakat ve örgütsel hedeflere katkı yapma niyetini içeren bir kavramdır. Örgütsel bağlılık ayrıca organizasyon içinde olumlu davranışları teşvik eder; örneğin, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır (Podsakoff vd., 2000). Bununla birlikte, yüksek örgütsel bağlılığın olduğu durumlarda, işten ayrılma niyetinin düşük olduğu ve çalışanların organizasyonlarına uzun süreli katkıda bulunma eğiliminde oldukları gözlemlenmiştir (Mowday vd., 1982). Bu araştırmalar, örgütsel bağlılığın çalışanlar ve organizasyonlar üzerinde önemli ve olumlu etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

2.10.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyindeki çalışanlar, kuruma karşı güçlü bir bağlılık hissetmezler. Kurumsal hedeflere ve değerlere duyulan inanç ve aidiyet zayıftır. Bu durum, iş motivasyonu ve performansı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabilir (Koç, 2009). Bu kişilerde işten ayrılma eğilimi yüksektir, kurumsal amaçlara ve hedeflere karşı ilgisizlik ve duyarsızlık hâkimdir.

Düşük örgütsel bağlılık, hem işgörenler hem de kurumlar için olumsuz sonuçlara yol açabilir. Kurumların, çalışan bağlılığını artırmak için gerekli adımları atması ve motive edici bir çalışma ortamı oluşturması önemlidir.

2.10.2. İlmli Örgütsel Bağlılık

Orta düzeyde örgütsel bağlılık, örgütsel hedeflerin ve değerlerin makul bir şekilde kabul edilmesi ve örgütte kalmak için çaba gösterme isteği ile karakterize edilir (Reichers, 1985). Bu seviye, kısmi bağlılık anlamına gelen makul veya ortalama bir bağlılık olarak görülebilir. Kalma isteği, bağlılığın normatif boyutuyla ilişkili ahlaki bir bağlılığın atfedilmesidir (Meyer vd., 1997). Bireyler kurumda kalırlar çünkü bunu yapmaları gerekir.

2.10.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde kurumsal bağlılık, organizasyonun değerlerini etkili bir şekilde benimseme ve organizasyonda kalmak için çaba gösterme isteği ile karakterize edilir (Reichers, 1985). Yüksek kurumsal bağlılık, çalışan kuruluşa ve onun hedeflerine özdeşleşmek anlamına gelir (Miller, 2003). "Kalma isteği", bu düzeydeki davranışsal eğilimlerin, bireylerin kendi arzuları nedeniyle kaldıkları bağlılığın duygusal boyutu ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.

Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların işyerlerine ve misyonlarına karşı güçlü bir bağlılık ve sadakat duygusu hissetmeleri durumudur. Bu, çalışanların duygusal açıdan şirkete bağlı olmaları, örgütsel hedeflerle özdeşleşmeleri ve şirkete katkıda bulunmaya istekli olmaları anlamına gelir. Çalışanlar, daha fazla iş memnuniyeti, daha iyi iş-yaşam dengesi ve daha az stres yaşarlar. İşverenler ise artan üretkenlik, daha düşük maliyetler, gelişmiş itibar ve artan müşteri memnuniyeti gibi faydalardan yararlanırlar. Yüksek örgütsel bağlılığı teşvik etmek için işverenler adil ve saygılı bir çalışma ortamı oluşturabilir, çalışanlara gelişme fırsatları sunabilir, anlamlı ve zorlayıcı işler verebilir, başarıları tanıyabilir ve ödüllendirebilir, güçlü bir ekip çalışması kültürü oluşturabilir ve çalışanlarla açık ve şeffaf bir şekilde iletişim kurabilirler (Allen, 1991).

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Yöntem

Bu çalışma da ilk olarak literatür araştırması yapılmış olup online anket formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Çalışma Telekomünikasyon sektöründe çalışan bireylerin gönüllü katılımı ile yapılmıştır.

3.2. Amaç ve Önem

Bu araştırmanın genel amacı, özel sektör çalışanlarının, algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılıkları ile arasındaki ilişkiyi belirlemek ve algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koymaktır. Algılanan yönetici desteği ile çalışanların örgütsel bağlılık algılarının ne düzeyde olduğunu, aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemektir. Örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılık düzeyleri demografik özellikleri bakımından incelenerek aralarında anlamlı bir ilişki olup olmadığı gözlemlenmiş sonuçlara bulgular kısmında yer verilmiştir.

3.3. Araştırmanın Varsayımları

Yapılan çalışma için kullanılan ölçeklerin kavramları amacına uygun olarak iyi ölçtüğü, araştırma için evreni temsil kabiliyeti yüksek bir örneklemin seçildiği, katılımcıların soruları doğru anlayıp samimiyetle yanıtladıkları varsayılmıştır.

3.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada özel sektörde hizmet sağlayan bir telekomünikasyon şirketinin Karadeniz bölgesine bağlı 6 ilinde çalışan personeli ile sınırlıdır. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği ve Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeklerine verilen cevaplara göre ilişkilendirme yapılacaktır. Yapılan çalışma ilgili çalışanların kullanılan ölçeklerde yer alan maddelere verdikleri cevaplar ile sınırlıdır

3.5. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Çalışanların örgütsel bağlılıklarına ilişkin algısı demografik özelliklerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir

H1a: Çalışanların Duygusal bağlılığı demografik özelliklerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H1b: Çalışanların Devam bağlılığı demografik özelliklerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H1c: Çalışanların Normatif bağlılığı demografik özelliklerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Çalışanların yönetici desteğine ilişkin algısı demografik özelliklerine göre istatistiki olarak anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Çalışanların Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

H3a:Algılanan Yönetici Desteğinin Duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H3b:Algılanan Yönetici Desteğinin Devam bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H3c:Algılanan Yönetici Desteğinin Normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır

3.6. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evrenini Telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın Artvin, Bayburt, Giresun Gümüşhane, Trabzon ve Rize illerinde bulunan toplam 500 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış olup 300 kişiye anket uygulanmıştır.

3.7. Veri Toplama Araçları

3.7.1. Kişisel Bilgi Formu

Kişisel bilgi formu, katılımcıların cinsiyeti, medeni durumları, yaş, toplam çalışma süreleri, kurumdaki çalışma süreleri ve çalıştığı kurumdaki statülerini tespit etmek amacıyla araştırmacı tarafından oluşturulan veri formudur.

3.7.2. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği

Algılanan yönetici desteğini ölçebilmek için Giray ve Şahin (2012) tarafından geliştirilen ve 11 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

3.7.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Veri toplama aracı olarak, literatürde örgütsel bağlılık düzeylerinin ölçümünün yapılabilmesi adına birçok ölçek hazırlandığı tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın ölçülmesi için geliştirmiş olan ölçeklerden literatürde kabul görmüş ve daha önce örgütsel bağlılık konusunda defalarca kullanılmış ve ülke kültürüne en fazla uyum sağlayabilecek ve geçerli olan Allen ve Meyer in (1991) “Üç Boyutlu

Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanılmıştır (Öztürkci, 2015’den aktaran Bozkurt, 2019). Ölçek toplam 18 sorudan oluşmaktadır.

3.9. İşlem

Çalışmanın yürütülmesi için Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 24.01.2024 tarihli ve 2024/01 sayılı etik kurul izni alınmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcılara içerisinde demografik veri formu ve araştırma ölçeklerinin yer aldığı anket formu *Google Forms* aracılığıyla ulaştırılmıştır. Alınan cevaplar yeterli sayıya ulaşıldıktan sonra tasnif ve analiz süreci için paket programa aktarılmıştır.

3.10. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0 (SPSS INC., Chicago, IL, USA) istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ortalama ve standart sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir.

Tablo 1. Normal dağılım

	Basıklık	Çarpıklık
Yönetici Desteği	-0.558	-0.569
Örgütsel Bağlılık Genel	0.322	-0.250
Duygusal Bağlılık	-0.685	-0.476
Devam Bağlılığı	-0.201	0.276
Normatif Bağlılık	-0.612	0.146

İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013), +2.0 ile -2.0 (George ve Mallery, 2010) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Çalışanların ölçek düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon ve lineer regresyon analizleri aracılığıyla incelenmiştir. Korelasyon katsayıları (r) 0.00-0.25 çok zayıf; 0.26-0.49 zayıf; 0.50-0.69 orta; 0.70-0.89 yüksek; 0.90-1.00 çok yüksek olarak değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: 116). Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde

bağımsız gruplar t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve post hoc (Tukey, LSD) analizlerinden faydalanılmıştır.



4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı Özellikler

Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

Tablo 2. Çalışanların tanımlayıcı özelliklere göre dağılımı

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Yaş		
30 ve Altı	32	10.7
31-36	72	24.0
37-43	167	55.7
44 ve Üzeri	29	9.7
Cinsiyet		
Erkek	196	65.3
Kadın	104	34.7
Medeni Durum		
Evli	253	84.3
Bekâr	47	15.7
Eğitim Durumu		
Lise ve Altı	45	15.0
Ön Lisans	97	32.3
Lisans	129	43.0
Yüksek Lisans	29	9.7
Toplam Çalışma Süresi		
0 -5 Yıl	24	8.0
6-10 Yıl	44	14.7
11-15 Yıl	98	32.7
16 Yıl ve Üzeri	134	44.7
Kurumda Çalışma Süresi		
0 -5 Yıl	63	21.0
6-10 Yıl	43	14.3
11-15 Yıl	122	40.7
16 Yıl ve Üzeri	72	24.0
Çalışılan Kurumdaki Statü		
Çalışan	229	76.3
Yönetici	71	23.7

Çalışanlar yaşa göre 32'si (%10.7) 30 ve altı,72'si (%24.0) 31 36,167'si (%55.7) 37 43,29'u (%9.7) 44 ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar cinsiyete göre 196'sı (%65.3) erkek, 104'ü (%34.7) kadın olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar medeni duruma göre 253'ü (%84.3) evli, 47'si (%15.7) bekâr olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar eğitim durumuna göre 45'i (%15.0) lise ve altı, 97'si (%32.3) ön lisans, 129'u (%43.0) lisans, 29'u (%9.7) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar toplam çalışma süresine göre 24'ü (%8.0) 0-5 yıl, 44'ü (%14.7) 6-10 yıl, 98'i (%32.7) 11-15 yıl, 134'ü (%44.7) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar kurumda çalışma süresine göre 63'ü (%21.0) 0 -5 yıl, 43'ü (%14.3) 6-10 yıl, 122'si (%40.7) 11-15 yıl, 72'si (%24.0) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

Çalışanlar çalışılan kurumdaki statüye göre 229'u (%76.3) çalışan, 71'i (%23.7) yönetici olarak dağılmaktadır.

4.2. Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık Puan Ortalamaları

Tablo 3. Yönetici desteği puan ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Alpha
Yönetici Desteği	300	3.487	1.102	1.000	5.000	0.980

Çalışanların “yönetici desteği” ortalaması yüksek 3.487 ± 1.102 (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4. Örgütsel bağlılık puan ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.	Alpha
Örgütsel Bağlılık Genel	300	3.102	0.813	1.000	5.000	0.912
Duygusal Bağlılık	300	3.465	1.117	1.000	5.000	0.945
Devam Bağlılığı	300	2.908	0.926	1.000	5.000	0.801
Normatif Bağlılık	300	2.933	0.979	1.000	5.000	0.854

Çalışanların “örgütsel bağlılık genel” ortalaması orta 3.102 ± 0.813 (Min=1; Maks=5), “duygusal bağlılık” ortalaması yüksek 3.465 ± 1.117 (Min=1; Maks=5), “devam bağlılığı” ortalaması orta 2.908 ± 0.926 (Min=1; Maks=5), “normatif bağlılık” ortalaması orta 2.933 ± 0.979 (Min=1; Maks=5) olarak saptanmıştır.

4.3. Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Çalışanların Yönetici Desteği ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirleyen boyutlar

arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 5. Yönetici desteği ve örgütsel bağlılık puanları arasında korelasyon analizi

	Yönetici Desteği	
	r	
Örgütsel Bağlılık Genel		0.560**
	p	0.000
Duygusal Bağlılık		0.584**
	p	0.000
Devam Bağlılığı		0.290**
	p	0.000
Normatif Bağlılık		0.456**
	p	0.000

*<0.05; **<0.01; Pearson Korelasyon Analizi

Yönetici desteği,örgütsel bağlılık genel,duygusal bağlılık,devam bağlılığı,normatif bağlılık,puanları arasında korelasyon analizleri incelendiğinde; örgütsel bağlılık genel ile yönetici desteği arasında $r=0.56$ pozitif orta ($p=0.000<0.05$), duygusal bağlılık ile yönetici desteği arasında $r=0.584$ pozitif orta ($p=0.000<0.05$), devam bağlılığı ile yönetici desteği arasında $r=0.29$ pozitif zayıf ($p=0.000<0.05$), normatif bağlılık ile yönetici desteği arasında $r=0.456$ pozitif zayıf ($p=0.00<0.05$) düzeyde korelasyon bulunmuştur.

Tablo 6. Yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE				Alt	Üst
Sabit	1.661	0.129		12.829	0.000	1.406	1.915
Yönetici Desteği	0.413	0.035	0.560	11.678	0.000	0.344	0.483

*Bağımlı Değişken=Örgütsel Bağlılık Genel. $R=0.560$; $R^2=0.312$; $F=136.365$; $p=0.000$; Durbin Watson Değeri=1.713

Yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=136.365$; $p=0.000<0.05$). Örgütsel bağlılık düzeyindeki toplam değişim %31.2 oranında yönetici desteği tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.312$). Yönetici desteği örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0.560$).

Tablo 7. Yönetici desteğinin duygusal bağlılık üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	1.401	0.174		8.035	0.000	1.058	1.744
Yönetici Desteği	0.592	0.048	0.584	12.409	0.000	0.498	0.686

*Bağımlı Değişken=Duygusal Bağlılık. $R=0.584$; $R^2=0.338$; $F=153.974$; $p=0.000$; Durbin Watson Değeri=1.574

Yönetici desteği ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=153.974$; $p=0.000<0.05$). Duygusal bağlılık düzeyindeki toplam değişim %33.8 oranında yönetici desteği tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.338$). Yönetici desteği duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0.584$).

Tablo 8. Yönetici desteğinin devam bağlılığı üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	2.059	0.170		12.086	0.000	1.724	2.394
Yönetici Desteği	0.244	0.047	0.290	5.229	0.000	0.152	0.335

*Bağımlı Değişken=Devam Bağlılığı. $R=0.290$; $R^2=0.081$; $F=27.344$; $p=0.000$; Durbin Watson Değeri=1.930

Yönetici desteği ile devam bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=27.344$; $p=0.000<0.05$). Devam bağlılığı düzeyindeki toplam değişim %8.1 oranında yönetici desteği tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.081$). Yönetici desteği devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0.290$).

Tablo 9. Yönetici desteğinin normatif bağlılık üzerine etkisi

Bağımsız Değişken	Standart Edilmemiş Katsayılar		Standart Edilmiş Katsayılar	t	p	%95 Güven Aralığı	
	B	SE	β			Alt	Üst
Sabit	1.522	0.167		9.088	0.000	1.192	1.851
Yönetici Desteği	0.405	0.046	0.456	8.838	0.000	0.315	0.495

*Bağımlı Değişken=Normatif Bağlılık $R=0.456$; $R^2=0.205$; $F=78.107$; $p=0.000$; Durbin Watson Değeri=1.829

Yönetici desteği ile normatif bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ($F=78.107$; $p=0.000<0.05$). Normatif bağlılık düzeyindeki toplam değişim %20.5 oranında yönetici desteği tarafından açıklanmaktadır ($R^2=0.205$). Yönetici desteği normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0.456$).

4.4. Yönetici Desteği Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 10. Yönetici desteği puanlarının yaşa göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yönetici Desteği	30 ve Altı	32	3.938	1.036	3.205	0.024	1>3
	31- 36	72	3.638	1.116			
	37-43	167	3.351	1.022			
	44 ve Üzeri	29	3.401	1.419			
Tek Yönlü Varyans Analizi							

Çalışanların yaşa göre yönetici desteği puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3,296)}=3.205$; $p=0.024<0.05$). Farkın nedeni; 30 yaş ve altı olanların yönetici desteği puanlarının ($\bar{x}=3.938$), yaş 37-43 olanların yönetici desteği puanlarından ($\bar{x}=3.351$) yüksek olmasıdır.

Tablo 11. Yönetici desteği puanlarının toplam çalışma süresine göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yönetici Desteği	0 -5 Yıl	24	3.735	1.075	3.156	0.025	2>4 3>4
	6-10 Yıl	44	3.705	0.955			
	11-15 Yıl	98	3.619	1.151			
	16 Yıl ve Üzeri	134	3.275	1.089			
Tek Yönlü Varyans Analizi							

Çalışanların toplam çalışma süresine göre yönetici desteği puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3,296)}=3.156$; $p=0.025<0.05$). Farkın nedeni; toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların yönetici desteği puanlarının ($\bar{x}=3.705$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların yönetici desteği puanlarından ($\bar{x}=3.275$) yüksek olmasıdır. Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların yönetici desteği puanlarının ($\bar{x}=3.619$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların yönetici desteği puanlarından ($\bar{x}=3.275$) yüksek olmasıdır.

Tablo 12. Yönetici desteği puanlarının kurumda çalışma süresine göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Yönetici Desteği	0 -5 Yıl	63	3.748	0.934	1.552	0.201
	6-10 Yıl	43	3.480	1.143		
	11-15 Yıl	122	3.413	1.184		
	16 Yıl ve Üzeri	72	3.390	1.054		
Tek Yönlü Varyans Analizi						

Çalışanların yönetici desteği puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 13. Yönetici desteği puanlarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Yönetici Desteği	Lise ve Altı	45	3.350	1.281	2.708	0.045	3>2 3>4
	Ön Lisans	97	3.363	1.119			
	Lisans	129	3.689	0.954			
	Yüksek Lisans	29	3.219	1.262			
Tek Yönlü Varyans Analizi							

Çalışanların eğitim durumuna göre yönetici desteği puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3.296)}=2,708$; $p=0.045<0.05$). Farkın nedeni; lisans mezunlarının yönetici desteği puanlarının ($\bar{x}=3.689$), ön lisans mezunlarının yönetici desteği puanlarından ($\bar{x}=3.363$) yüksek olmasıdır. Lisans mezunlarının yönetici desteği puanlarının ($\bar{x}=3.689$), yüksek lisans olanların yönetici desteği puanlarından ($\bar{x}=3.219$) yüksek olmasıdır.

Tablo 14. Yönetici desteği puanlarının cinsiyete göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Yönetici Desteği	Erkek	196	3.352	1.114	-2.966	298	0.003
	Kadın	104	3.743	1.037			
Bağımsız Gruplar T-Testi							

Çalışanların cinsiyete göre yönetici desteği puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(298)}=-2.966$; $p=0.003<0.05$). Kadınların yönetici desteği puanları ($\bar{x}=3.743$), erkeklerin yönetici desteği puanlarından ($\bar{x}=3.352$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 15. Yönetici desteği puanlarının medeni duruma göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Yönetici Desteği	Evli	253	3.492	1.098	0.169	298	0.866
	Bekâr	47	3.462	1.134			
Bağımsız Gruplar T-Testi							

Çalışanların yönetici desteği puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 16. Yönetici desteği puanlarının çalışılan kurumdaki statüye göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Yönetici Desteği	Çalışan	229	3.482	1.098	-0.162	298	0.872
	Yönetici	71	3.506	1.121			
Bağımsız Gruplar T-Testi							

Çalışanların yönetici desteği puanları çalışılan kurumdaki statüye göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

4.5. Örgütsel Bağlılık Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 17. Örgütsel bağlılık puanlarının yaşa göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Bağlılık Genel	30 ve Altı	32	3.311	0.875	1.277	0.282
	31 36	72	3.086	0.747		
	37 43	167	3.045	0.744		
	44 ve Üzeri	29	3.241	1.194		
Duygusal Bağlılık	30 ve Altı	32	3.599	1.219	0.881	0.451
	31 36	72	3.313	1.016		
	37 43	167	3.472	1.080		
	44 ve Üzeri	29	3.655	1.427		
Devam Bağlılığı	30 ve Altı	32	3.109	1.052	1.360	0.255
	31 36	72	3.009	0.960		
	37 43	167	2.817	0.839		
	44 ve Üzeri	29	2.960	1.138		
Normatif Bağlılık	30 ve Altı	32	3.224	1.151	1.727	0.162
	31 36	72	2.938	0.979		
	37 43	167	2.844	0.885		
	44 ve Üzeri	29	3.109	1.227		
Tek Yönlü Varyans Analizi						

Çalışanların örgütsel bağlılık genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 18. Örgütsel bağlılık puanlarının toplam çalışma süresine göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Bağlılık Genel	0 -5 Yıl	24	3.160	0.991	1.904	0.129	
	6-10 Yıl	44	3.337	0.786			
	11-15 Yıl	98	3.113	0.762			
	16 Yıl ve Üzeri	134	3.007	0.815			
Duygusal Bağlılık	0 -5 Yıl	24	3.382	1.196	0.142	0.935	
	6-10 Yıl	44	3.462	1.154			
	11-15 Yıl	98	3.429	1.027			
	16 Yıl ve Üzeri	134	3.508	1.164			
Devam Bağlılığı	0 -5 Yıl	24	2.910	0.993	6.187	0.000	2>4 3>4
	6-10 Yıl	44	3.322	1.017			
	11-15 Yıl	98	3.020	0.963			
	16 Yıl ve Üzeri	134	2.690	0.795			
Normatif Bağlılık	0 -5 Yıl	24	3.188	1.030	2.544	0.056	
	6-10 Yıl	44	3.227	1.035			
	11-15 Yıl	98	2.890	0.973			
	16 Yıl ve Üzeri	134	2.822	0.938			
Tek Yönlü Varyans Analizi							

Çalışanların toplam çalışma süresine göre devam bağlılığı puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3,296)}=6.187$; $p=0.000<0.05$). Farkın nedeni; toplam çalışma süresi 6-10 yıl olanların devam bağlılığı puanlarının ($\bar{x}=3.322$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından ($\bar{x}=2.690$) yüksek olmasıdır. Toplam çalışma süresi 11-15 yıl olanların devam bağlılığı puanlarının ($\bar{x}=3.020$), toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından ($\bar{x}=2.690$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel, duygusal bağlılık, normatif bağlılık puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 19. Örgütsel bağlılık puanlarının kurumda çalışma süresine göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Bağlılık Genel	0 -5 Yıl	63	3.239	0.794	1.062	0.365	
	6-10 Yıl	43	3.116	0.909			
	11-15 Yıl	122	3.016	0.814			
	16 Yıl ve Üzeri	72	3.119	0.766			

Tablo 19. (Devamı).

Duygusal Bağlılık	0 -5 Yıl	63	3.614	1.115	3.105	0.027	4>2 4>3
	6-10 Yıl	43	3.202	1.191			
	11-15 Yıl	122	3.329	1.073			
	16 Yıl ve Üzeri	72	3.722	1.100			
Devam Bağlılığı	0 -5 Yıl	63	2.767	0.930	5.827	0.001	2>1 2>4 3>4
	6-10 Yıl	43	3.310	1.076			
	11-15 Yıl	122	2.997	0.923			
	16 Yıl ve Üzeri	72	2.641	0.719			
Normatif Bağlılık	0 -5 Yıl	63	3.336	0.920	5.949	0.001	1>2 1>3 1>4
	6-10 Yıl	43	2.837	1.186			
	11-15 Yıl	122	2.723	0.928			
	16 Yıl ve Üzeri	72	2.993	0.875			
Tek Yönlü Varyans Analizi							

Çalışanların kurumda çalışma süresine göre duygusal bağlılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3,296)}=3.105$; $p=0.027<0.05$). Farkın nedeni; kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanlarının ($\bar{x}=3.722$), kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ($\bar{x}=3.202$) yüksek olmasıdır. Kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanlarının ($\bar{x}=3.722$), 11-15 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından ($\bar{x}=3.329$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların kurumda çalışma süresine göre devam bağlılığı puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3,296)}=5.827$; $p=0.001<0.05$). Farkın nedeni; kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların devam bağlılığı puanlarının ($\bar{x}=3.310$), kurumda çalışma süresi 0-5 yıl olanların devam bağlılığı puanlarından ($\bar{x}=2.767$) yüksek olmasıdır. Kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların devam bağlılığı puanlarının ($\bar{x}=3.310$), kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından ($\bar{x}=2.641$) yüksek olmasıdır. 11-15 yıl olanların devam bağlılığı puanlarının ($\bar{x}=2.997$), kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların devam bağlılığı puanlarından ($\bar{x}=2.641$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların kurumda çalışma süresine göre normatif bağlılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3,296)}=5.949$; $p=0.001<0.05$). Farkın nedeni; kurumda çalışma süresi 0-5 yıl olanların normatif bağlılık puanlarının ($\bar{x}=3.336$), kurumda çalışma süresi 6-10 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından ($\bar{x}=2.837$) yüksek olmasıdır. Kurumda çalışma süresi 0-5 yıl olanların normatif bağlılık puanlarının ($\bar{x}=3.336$), 11-15 yıl olanların normatif bağlılık puanlarından ($\bar{x}=2.723$) yüksek olmasıdır. Kurumda çalışma süresi 0-5 yıl olanların normatif bağlılık puanlarının ($\bar{x}=3.336$), kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların normatif bağlılık puanlarından ($\bar{x}=2.993$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 20. Örgütsel bağlılık puanlarının eğitim durumuna göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Bağlılık Genel	Lise ve Altı	45	2.815	0.957	2.605	0.052	
	Ön Lisans	97	3.159	0.892			
	Lisans	129	3.181	0.622			
	Yüksek Lisans	29	3.008	0.972			
Duygusal Bağlılık	Lise ve Altı	45	3.111	1.219	2.815	0.039	3>1
	Ön Lisans	97	3.473	1.178			
	Lisans	129	3.629	0.972			
	Yüksek Lisans	29	3.259	1.246			
Devam Bağlılığı	Lise ve Altı	45	2.604	0.985	1.973	0.118	
	Ön Lisans	97	2.936	0.973			
	Lisans	129	2.982	0.804			
	Yüksek Lisans	29	2.960	1.118			
Normatif Bağlılık	Lise ve Altı	45	2.730	1.110	1.427	0.235	
	Ön Lisans	97	3.067	1.042			
	Lisans	129	2.932	0.848			
	Yüksek Lisans	29	2.805	1.064			
Tek Yönlü Varyans Analizi							

Çalışanların eğitim durumuna göre duygusal bağlılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($F_{(3,296)}=2.815$; $p=0.039<0.05$). Farkın nedeni; lisans mezunlarının duygusal bağlılık puanlarının ($\bar{x}=3.629$), lise ve altı olanların duygusal bağlılık puanlarından ($\bar{x}=3.111$) yüksek olmasıdır.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 21. Örgütsel bağlılık puanlarının cinsiyete göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Bağlılık Genel	Erkek	196	3.063	0.871	-1.153	298	0.217
	Kadın	104	3.176	0.687			
Duygusal Bağlılık	Erkek	196	3.462	1.166	-0.069	298	0.943
	Kadın	104	3.471	1.026			
Devam Bağlılığı	Erkek	196	2.793	0.916	-3.014	298	0.003
	Kadın	104	3.127	0.909			
Normatif Bağlılık	Erkek	196	2.934	1.019	0.022	298	0.983
	Kadın	104	2.931	0.903			
Bağımsız Gruplar T-Testi							

Çalışanların cinsiyete göre devam bağlılığı puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(298)}=-3.014$; $p=0.003<0.05$). Kadınların devam bağlılığı puanları ($\bar{x}=3.127$), erkeklerin devam bağlılığı puanlarından ($\bar{x}=2.793$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel, duygusal bağlılık, normatif bağlılık puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 22. Örgütsel bağlılık puanlarının medeni duruma göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Bağlılık Genel	Evli	253	3.085	0.768	-0.864	298	0.481
	Bekâr	47	3.196	1.028			
Duygusal Bağlılık	Evli	253	3.464	1.067	-0.021	298	0.986
	Bekâr	47	3.468	1.370			
Devam Bağlılığı	Evli	253	2.893	0.884	-0.653	298	0.583
	Bekâr	47	2.989	1.132			
Normatif Bağlılık	Evli	253	2.896	0.940	-1.517	298	0.130
	Bekâr	47	3.131	1.155			
Bağımsız Gruplar T-Testi							

Çalışanların örgütsel bağlılık genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

Tablo 23. Örgütsel bağlılık puanlarının çalışılan kurumdaki statü göre farklılaşma durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	p
Örgütsel Bağlılık Genel	Çalışan	229	3.075	0.813	-1.036	298	0.301
	Yönetici	71	3.189	0.812			
Duygusal Bağlılık	Çalışan	229	3.357	1.079	-3.038	298	0.003
	Yönetici	71	3.812	1.175			
Devam Bağlılığı	Çalışan	229	2.940	0.940	1.050	298	0.294
	Yönetici	71	2.808	0.878			
Normatif Bağlılık	Çalışan	229	2.928	1.002	-0.153	298	0.878
	Yönetici	71	2.948	0.906			
Bağımsız Gruplar T-Testi							

Çalışanların çalışılan kurumdaki statüye göre duygusal bağlılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir ($t_{(298)}=-3.038$; $p=0.003<0.05$). Çalışılan kurumdaki statü yönetici olanların duygusal bağlılık puanları ($\bar{x}=3.812$), çalışılan kurumdaki statü çalışan olanların duygusal bağlılık puanlarından ($\bar{x}=3.357$) yüksek bulunmuştur.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları çalışılan kurumdaki statüye göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0.05$).

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu bölümde algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerine olan etkileri ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla, örneklemde elde edilen verilerin istatistiksel incelemeleri yapılmış, elde edilen bulgular ilgili alan yazın çalışmaları ile karşılaştırılarak değerlendirilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen veriler aşağıda özetlenmiştir.

Tanımlayıcı bilgi formundan elde edilen bulgulara göre örneklemdeki çalışanlar cinsiyete göre %65.3'ü erkek, %34.7'si kadın olarak dağılmaktadır. TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine göre 2023 Ocak ayı istihdam oranı erkeklerde %66.9 iken kadınlarda %31.2 olarak gerçekleşmiştir. Yapılan çalışmaya katılan çalışanların cinsiyet dağılımının çalışma hayatında yer alan bireylerin cinsiyet dağılımı ile benzer olduğu görülmüştür. Yaş dağılımının %55.7 sini 37-43 yaş aralığındaki çalışanlar oluştururken medeni durumun %84.7 sinin evli olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumu lisans ve üzeri olanlar %52.7 sini oluşturmaktadır. Kurumdaki çalışma süresi 10 yılın üzerinde olanlar %64.7 oranı ile büyük çoğunluğu kapsamaktadır. Toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanlar ise %44.7 ile en yüksek orana sahiptir. Çalışanların çalışılan kurumdaki statüye göre %76.3'ü çalışan, %23.7'si yönetici olarak dağılmaktadır.

Yapılan araştırma sonuçları incelendiğinde, çalışanların “yönetici desteği” ortalaması yüksek olarak saptanırken örgütsel bağlılığa yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri incelendiğinde ortalaması yüksek olan özellikler “duygusal bağlılık, normatif bağlılık, devam bağlılığı” şeklinde sıralanmaktadır. Tenteriz (2020), yapmış olduğu çalışmada katılımcıların yönetici desteği algılarının yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir.

Çalışanların Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık düzeylerini belirleyen örgütsel bağlılık alt boyutları olan örgütsel bağlılık genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde; örgütsel bağlılık genel ve duygusal bağlılık ile yönetici desteği arasında pozitif orta, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile yönetici desteği arasında pozitif zayıf düzeyde korelasyon bulunmuştur.

Yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi incelendiğinde yönetici desteğinin örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerini arttırdığı tespit edilmiştir. Yöneticinin kendisine bağlı çalışanlarına karşı göstermiş olduğu davranışları

ilgili personelin moral ve motivasyonunu doğrudan etkilediğinden bağlılık düzeylerini de etkilemektedir. İlgili çalışan yöneticisinden memnunsa, ihtiyaç duyduğunda ihtiyacı olduğu düzeyde maddi ve manevi desteği alabiliyorsa örgütsel bağlılık düzeyinde de artış olabileceğini söyleyebiliriz.

Çalışanların yaşa göre yönetici desteği puanları incelendiğinde yaşın yükselmesi ile yönetici desteği puanının azaldığı belirlenmiştir. Kopuz (2022), yapmış olduğu araştırmasında katılımcıların yaş gruplarına göre algılanan yönetici desteği ortalamaları incelemiş olup, algılanan yönetici desteği ortalamalarının birbirine benzer olduğunu tespit etmiştir.

Çalışanların toplam çalışma süresine göre yönetici desteği puanlarının toplam çalışma süresi arttıkça azaldığı bununla birlikte kurumda çalışma süresine göre bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Fakat Tenteriz (2020) yapmış olduğu çalışmasında çalışanların yönetici desteğinin toplam çalışma süresine göre farklılık gösterirken kurumdaki çalışma sürelerine göre yönetici desteği algılarının farklılık gösterdiğini tespit etmiştir.

Çalışanların eğitim durumuna göre yönetici desteği puanları incelendiğinde yönetici desteğinin eğitim düzeyi arttıkça arttığı ancak yüksek mezunları üzerinde daha az düzeyde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu durum eğitim düzeyi arttıkça kurumdan ve yöneticiden beklentilerin artması ve beklentilerin karşılanmaması çalışanlarda tatmin düzeyinin düşmesine sebep olabilir şeklinde yorumlanabilir. Tokmak (2019) ise yapmış olduğu çalışmasında algılanan üst yönetim desteğinin eğitim durumuna göre herhangi bir farklılık göstermediğini tespit etmiştir.

Çalışanların cinsiyete göre yönetici desteği puanları incelendiğinde kadın çalışanlar üzerinde yönetici desteğinin erkeklere oranla daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmişken medeni duruma ve statüye göre bir farklılaşma yoktur. Buradan da kadın çalışanların daha tatminkâr olduğunu söyleyebiliriz. Türkkan (2021) ise banka çalışanları üzerine yapmış olduğu araştırmasında algılanan yönetici desteğinin çalışanların kurumdaki mevcut pozisyonuna göre farklılaşma gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Ertemiz (2023), çalışmaya katılan bireylerin medeni durum değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerini karşılaştırdığında katılımcıların genel örgütsel bağlılık puanları arasında farklılık bulmuştur. Evli olanların örgütsel bağlılık puanının bekâr olanlardan daha yüksek olduğunu ve örgütsel bağlılık alt boyutlarının medeni durumlarına göre karşılaştırılmasında duygusal bağlılık alt boyutunda farklılık olduğunu tespit etmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir (Şeker, 2022). Duygusal

Bağlılık, Devam Bağlılığı, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık algılarının yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Soydaş (2023) ise medya çalışanları üzerinde yapmış olduğu çalışmada medya çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarında “cinsiyete”, duygusal bağlılık boyutunda “medeni durum, çalışılan medya kuruluşuna, benzer sektör deneyimine”; devam bağlılığı boyutunda “benzer sektör deneyimlerine”; normatif bağlılık boyutunda ise “çalışılan medya kuruluşu” na göre anlamlı bir farklılık göstermediği, “yaşa, medeni duruma, eğitim durumuna, örgütteki hizmet süresine, toplam hizmet süresine, mesleki kadro (pozisyona)” göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini tespit etmiştir. Başka bir ifadeyle sadece cinsiyet değişkeninin medya çalışanlarının bağlılıklarına etkisi olmadığı diğer değişkenlerin bağlılıklarına etkisi olduğu anlaşılmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel, duygusal bağlılık, normatif bağlılık puanları toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermezken devam bağımlılığı farklılık göstermektedir.

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların toplam çalışma süresine göre devam bağlılığı puanları anlamlı farklılık göstermektedir. Toplam çalışma süresi 6-10 yıl ve 11-15 yıl olanların devam bağlılığı, toplam çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların devam bağlılığından fazladır. Yine Soydaş (2023) tarafından yapılan çalışma incelendiğinde, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının tümünde çalışanların sektördeki toplam hizmet süresine göre anlamlı bir farklılık görüldüğü tespit edilmiştir.

Çalışanların kurumda çalışma süresine göre duygusal bağlılık puanları incelendiğinde kurumda çalışma süresi 16 yıl ve üzeri olanların duygusal bağlılık puanlarının, kurumda çalışma süresi 6-10 yıl ve 11-15 yıl olanların duygusal bağlılık puanlarından yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kurumda çalışma süresi arttıkça, duygusal bağlılık artmıştır. Bireyin uzun yıllar kuruma hizmet etmesi, emek vermesi artık aitlik hissi oluşturarak duygusal bağlılığı artırmıştır şeklinde yorumlanabilir.

Çalışanların kurumda çalışma süresine göre normatif bağlılıklarının kurumda çalışma süresi 0-5 yıl olanların, kurumda çalışma süresi 6-10 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üzeri olanlardan fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durumu ise işe yeni başlayan ve kıdemi çok az olan çalışanların henüz kurumla bir bağ kuramadığından ve sadece hayatını idame ettirebilmek adına kendisini işe zorunlu hissetmesinden kaynaklandığı şeklinde yorumlayabiliriz. Benzer bir şekilde Şeker (2022) yapmış olduğu çalışmada işyerinde çalışma yılına göre örgütsel bağlılık algısını incelemiş, Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık algılarının işyerinde çalışma yılı değişkenine göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Test sonuçları incelendiğinde 16 yıl ve üzeri zamandır

işyerinde çalışanların Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Örgütsel Bağlılık algılarını diğerlerine göre daha yüksek olarak belirlemiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel puanları kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Çalışanların eğitim durumuna göre duygusal bağlılık puanları incelendiğinde ise lisans mezunlarının duygusal bağlılıklarının lise ve altı olanlardan daha yüksek olduğu bununla birlikte çalışanların örgütsel bağlılık genel, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları eğitim durumuna göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Soydaş (2023)'ün yapmış olduğu çalışmada ise duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit edildiği görülmüştür.

Çalışanlardan kadınların devam bağlılığının, erkeklerin devam bağlılığından daha yüksek olduğu ancak örgütsel bağlılık genel, duygusal bağlılık, normatif bağlılıklarının cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Eriş (2019) ise banka çalışanları üzerine yapmış olduğu araştırmasında banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “cinsiyet” değişkeni açısından istatistikî manada “Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık, Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olmadığını tespit etmiştir. Işık (2020), kurum içi halkla ilişkilerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında özel sektör katılımcılarından erkeklerin kadınlara göre daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları medeni durumdan etkilenmemektedir. Benzer şekilde kadın öğretmenler üzerinde yapmış olduğu araştırmasında Yaşar (2021), kadın öğretmenlerin medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık ana boyutunda ve tüm alt boyutlarda örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık bulunamadığını tespit etmiştir.

Çalışanların çalışılan kurumdaki statüye göre duygusal bağlılık puanları anlamlı farklılık göstermektedir. Çalışılan kurumdaki statüsü yönetici olanların duygusal bağlılık puanları, çalışılan kurumdaki statüsü çalışan olanların duygusal bağlılık puanlarından yüksek bulunmuştur. Bunun sonucunda yönetici statüsünde çalışanların gerek ücret gerekse kariyer anlamında beklentilerinin karşılandığı ve tatmin olduklarından dolayı duygusal bağlılıklarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Eriş (2019)'un Banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında banka çalışanlarının örgütsel bağlılığa ilişkin algıları arasında “kurumdaki pozisyon” değişkenine göre “Duygusal Bağlılık”, “Devam Bağlılık” ve “Örgütsel Bağlılık Genel” boyutlarında anlamlı farklılık olduğunu belirlenmiştir.

Çalışanların örgütsel bağlılık genel, devam bağlılığı, normatif bağlılık puanları çalışılan kurumdaki statüye göre değişmezken yöneticilerin duygusal bağlılığının diğer çalışanların duygusal bağlılığından fazla olduğu tespit edilmiştir. Yani yöneticiler çalışmış oldukları kuruma diğer çalışanlara göre duygusal anlamda daha bağlıdır.



KAYNAKÇA

- Abbott, P. (2003). The future of human resource management. *International Journal of Manpower*, 24(2), 170-183.
- Adu, E., Li, F., Mohammed, I., Antwi, M. O. ve Boamah, K. B. (2018). Relationship between managerial support, affective commitment and job performance among healthcare professionals in Ghana. *Australian Journal of Economics and Management Sciences*, 8(1), 100-109.
- Afsar, B. ve Badir, Y. F. (2016). Person-organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(3), 252-278.
- Aguinis, H. ve Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility a review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968.
- Akgül, M. (2023). Presenteizm nedir? Nedenleri ve önlemleri. *Personel ve Yönetim Dergisi*, 38(2), 223-238.
- Akin, S. ve Yitmen, I. (2016). The impact of workplace wellness programs on employee health and organizational outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(12), 1255-1266.
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U. ve Ishaq, M. A. (2018). The impact of supervisory justice and perceived supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: The mediating role of trust. *Cogent Business and Management*, 5(1).
- Aktaş, A. (2010). Örgütsel adalet algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin bazı demografik faktörler açısından incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 79-92.
- Alayvaz, C. (2018). *Türkiyede sosyal hizmet kurumlarında çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminleri: Darülaceze Başkanlığı örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Hitit Üniversitesi, Çorum.
- Albar-Marin, M. J. ve Garcia-Ramirez, M. (2005). Social support and emotional exhaustion among hospital nursing staff. *The European Journal of Psychiatry*, 19(2).
- Alkhateri, S. A., Abuelhassan, E. A., Khalifa, G. S. A., Nusari, M., ve Ameen, A. (2018). The impact of perceived supervisor support on employees turnover intention: The

- mediating role of job satisfaction and affective organizational commitment. *International Business Management*, 12(7), 477-492.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organisation. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, T. D., Herst, D. E. ve Bruck, C. S. (2000). Telecommuting and work-life balance: A study of AT&T employees. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 284.
- Allen, T. D., Jimmieson, N. L., Bordia, P. ve Irmer, D. (2007). *Positive organizational behavior*. New York: Routledge.
- Alonso, A., Kurtessis, J. N., Schmidt, A. A., Strobel, K., Dickson, B. J. P. ve Strategy. (2015). A competency-based approach to advancing HR. 38(4), 38.
- Altıntaş, H. (2002). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir meta-analiz. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(4), 441-452.
- Antúnez, J. L., Martín-Alcázar, P. J. ve Peiró, J. M. (2013). Perceived organizational support and organizational citizenship behaviors: The role of supervisor support and job satisfaction. *Journal of Business Research*, 66(10), 1441-1448.
- Argyris, C. (1957). *Kişilik ve organizasyon*. New York: Harper ve Row.
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). *Identity and meaning in the workplace*. D. D. Miller (Ed.), *The self in the workplace içinde* (ss. 24-45). Manwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ashforth, B. E. ve Saks, A. M. (1996). Socialization tactics and newcomer adjustment. *Academy of Management Journal*, 39(1), 149-178.
- Babin B. J. ve Boles J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 60.
- Balay, M. (2000). Demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Bir meta-analiz. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(2), 187-200.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım.
- Bauer, T. N. ve Erdogan, B. (2011). Perceived supervisor support and career satisfaction: A cross-level investigation. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 267-277.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12, 155-166.

- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951.
- Bingöl, N. B., Bayraktar, M. B. ve Öztürk, A. N. (2003). Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir meta-analiz. *Türk Psikoloji Dergisi*, 18(3), 323-332.
- Blau, D. M. (1973). The dynamics of substitution in the labor market. *International Labour Review*, 108(1), 1-24.
- Blau, G. J. (1994). *The dynamics of organizational change*. Chicago: University of Chicago Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley ve Sons.
- Bozkurt, M. (2019). *Otel işletmesi çalışanlarının iş doyumu ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Ankara'daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bravo, C. ve Jiménez, A. (2011). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Revista Española de Sanidad Penitenciaria*, 13(3), 91-99.
- Brown, S. (1998). Internalization and identity development: A social-cognitive perspective. *Child Development*, 69(4), 955-967.
- Chao, G. T., Walz, S. A. ve Gardner, P. D. (1994). Formal and informal mentorships: A model of mentoring across the lifespan. *Research in Organizational Behavior*, 16, 329-369.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chughtai, A. A. ve Zafar, S. (2006). Antecedents and consequences of organizational commitment among Pakistani university teachers. *Applied H.R.M. Research*, 11(1), 39-64.
- Churchill, L. A., Ford, N. M. ve Walker, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 250-260.
- Cohen, J. (1992). Organizational citizenship behavior and the romance of the workplace. *Academy of Management Review*, 17(2), 225-249.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P. E. (2001). *The role of justice in organizations: A multidimensional approach*. J. Greenberg ve R. Cropanzano (Ed.), *Advances in organizational justice içinde* (278-321). Stanford: Stanford University Press.

- Contreras, F., Baykal, E. ve Abid, G. J. F. i. P. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271.
- Cotton, J. L., Tuttle, J. M. (1986), Employee turnover: Ameta-analysis and review with implications for research. *The Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Coyle-Shapiro, A. M., Morrow, P. ve Kessler, I. (2006), Serving two organizations: Exploring the employment relationship of contracted employees. *Human Resource Management*, 45(4), 561-583.
- Cropanzano, R. ve Greenberg, J. (1997). Procedural justice, social status, and employee theft. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 738.
- Cuadros, J. M. (2014). Algılanan örgütsel destek ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve rotasyon niyeti ile ilişkisi. *İş ve Örgüt Psikolojisi Dergisi*.
- Çakmak, O. (2005). Örgütsel adalet algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde iş tatmininin rolü. *İstanbul Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40(2), 17-34.
- Çalışkan, S. (2022). Presenteizm: Görünmez Tehlike. *Sağlık ve Toplum Dergisi*, 25(4), 567-578.
- Dansereau, Jf., Graen, G. ve Haga, W. J. A. (1975). Vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1), 46-78.
- Dean, J. W., Brandes, P. H. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 23(3), 341-364.
- Dean, J. W., Brandes, P. ve Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Berlin: Springer Publishing Company.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy Of Management Review*, 11(3), 618 - 634.
- Dinçer, Ö. (1998). Örgütsel kültür ve örgütsel bağlılık. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 47(2), 347-362.
- Dubin (Eds.), Maintaining professional competence. San Francisco: Jossey-Bass, 9-43.
- Dubin, S. S. (1990). Maintaining competence through updating. In S. L. Willis & S. S. Ece, S. ve Gültekin, S. (2016). Algılanan yönetici desteği ve örgütsel bağlılık. *Kamu Yönetimi Dergisi*, 27(2), 183-202.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R. ve Rhoades, L. (2006). Perceived organizational support: A theoretical and empirical review. *Journal of Management*, 32(5), 818-841.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal Of Applied Psychology*, 87(3), 565.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2012). Algılanan yönetici desteği: Çalışan ve kurumsal sonuçlara katkılar. *Uygulamalı Psikoloji Dergisi*, 97(3), 565-578.
- Eriş, Y. (2019). Toksik liderliğin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: Bir kamu bankası örneği. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.
- Etzioni, A. (1975). *Comparative analysis of complex organizations*. NewYork: Simon and Schuster, 65.
- Farzaneh, J., Farashah, A. D. ve Kazemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5), 672-691.
- Fass, R. D., Bishop, J. W., ve Glissmeyer, M. Perceived Co-worker Support and Task Interdependence in Law Enforcement. http://www.swdsi.org/swdsi07/2007_proceedings/papers/535.pdf
- Ferreira, M. M. F. (2015). Organizational commitment and supervisor support, perception of procedural fairness, tenure in the hospital: The mediating effect of work-life balance-study in nurses. *Clinical Nursing Studies*, 3(2), 17-23.
- Fisher, V. E. ve Hanna, J. V. (1931). *The dissatisfied worker*. New York: Macmillan.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice: A primer*. California: Sage Publications.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update*. (10. Baskı), Boston: Pearson.
- Gerhart, B. A. ve Judge, T. A. (1991). Measures of new constructs or old ones? the case of organizational commitment and job satisfaction (CAHRS Working Paper #91-10). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

- Giray, D. M. (2013). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynaklar Dergisi*, 15(3), 65-81.
- Giray, M. D. ve Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1.
- Glazer, S. ve Kruse, B. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of Stress Management*, 15(4), 329-344.
- Göktepe, A. E. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: Geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 31-48.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 0-247.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(3), 399-432.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A. ve Kram, K. E. (2000). *Career management: In the 21st century*. California: Jossey-Bass.
- Greenhaus, J. H. ve Parasuraman, S. (1994). *İş-aile çatışması, sosyal destek ve iyi oluş*. women in management: Current research issues içinde (213–229).
- Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, 31-61.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Haar, J. M., Spell, C. ve O'Driscoll, M. (2009), Managing work-family conflict: Exploring individual and organisational options. *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 9(3), 200-215.
- Hart, G. (2010). Job satisfaction in a South African academic library in transition. *The Journal of Academic Librarianship*, 36(1), 53-62
- Harvard Business Review. (2023). *Presenteeizm ile mücadelede 5 ipucu*. <https://hbr.org/2004/10/presenteeism-at-work-but-out-of-it>
- Hersey, P., Blanchard, K. H. ve Johnson, D. E. (2007). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. (9. Baskı), New Jersey: Pearson Education, Upper Saddle River.
- Hodson, R. (1997). Group relations at work. *Work and Occupations*, 24(4).

- Hoffman, B. J. ve Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior* 68(3), 389-399.
- Hofmann, D. A. ve Morgeson, F. P. (1999). Güvenlikle ilgili davranışlar sosyal değişim olarak: Algılanan örgütsel destek ve lider-üye ilişkisinin rolü. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 286.
- Hoppock, R. (1935). *Job satisfaction*. New York: Harper and Brothers.
- Hrebiniak, M. ve Albers, R. (1990). Antecedents and consequences of employee turnover. *Journal of Management*, 16(3), 357-376.
- Işık, T. (2020). *Kurum içi halkla ilişkiler ve örgütsel bağlılık: Uygulamalı bir çalışma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- İnce, H. ve Gül, A. (2005). Ekonomik koşullar ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir ampirik araştırma. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Dergisi*, 50(2), 567-582.
- Jawad, M., Tabassum, T. M., Raja, S. ve Abraiz, A. (2013). Study on Work Place Behaviour: Role of person-organization fit, person-job fit & empowerment, evidence from Pakistan. *Journal of Business and Management Sciences*, 1(4), 47-54.
- Johnson, R. (2012). The process of internalization: A longitudinal study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(2), 212-225.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, 116.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. *American Sociological Review*, 42(1), 124-143.
- Kaul, M. ve Lakey, B. (2003) Where is the support in perceived support? The role of generic relationship satisfaction and enacted support in perceived support's relation to low distress. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 22(1), 59-78.
- Kayaokay, M. (2022). Yönetici desteğinin çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve iş performanslarına etkileri. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Kocaeli.
- Koç, U. (2009). Örgütsel öğrenme: Tanımı, yakın terimler arasındaki kavramsal ayrımlar ve davranışsal yaklaşımlar. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 207-212.
- Koo, Y. -J., Kim, J. -Y. ve Kim, Y. -J. (2018). A structural analysis of the factors affecting career development activities of Married Korean. *Korean Society for the Study of Vocational Education*, 37, 191-214.

- Kopuz, Y. (2022). *Algılanan yönetici desteği ve çalışmaya tutkunluk ilişkisinde kendini içerden hissetme ve görev performansı algısının aracı etkileri*. Yayınlanmamış doktora tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Kottke, J. L. ve Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075–1079.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kuvaas, B. ve Dysvik, A. (2004). Perceived leader support and work-related stress: A study of the mediating role of perceived control. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 277-296.
- Lambert, E. G., Cluse-Tolar, T., Pasupuleti, S., Hall, D. E. ve Jenkins, M. (2005), The impact of distributive and procedural justice on social service workers. *Social Justice Review*, 18(4), 411-427.
- Lee, H. (2018). The impact of internalization on organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 39(6), 742-759.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (1997). Leader-member exchange theory: The past, present and future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 237-274.
- Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2000). Lider-üye değişim teorisi: Bir inceleme, meta-analiz ve gelecekteki araştırma yönleri. *Yönetim Akademisi Dergisi*, 43(6), 827-854.
- Liden, R., Bauer, T. ve Erdogan, B. (2004). *The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employer and employee: Implications for employee socialization, leaders, and organizations*. İngiltere: Oxford University Press.
- Littlewood, J. (2006). Perceived organizational support and employee commitment: A review of the literature and an agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509-527.
- Liu, B., Liu, J. ve Hu, J. (2010). Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention: An empirical study in the Chinese public sector. *Social Behavior and Personality*, 38(5), 615-626.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology içinde (ss. 1297-1349), Chicago: Rand McNally.

- Lussier, R. N. (2005). *Human resource management: Functions, applications, and skill development*. (10. Baskı), Mason: South-Western College Publishing.
- Manh-Cuong Vu, L. Y. ve Nguyen T. T. N. (2019). Etik liderliğin ve lider-üye etkileşiminin ses davranışı üzerindeki etkisi-yetkilendirme etkisinin düzenleyici etkisi. *Avrupa Uluslararası Yönetim Dergisi*, 11(9), 116-123.
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (2016). *The truth about burnout: How organizations cause (and prevent) it*. Broadway: Berrett-Koehler Publishers.
- Mathieu, J. ve Zajac, D. (1990), A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Maurer, T. J. ve Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of applied psychology*, 79(1), 3.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three component conceptualization of sorganizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997), Commitment in the workplace: Theory, research, and application. Californiya: Sage Publications.
- Miller, J. (2003). Organizational commitment: A critical review. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 71-86.
- Morales, F., Zenteno, P. ve Jiménez, A, (2014). *Compromiso organizacional y apoyo organizacional percibido en relación con políticas familiarmente responsables en empresas de la región del maule*. Yayınlanmamış doktora tezi, Talca Üniversitesi, Şili.
- Mowday, R. T. (1982). *The psychology of work*. Prentice Hall: Englewood Cliffs.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Mouton, M. (1982). The employee commitment model. *Journal of Vocational Behavior*, 22(2), 274-287.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 64(2), 226-234.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.

- Nel, P. S., Dyk, P. J., Haasbroek, G. D., Schultz, H. Z., Sono, T. M. ve Werner, A. (2001). Absenteeism: A conceptual framework. *South African Journal of Business Management*, 32(4), 35-43.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. Ve McMurria, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Ng, T. W. H. ve Feldman, D. C. (2008). Perceived supervisor support and work outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1377-1388.
- Ng, T. W. H. ve Sorenson, K. L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes. *Group and Organisation Management*, 33(3).
- Nichols, H. M., Swanberg, J. E. ve Bright, C. L. (2016). How does supervisor support influence turnover intent among frontline hospital workers? The mediating role of affective commitment. *The Health Care Manager*, 35(3), 266-279.
- Nisar, A., Abid, G., Elahi, N. S., Athar, M. A. ve Farooqi, S. (2020). Impact of compassion on voice behavior: A moderated mediation model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 6(4).
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. ve Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. (10. Baskı), New York: McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Tams, S. M. ve Wright, P. M. (2000). *Employee training and development*. New York: McGraw-Hill.
- Northcraft, D. B. ve Neale, M. A. (1990). Personality and selection: A review of the literature. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 980-990.
- Ohbuchi, K., Suzuki, M. ve Hayashi, Y. (2001), Conflict management and organizational attitudes among Japanese: Individual and group goals and justice. *Asian Journal of Social Psychology*, 4, 93-101.
- Omar, N. S., Olffen, W. V. ve Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Özkara, Z. U. (2019). *Örgütlerde otantik liderlik ve politik yeti: Hemşireler üzerinde bir araştırma*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Pazy, A. ve Ganzach, Y. (2009). Yönetici desteğinin çalışan performansına etkisi. *Journal of Business Research*, 62(10), 1045-1051.

- Penley, L. E. ve Guldun, T. D. (2001). *Re-imagining organizational identity: A social constructionist perspective*. M. A. Hogg ve D. J. Terry (Eds.), *Identity and social cognition içinde* (ss. 173-191), Hove: Psychology Press.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M. ve Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141.
- Pohl, S., ve Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.
- Pratt, M. G. (1989). *Identity and the symbolic organization*. D. D. Miller (Ed.), *The self in the workplace içinde* (ss. 46-75). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Profili, S., Sammarra, A. ve Innocenti, L. (2016). Can age make a difference? A moderated model of altruistic organizational citizenship behaviour antecedents. *International Journal of Business Science ve Applied Management*, 11(1), 18-31.
- Qureshi, M.I., Rasli, A.M., Jusoh, A. ve Kowang, T.O. (2015). Sustainability: A new manufacturing paradigm. *Journal Teknologi*, 77(22), 47-53.
- Rana, S., Ardichvili, A. ve Tkachenko, O. (2014). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement: Dubin's method. *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 249–266.
- Redman, T. ve Snape, E. (2005). Unpacking commitment: Multiple loyalties and employee behavior. *Journal of Management Studies*, 42(2), 301–328.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Journal*, 28(1), 76-94.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of management Review*, 10(3), 465-476.
- Resick, C. J., Giberson, T. R., Dickson, M. W., Wynne, K. T. ve Bajdo, L. M. (2013). *Person-organization fit, organizational citizenship, and social-cognitive motivational mechanisms. Organizational fit: Key issues and new directions*. Chichester: John Wiley ve Sons, 99-123.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Algılanan kurumsal destek: Literatürün gözden geçirilmesi. *Uygulamalı Psikoloji Dergisi*, 87(4), 698-714.
- Rocco, T. S. ve Shuck, B. (2014). *Human resource development and employee engagement*. Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. ve Soane, E. (Eds), *Employee Engagement in Theory and Practice içinde* (ss. 116-130). London: Routledge.

- Rooney, J. A. ve Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 187.
- Rousseau, D. M. ve Wade-Benzoni, K. A. (1994). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. New York: Sage Publications.
- Russo, M., A. Shteigman, ve A. Carmeli. (2016). Workplace and family support and Work-life-balance: Implications for individual psychological availability and energy at work. *The Journal of Positive Psychology*, 11(2), 173–188.
- Taylor, S. ve Tetrick, L. (2006). *The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 226–252.
- Sager, C. J. ve Johnston, K. M. (1989). Employee participation and perceived control: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 398-405.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Samad, S. (2007). Assessing the effects of job satisfaction and psychological contract on organizational commitment among employees in malaysian SMEs. *The 4' SMEs IN A Global Economy Conference*.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293
- Schein, E. H. (1965). *Organizational psychology*. USA: Prentice-Hall.
- Schein, H. E. (1978), *Örgüt psikolojisi*. (M. Tosun, Çev.), Ankara: TODAİE Yayınları, 173, 65-67.
- Schminke, M., Ambrose, M. L. ve Miles, J. A. (2000). Fairness and procedural justice in the workplace: The impact of perceived fairness on employee satisfaction and turnover. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294-305.
- Schwenk, C. R. (1986). Organizational socialization: A review and a critique. *Academy of Management Review*, 11(4), 709-728.
- Shrm. (2023). Presenteeism ve absenteeism arasındaki fark nedir?. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/how-hr-can-help-curb-presenteeism>.
- Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.

- Smith, K. (2005). The integration of cultural values: A cross-cultural perspective. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 36(3), 235-248.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. ve Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Society for Human Resource Management. (2023). Presenteeism: A Workplace Epidemic. <https://www.shrm.org/topics-tools/news/employee-relations/how-hr-can-help-curb-presenteeism>
- Soydaş, N. (2023). *Duygusal emek ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Medya çalışanları üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- 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(3), 251-270.
- Sullivan, J. (2016). *The alliance: Managing talent in the networked age*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- Sultana, N., Rabie, O., Farooq, M. ve Amjad, A. (2016). The impact of perceived supervisor support on OCB: The moderating effect of introversion. *The Lahore Journal of Business*, 5(1), 37-58.
- Şeker, B. (2022). *Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının iş tatmini üzerine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Arel Üniversitesi, İstanbul.
- Tabachnick, B. G., Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. (6. Baskı), Boston: Pearson.
- Taş, A. ve Özkara, Z. U. (2020). İş stresinin algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide üstlendiği rol. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(21), 475-504. doi.org/10.26466/opus.662681
- Tenteriz, Y. (2020). *Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tepeci, M. ve Bartlett, A. L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 21(2), 151-170.
- Tharenou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(5), 599-621.

- Tremblay, M., Cloutier, J., Simard, G., Chenevert, D. ve Vandenberghe, C. (2010), The role of HRM practices, procedural justice, organizational support and trust in organizational commitment and in-role and extra-role performance. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 405-433.
- Tokmak, M. (2019). Algılanan üst yönetim desteğinin işe adanmışlık üzerine etkisi: Bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 273-290.
- Tugal, F. N. ve Kilic, K. C. (2015). Person-organization fit: It's relationships with job attitudes and behaviors of Turkish academicians. *International Review of Management and Marketing*, 5(4), 195-202.
- Türkiye İşverenler Sendikaları Konfederasyonu (TİSK). (2023). Presenteizm. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/282927>.
- Türkkan, G. (2021). *Algılanan yönetici desteği ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Görgül bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Tyler, T. R. (1990). *Why people obey the law: Procedural justice, legitimacy, and compliance*. New Haven: Yale University Press.
- University of Michigan. (2023). Presenteizm Ölçeği. <https://academic.oup.com/occmed/article/68/8/512/5096926>
- Uzun, T. (2018). A study of correlations between perceived supervisor support, organizational identification, organizational citizenship behavior, and burnout at schools. *European Journal of Educational Research*, 7(3), 501-511.
- Valentine, S., M. M. Greller ve S. B. Richtermeyer. (2006). Employee job response as a function of ethical context and perceived organization support. *Journal of Business Research*, 59, 582-588.
- Van Der Merwe, R. ve Miller, L. (1988). Absenteeism: The cost to the employer. *South African Journal of Labour Relations*, 12(2), 45-52.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına karşı tutumları, bağlılıkları ve değerleri*. Yayımlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Varoğlu, S. N. (1993). *Örgütsel davranış*. (2. Baskı), İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Verquer, M. L. Beehr, T. A. ve Wagner, S. H. (2003). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 473-489.

- Voydanoff, P. (2005). Social integration, work-family conflict and facilitation and job and marital quality. *Journal of Marriage and Family*, 67, 666–679.
- Vroom, V. H. (1962). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wei, Y. C. (2013). Person-organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective. *Journal of Management ve Organization*, 19(1), 101-114.
- Witt, L. A. ve Wilson, J.W. (1990), Income sufficiency as a predictor of job satisfaction and organizational commitment: Disposition differences. *Journal of Social Psychology*, 130, 267-268.
- World Health Organization (WHO). (2023). Presenteeism: The Cost to Employers. <https://www.pathways.com/pathways-at-work/blog/costs-of-presenteeism-and-absenteeism>.
- Yaşar, T. (2021). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki: Kadın öğretmenler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2021). Presenteizm: İşyerinde hasta çalışmak. *İş ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 17(3), 456-472.
- Yuan, L. ve Vu, M. C. (2017). The mediating effect of trust and commitment on transformational leadership and performance: An empirical study in Vietnam. *International Journal of Information and Management Sciences*, 28(3), 253-275
- Zhong, L., Wayne, S. J. ve Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: Across-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823–844.
- Zhou, J. ve George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *The Academy of Management Journal*, 44, 682-696.

EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

Değerli Katılımcı;

Bu anket formu Prof. Dr. Hüseyin ÖZARSLAN'ın danışmanlığını yapmış olduğu, Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı'nda **‘Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma’** konulu yüksek lisans tezinin yürütülmesi amacı ile oluşturulmuştur.

Bu çalışmaya katılmak gönüllülük esasına dayanmakta olup, çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak ve herhangi bir şekilde kişi (ler) / kurum (lar) ile paylaşılmayacaktır. Soruları eksiksiz bir biçimde cevaplamanız, araştırmanın analizi, doğruluğu ve geçerliliği açısından büyük önem arz etmektedir. Lütfen kendi düşüncelerinize ait en yakın olan seçeneğini işaretleyiniz. Katkılarınız bizim için son derece önemlidir. Değerli katılımınız için teşekkür ederiz.

Sinem SOYDAŞ ALTUN

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1) Yaşınız:

18 – 24 () 25- 30 () 31 – 36 () 37 – 43 () 44 – 51 () 52 ve üzeri ()

2) Cinsiyetiniz

Kadın () Erkek ()

3) Medeni Haliniz:

Evli () Bekâr ()

4) Eğitim Durumunuz

Ortaokul () Lise () Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans ()

Doktora ()

5) İş Hayatınızdaki Toplam Çalışma Süreniz

0 -5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-25 () 26 ve üzeri ()

6) Şuanda Çalışmış Olduğunuz Örgütteki Toplam Çalışma Süreniz

0 -5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-25 () 26 ve üzeri ()

7) Çalıştığınız Kurumda Bulunduğunuz Statü

a) Yönetici () b) Çalışan ()

Ek 2. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği

Araştırma konusu içerisinde yer alan ‘Algılanan yönetici desteği’, çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek düzeyine ilişkin algılarıdır.

SORU NO	Aşağıdaki her bir maddeyi dikkatlice okuyunuz ve sizi en iyi tanımlayan seçeneği işaretleyiniz. 1= Hiç Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Kararsızım; 4= Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.					
2	Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir					
3	Yöneticim, işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır					
4	Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.					
5	Yöneticim, görüşlerimi dikkate alır					
6	Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır					
7	Yöneticim, bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder					
8	Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir					
9	Yöneticim, işimi yapmamda yardımcı olur					
10	Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur					
11	Yöneticim, sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir					

Ek 3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağlılığı yalnızca çalışmak olarak değil, buna ilaveten örgüte duyulan aitlik hissi olarak ifade edilmektedir. Kişinin yüksek sadakat duygusuyla kendisini tam anlamıyla işe vermesi, örgütün amaçlarını içselleştirmesi, örgütün değerlerine inanması ve örgüt için sarf ettiği çabayı gösteren psikolojik bir bağ olarak da tanımlanmıştır.

Lütfen yukarıdaki tanıma göre çalıştığınız örgüte (kurum/kuruluşa) yönelik örgütsel bağlılık ile ilgili ifadelere ne derece katılıp / katılmadığınızı belirtiniz.

SORU NO	Aşağıdaki cümleler kişilerin çalıştıkları kuruluş hakkında çeşitli duygu ve fikirlerini yansıtmaktadır. Lütfen bu cümlelere şu anda çalıştığınız kuruluş açısından ne ölçüde katıldığınızı yöneticinizle olan ilişkinizi de göz önünde bulundurarak belirtiniz.	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.					
2	Çalıştığım kurumun problemlerini, kendi problemlerimmiş gibi görüyorum.					
3	Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir “aidiyet duygusu” hissediyorum.					
4	Kendimi çalıştığım kuruma “duygusal olarak bağlı” hissediyorum.					
5	Kurumumda kendimi ailenin bir parçası olarak görüyorum.					
6	Kendimi çalıştığım kuruma ait hissediyorum					
7	Şu anda kurumda çalışmamın nedeni kendi isteğimden ziyade mecburiyetten kaynaklanmaktadır.					
8	İstesem bile şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmak çok zor olur.					
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatım altüst olur.					
10	Kurumdan ayrılmayı düşünmememin nedeni fazla alternatifimin olmayışından dolayıdır.					
11	Şu an çalıştığım kuruma kendimden o kadar çok şey kattım ki, buradan ayrılmayı düşünemiyorum.					
12	Çalıştığım kurumdan ayrılacak olsam, başka iş bulma alternatifim çok fazla yoktur.					
13	Şimdiki işimde çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissetmiyorum.					
14	Benim için avantajlı olsa bile, çalıştığım kurumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.					

Ek 3. (Devamı).

15	Kurumdan şimdi ayrılırsam, kendimi “suçlu” hissederim.					
16	Çalıştığım kurum sadakat gösterilebilecek bir kurumdur.					
17	Kurumumda çalışan insanlara karşı bir yükümlülük hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılamam.					
18	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜRLER...



ETİK KURUL KARARI



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU



Sayı : E-95674917-108.99-231611

Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Prof. Dr. Hüseyin ÖZARSLAN

"ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNE ETKİLERİ: TELEKOMÜNİKASYON SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA " konulu etik kurul başvurunuz; Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun **24/01/2024** tarih ve **2024/1** sayılı toplantısında görüşülmüş olup; projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Kurul Başkanı

ÖZGEÇMİŞ

Sinem Soydaş Altun, ilk, orta ve lise eğitimini Gümüşhane’de tamamladı. Önlisans eğitimini İspir Hamza Polat Meslek Yüksek Okulunda Pazarlama Bölümünde 2007 yılında tamamladı. 2017 yılında Gümüşhane Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünde lisans eğitimini ve Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi’nde pedagojik formasyon eğitimini tamamladı. 14 yıldır bir telekomünikasyon şirketinde görev yapmaktadır. Evli ve bir çocuk annesidir.

