



T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

ENDÜSTRİYEL KURUMLARDA KURUMSAL
AİDİYET DUYGUSUNUN GELİŞMESİNDE
ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

Mustafa YILDIZ

175017035

Tez Danışmanı:
Dr. Öğr. Üyesi Hamit AKÇAY

Bandırma, 2021

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

Yüksek Lisans Tezi

ENDÜSTRİYEL KURUMLARDA KURUMSAL
AİDİYET DUYGUSUNUN GELİŞMESİNDE
ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

Mustafa YILDIZ

175017035

Tez Danışmanı:
Dr. Öğr. Üyesi Hamit AKÇAY

Bandırma, 2021

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI

Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma ilişkileri ve İnsan Kaynakları Programında Yüksek Lisans öğrencisi Mustafa YILDIZ tarafından Dr. Öğr. Üyesi Hamit AKÇAY'ın danışmanlığında hazırlanan “Endüstriyel Kurumlarda Kurumsal Aidiyet Duygusunun Gelişmesinde Algılanan Yönetici Desteği” başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 15/06/2021 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında oyçokluğu/oybirliği ile başarılı bulunmuş ve Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Celalettin YANIK

Jüri Üyesi-Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Hamit AKÇAY

Jüri Üyesi

Dr. Öğr. Üyesi Şenol KURT

ETİK BEYAN

TÜRKİYE CUMHURİYETİ

BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplanıp sunulduğunu beyan ederim. Bu kural ve ilkelerin gereği olarak, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları andığımı ve kaynağını gösterdiğimi ayrıca beyan ederim. 15/06/2021

Mustafa YILDIZ

ÖZET

Kurum ile çalışan arasında gelişen bağlılığın temelinde, bireyin ait olma ihtiyacı yatmaktadır. Bu sebeple kurumsal bağlılık ve aidiyet duyguları psikolojik tabanlıdır. Kendiliğinden oluşmaz. Kurum ile çalışan arasındaki bağın oluşmasını etkileyen birçok faktör vardır. Bunlardan biri de yöneticinin çalışanına sunduğu destektir. Bu desteğin beklenen düzeyde olduğunu düşünen çalışan, kurum ile güçlü bağlar geliştirmektedir. Buna karşın çalışan bu desteğin beklediği düzeyde olmadığını düşündüğü takdirde uğradığı hayal kırıklığıyla kuruma bağlılık ve aidiyet duygusu geliştirmemektedir. Kurum içinde yöneticiler tarafından desteklenen çalışanlar, kurumla duygusal bağlar geliştirmeye ve kurumu ailesi gibi görmeye başlamaktadır. Yönetici desteğini alan çalışanlar kuruma sadık, kurumun hedeflerine ulaşmasında yoğun çaba sarf eden vefalı çalışanlara dönüşmektedirler. Dolayısıyla çalışanlarla bütünleşmiş güçlü bir kurumun oluşmasına zemin hazırlanmaktadır.

Bu çalışmada kurumsal aidiyet ve yönetici desteği kavramları literatür taramalarıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümünde Bandırma Organize Sanayi Bölgesi'nde çeşitli sektörlerde faaliyet yürüten endüstriyel firmaların çalışanlarına yönelik bir araştırma yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre kurumsal aidiyet ve algılanan yönetici desteği arasında güçlü bir bağın olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Kurum, kurumsal aidiyet, yönetici desteği ve algılanan yönetici desteği.

ABSTRACT

The need for belonging of the individual lies at the basis of the commitment that develops between the organization and the employee. For this reason, feelings of institutional commitment and belonging are psychologically based and do not come about by themselves. There are many factors that affect the establishment of the bond between the company and the employee. One of these is the support provided by the manager to his employee. The employee, who thinks that this support is at the expected level, develops strong ties with the institution. However, if the employee thinks that this support is not at the level he expected, he does not develop a sense of loyalty and belonging to the institution with his disappointment. Employees, who are supported by managers within the organization, begin to develop emotional ties with the organization and see the institution as their family. Employees who receive executive support turn into loyal employees who are loyal to the organization and make great efforts to achieve the goals of the organization. Therefore, the basis is prepared for the formation of an institution integrated with the employees and the formation of a strong institution.

In this study, the concepts of corporate belonging and manager support have been tried to be extracted with literature reviews. In the last part of the study, the data were obtained with the questionnaire studies applied to the participants. According to the results of the study, it was determined that there is a strong link between corporate belonging and executive support.

Keywords: Institution, corporate belonging, manager support and perceived executive support.

ÖNSÖZ

Mensubu olmaktan gurur duyduğum Türk Silahlı Kuvvetleri'nde fiilen göreve başladığım günden bugüne kadar on altı yıl boyunca farklı kademelerde komutanlık görevi ifa ettim. Bu görevlerim esnasında yurt içinde ve yurt dışında birçok harekâta katıldım. Katıldığım harekâtlarda yüksek aidiyet duygusuna sahip askerlerin ve maiyetinin aidiyet duygusunun gelişmesi yönünde çaba sarf eden komutanların harekâtın başarısına önemli derecede katkıda bulunduğunu gözlemledim. Bu durum yüksek lisans tez konumu seçerken ilham kaynağım oldu. Kurumsal aidiyet ve yönetici desteği arasındaki ilişkinin diğer kurumlarda nasıl sonuçlar verdiğine dair duyduğum merak beni bu konuda çalışma yapmaya teşvik etti. Bu çalışmamda özellikle endüstriyel kurumlarda çalışanların kurumsal aidiyeti ve algıladıkları yönetici desteği arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmaya çalıştım.

Çalışmamı hazırlarken her konuda bana destek olan, yönlendiren, yol gösteren, değerli hocam ve tez danışmanım Doktor Öğretim Üyesi Hamit AKÇAY'a şükranlarımı sunarım.

Yoğun görevlerimden dolayı kendilerine çok kısıtlı zaman ayırabildiğim kıymetli eşim Duygu YILDIZ ve can parçalarım Çınar ve Doğa'ya, zaten kısıtlı olan zamanımızın bir kısmını tez çalışmamda kullanmama rağmen her daim bana destek ve moral verdikleri için ayrıca teşekkür etmek isterim.

Bu çalışmamı Türkiye Cumhuriyeti'nin varlığı, birliği ve bütünlüğü için kahramanca canlarını feda eden aziz şehitlerimize ithaf ediyorum.

Mustafa YILDIZ

Bandırma, 2021

İÇİNDEKİLER

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAYI	ii
ETİK BEYAN.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
GİRİŞ	1
1. KURUMSAL AİDİYET	4
1.1. Kurumsal Aidiyet Tanımı ve Önemi	4
1.2. Kurumsal Aidiyete Etki Eden Faktörler.....	7
1.2.1. Kişisel Faktörler	8
1.2.2. Örgütsel Faktörler	10
1.2.3. Örgüt Dışı Faktörler	16
1.3. Kurumsal Aidiyetin Belirleyicileri.....	17
1.4. Kurumsal Aidiyetin Göstergeleri	25
1.4.1. Kurumun Amaç ve Değerlerine Sahip Çıkma.....	25
1.4.2. Kurum Üyeliğini Devam Ettirme Yönünde Güçlü Bir İstek Duyma	26
1.4.3. Kurum İçin Fedakârlık Yapma.....	27
1.4.4. İçselleştirme	27
1.4.5. Kurum ile Özdeşleşme	28
1.5. Kurumsal Aidiyetin Sonuçları.....	29

1.5.1. İş Başarısı	31
1.5.2. Performans	33
1.5.3. İş Gücü Devri	34
1.5.4. İş Tatmini	35
1.5.5. İşe Geç Gelme ve Devamsızlık	36
1.5.6. Stres	37
2. YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ.....	38
2.1. Destek Algısı	38
2.2. Algılanan Yönetici Desteği Kavramı	39
2.3. Yönetici Desteği Boyutları.....	42
2.3.1. Bilgi Desteği.....	43
2.3.2. Duygusal Destek	44
2.3.3. Maddi Destek	46
2.3.4. Kariyer Desteği	48
2.4. Algılanan Yönetici Desteğine Yönelik Teorik Altyapı.....	50
2.4.1. Sosyal Alışveriş Teorisi	50
2.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	54
2.4.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi	56
2.5. Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Altyapısı.....	58
3. KURUMSAL AİDİYET DUYGUSUNUN GELİŞMESİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	63
4. BULGULAR	65
5. TARTIŞMA	77
6. SONUÇ.....	82
KAYNAKÇA	86

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kurumsal Aidiyetin Öncülleri ve Sonuçları

Tablo 4.1. Güvenirlilik Analizi Sonuçları

Tablo 4.2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Tablo 4.3. Kurumsal Bağlılık Sorularının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analiz Sonuçları

Tablo 4.4. Algılanan Yönetici Desteği Sorularının Aritmetik Ortalam ve Standart Sapma Analiz Sonuçları

Tablo 4.5. Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

Tablo 4.6. Yaş'a Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

Tablo 4.7. Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

Tablo 4.8. Mesleki Deneyime Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

Tablo 4.9. Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

Tablo 4.10. Gelir Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

Tablo 4.11. Algılanan Yönetici Desteği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Tablo 4.12. Kurumsal Bağlılık ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişki

Tablo 4.13. Duygusal Bağlılık ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişki

Tablo 4.14. Devam Bağlılığı ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişki

Tablo 4.15. Normatif Bağlılık ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişki

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Allen ve Meyer'in Kurumsal Aidiyet Sınıflandırması

Şekil 2.1. Yönetici Desteğinin Temel Boyutları



GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında örgütlerin en önemli varlıkları olarak karşımıza sahip oldukları iş gücü, diğer bir deyişle çalışanları çıkmaktadır. Sahip olunan iş gücünün doğru yer ve zamanda en verimli şekilde kullanımı da, örgütlerin günümüz çalışma hayatına uygun ve uyumlu, inovatif ve insan odaklı uygulamalarla yönetimine bağlıdır. Günümüz çalışma hayatının geçmişe göre daha hızlı, takibi oldukça zor bir gelişim ve değişim içinde olduğu aşikârdır. Söz konusu gelişim ve değişim, hemen hemen bütün örgütleri ilgilendirmektedir. Örgütlerin yaşanan sürece paralel bir şekilde uyum sağlamaları, daha açık bir ifadeyle; yoğun rekabet koşullarında devamlılıklarını sağlamaları gerekmekte ve kendilerini geleceğe hazırlamada sahip oldukları iş gücüne önemli görevler düşmektedir. Bu kapsamda çalışanların örgütlerine olan aidiyet duygularının gelişimi ve bu duygunun ileri seviyeye çıkartılması önem arz etmektedir.

Çalışanların örgütlerine duyduğu aidiyet duygusunu ifade eden kurumsal aidiyet kavramı, çalışanların maddi ve manevi faktörlere yönelik geliştirdiği duygusal bağlar olarak açıklanabilir (Karayağız, 2018: 1). Kurumsal aidiyetin sağlanmasında ise örgüt yöneticilerine büyük vazifeler düşmektedir. Yöneticiler, örgütlerin görünen yüzleridir. Bu kapsamda çalışanlar, yöneticileri ait oldukları örgütün birer temsilcisi olarak görmelerinden dolayı yöneticilerin desteklerini aynı zamanda örgütlerinin desteği olarak algılamaktadır (Dodanlıoğlu Irmak, 2019: 2).

Algılanan yönetici desteği, yönetici ile çalışanlar arasındaki mevcut pozitif iş ilişkisi ve çalışanların yaptıkları işte daha fazla verimlilik sağlayabilmeleri açısından ihtiyaçlarının yöneticiler tarafından sağlanmasıdır (Giray ve Şahin 2012: 2). Algılanan yönetici desteği kurumsal aidiyet duygusunu da olumlu yönde etkilemektedir. Algıladıkları yönetici desteğinin beklediği seviyede olduğuna kanaat getiren çalışan, aynı zamanda örgütleriyle de güçlü bağlar kurmaktadır. Aksi durumda ise çalışan hayal kırıklığına uğrayacak ve böylelikle kurumsal bağlılığının azalmasına, hatta yok olmasına neden olacaktır. Örgüt kapsamında yöneticilerce desteklenen çalışanlar, örgütleriyle duygusal bağlar geliştirmekte ve böylelikle ait oldukları örgütü kendi ailesi olarak algılamaya başlamaktadır. Yöneticilerinden destek gördüğü algısına sahip

Çalışanlar rgtsel sadakatleri yüksek ve örgütsel hedeflere erişilmesinde yoğun bir çaba sarf eden verimli birer çalışan halini almaktadır. Bu kapsamda bu çalışanların örgütlerinde kalma nedenleri maddi temelli değil, genellikle manevi temelli nedenlerden oluşmaktadır. Bu durum ise çalışanlarıyla bütünleşik ve güçlü bir örgütün meydana gelmesine zemin hazırlamaktadır.

Kurumsal aidiyet duygusunun gelişmesinde algılanan yönetici desteğinin inceleneceği bu araştırmanın amacı, aidiyet duygusu kapsamında kurumsal aidiyet duygusunun araştırılması, algılanan destek kapsamında algılanan yönetici desteğinin incelenmesi ve kurumsal aidiyet gelişiminde algılanan yönetici desteğinin rolünün analiz edilmesidir.

Örgütler ile çalışanlar arasında gerçekleşen kurumsal bağlılığın temelinde, çalışanın bir yere ait olmasına yönelik gereksinim yer almaktadır. Söz konusu bağın oluşumunda etkili olan birçok faktör mevcuttur. Bu faktörlerden biri de çalışanların algıladıkları yönetici desteğidir. Nitekim alışanların işlerinde verimli ve performanslarının güçlü olması ve işlerini daha etkin bir biçimde gerçekleştirmeleri hususunda algılanan yönetici desteği oldukça önemlidir. Bu kapsamda bu araştırma, çalışma yaşamında kurumsal aidiyet duygusunun gelişiminde algılanan yönetici desteğinin konumu ve öneminin ortaya konulması ile algılanan yönetici desteğinin kurumsal aidiyet duygusu üzerindeki etkilerinin neden-sonuç ilişkisi içinde açıklanması bakımından önemlidir.

Yerli literatürde kurumsal aidiyet duygusu ile algılanan yönetici desteği hakkında doğrudan bir araştırmanın olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla bu araştırma, bu konuya ışık tutması ve bu konuyla ilgili araştırmacılara kaynak olması bakımından önem arz etmektedir.

Literatürde “kurumsal aidiyet” ile benzer anlamda kullanılan “rgtsel bağlılık” ile örgütsel destek arasındaki ilişkiyi açıklayan bazı çalışmalar yer almaktadır. Örneğin; Uçar (2009), farklı sektörlerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptığı araştırmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır. Gürbüz (2012), ağrı merkezi çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel

bağlılık ile ilişkisini incelemiş ve algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki saptamıştır. Tuna (2015), İlköğretim kurumu öğretmenleri üzerinde yaptığı çalışmada algılanan sosyal destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır. Demirci (2016), Mersin Büyükşehir Belediyesi çalışanları üzerinde yaptığı bir araştırmada örgütün çalışanlara desteği arttıkça çalışanların örgüte olan bağlılığının arttığını tespit etmiştir. Karabulut (2017), Ankara ilinde savunma ve sanayi sektöründe faaliyet gösteren çalışanlara yönelik yaptığı araştırmada algılanan örgütsel destek, lider desteği ve sosyal desteğin iş tatminine etkisinde örgütsel bağlılığın dolaylı aracılık yönüne sahip olduğunu belirlemiştir.

Görüldüğü gibi literatürde yapılan çalışmalar genellikle algılanan örgütsel destek üzerinde yoğunlaşmıştır. Algılanan yönetici desteği örgütsel desteğin oluşmasında önemli bir yere sahip olsa da yönetici desteği ve örgütsel destek birbirinden farklı kavramlardır. Bir çalışanın örgütsel destek algısı yüksek, yönetici destek algısı düşük olabilir. Bunun tersi de mümkündür (Akın, 2008: 11). Bu sebeple doğrudan algılanan yönetici desteğini konu alan bu çalışma kurumsal aidiyet ile ilişkilendirilmesi bakımından ilk olacaktır.

Bu araştırma; örneklemdeki katılımcıların görüşleri, kullanılan ölçme araçları ve araştırma kapsamında toplanan verilerle sınırlıdır.

Çalışma temelde 3 bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kurumsal aidiyet ve kavramsal çerçevesine yer verilmiştir. Kurumsal aidiyetin tanımı, önemi, etki eden faktörleri, göstergeleri ve belirleyicileri açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde yönetici ve algılanan yönetici desteği kavramlarının boyutları ve altyapıları incelenmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde Bandırma Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet yürüten endüstriyel firmaların çalışanlarının katılımıyla kurumsal aidiyet duygusunun gelişmesinde algılanan yönetici desteğine yönelik bir araştırma bulguları üzerinde tartışılarak bir sonuca ulaşılmıştır.

1. KURUMSAL AİDİYET

1.1. Kurumsal Aidiyet Tanımı ve Önemi

Kurumlar, global ekonomik krizler sonrasında rekabet koşullarında ve bilgi çağında yaşanan hızlı gelişim ve değişimlere bağlı olarak birçok alanda yenilik yapmak zorunda kalmışlardır (Tiryaki, 2005: 90). Hem globalleşme süreci hem de ortaya çıkan krizlerle birlikte işgücüne duyulan ihtiyaç artmış, çalışan ve örgüt arasındaki “aidiyet” duygusu önemli bir hale gelmiştir (Doğan ve Kılıç, 2007: 38).

Günümüz kurumlarında geleneksel yönetim anlayışı ve eski yönetim anlayışı yerini yeni ve modern anlayışlara bırakmış, çalışanlara yapılan yatırımlar önemli görülmüştür. Bu anlamda kurumsal aidiyet gibi kavramların önemi artmış ve bu kavramlarla ilgili çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Oral, 2015: 11).

Farklı bilim dallarında çalışan araştırmacılar, kurumsal aidiyeti kendi çalışma alanları kapsamında değerlendirerek kurumsal aidiyet hakkında farklı tanımlamaların yapılmasına neden olmuştur (Bakan, 2011: 7). Yapılan tanımların bazı şunlardır:

- Kurumsal aidiyet, kişinin herhangi bir kuruma yönelik hissettiği özdeşleşme ve bütünleşme boyutudur. Bu anlamda kurumsal aidiyetin 3 farklı bileşeni vardır. Bunlar;
 - Kurum için çaba göstermeye meyilli olma,
 - Çalışılan kurum içinde bulunma hususunda kesinlik ve netlik içinde olma,
 - Kurumun amaç ve değerlerini kabul etmedir.

Kurum çalışanları yukarıdaki koşulları kabul ettiklerinde kuruma olan aidiyetleri gerçekleşmiş olmaktadır (Balay, 2000: 18).

- Kurumsal aidiyet, kurumun amaç ve değerlerinin çalışan tarafından benimsenmesi, bu amaçlara ulaşmak için çaba gösterilmesidir. Ayrıca kişinin kurum üyeliğini devam ettirme yönünde duyduğu istektir (Durna ve Eren, 2005: 210).

- Kurumsal aidiyet, kurumun amaç ve değerlerinin benimsenmesi, kurumun çalışanı olarak kalmak istenmesi ve kurum üzerine çaba harcanmasıdır (Yalçın ve İplik, 2005: 396).
- Kurumsal aidiyet, bireyin kendini ait hissettiği kuruma olan sadakatinin düzeyini belirtmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 37).
- Kurumsal aidiyet, kişinin çalıştığı kurumu sevmesi, kurum ile özdeşleşmesi, kurumun bir üyesi olmaktan keyif alması, kurumda kalmak istemesi, kurumsal hedeflerin başarıya ulaşması için çabalama arzusu ve kurumun değer, ilke ve amaçlarını özümseme durumlarının göstergesidir (Bayrak Kök, 2006: 292).
- Kurumsal aidiyet, çalışanın geçici heveslerden kurtulmasını ve kendisine saygı göstermesini sağlayan güçlü bir duygudur. Yani bireyin belli bir amaca yönelmesi, davranışını değiştirme isteğinin olmadığı zamanlarda bu durumu dengede tutma gücünü hissetmesi, eylemlerinin dışardan gelen etkenlerden bağımsız, dengeli ve tutarlı olmasıdır (Demir, 2016: 34).
- Kurumsal aidiyet, birey ile kurum arasındaki bağın seviyesidir. Aidiyet duygusu, bireyin kurumuna özveride bulunması, kuruma karşı sadakatidir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 156).

Kurumsal aidiyet, esasen kişi ve kurum arasında karşılıklı etkileşim ve değişim sürecinde gerçekleşmektedir. Kişi kurumdan hakkaniyet görürse, belli bir yarar veya ödül sağlarsa, kendini kuruma daha yakın hisseder. Farklı bir ifadeyle kurumun adil yaklaşımları sonucunda kişi hak ettiğini düşündüğü maddi veya manevi ödülü elde ederse kurum ve kişi arasında bir etkileşim ve olumlu yönde bir değişim sağlanır. Kurumsal aidiyet, kişinin çalıştığı kurumla manevi bütünleşmesini, kurumun amaçlarını benimsemesini ve kişinin bu anlamda kurum içinde devam etmesi yönündeki isteğini ifade eder. Kurumsal aidiyetin psikolojik bir boyutu da bulunmaktadır. Bu boyut, kişinin kurum ile ilişkisini içermektedir. Bu ilişki doğru orantılı olarak belirlenmektedir. Bu belirlemenin sonunda kişi kurumda kalmayla ilgili olumsuz ya da olumlu bir sonuca varmaktadır.

Kurumlar, küresel düzende başarılı olmak için karşılaştıkları birçok sorunu çözmek zorundadırlar. Rekabette üstünlük sağlamak ve varlıklarını sürdürmek için sürekli olarak maliyetleri düşürmeli, verimlilik ve kaliteyi arttırmalı, performansları yükseltmeli ve ürünleri daha iyi hale getirmelidir. Bu kapsamda kurumlar için kurumsal aidiyet gittikçe önem kazanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 13).

Küreselleşmenin etkileri günümüzde daha çok hissedilmektedir. Teknolojik gelişmeler, rekabet, yönetim ve insan faktörleri kurumların strateji ve hedeflerini etkilemiştir. Kurum yapıları değişmiş, daha önce önemli görülen insan kaynakları daha da önemli hale gelmiştir. Bilgiyi önemli bir güç olarak gören ve kendini sürekli geliştiren insanların, kurumlar için önemli bir yatırım olarak görülmesi, kurum çalışanlarının kurumda kalmaya teşvik edilmesi ve yetişmiş elemanların kaçırılmak istenmemesi öncelik verilmesi gereken konular arasında yer almıştır. Nitelikli bir çalışan kurumun verimliliğini arttırmakta ve kurum başarısını üst seviyelere taşımaktadır (Saridede ve Doyuran, 2004: 1). Dolayısıyla bu öncelikler, kurumlarda, insan faktörünün günden güne daha çok önem kazandığını göstermektedir. Bu sebeple, modern iş hayatının sermayesi olan insan; duyguları, ilgileri, fikirleri ve güdüleriyle kurumlarda ön plana çıkmaktadır. İnsan faktörünün verimliliğe etkisi, çalışanların değerli hissettirilmesi ve hak ettiklerini alabilmesi ile anlam kazanmaktadır. Kişisel haklarını alabilen çalışanlar daha verimli çalışmaktadırlar. Teknolojinin de etkisiyle daha fazla bağımsızlık isteyen bireylerin çok olduğu günümüzde, kurumsal başarıya ulaşmada belirleyici rol olarak görülen kurumsal aidiyetin sağlanması oldukça zordur. Teknolojik değişimler nitelikli insan gücüne olan ihtiyacı ön plana çıkarmaktadır. Fakat her durumda aidiyet düzeyi yüksek çalışanlar kurum verimliliğini arttırmaktadır. Bu sebeple kurumlar çalışanların aidiyetlerini arttırmaya odaklanmakta ve kurumun amaçlarını benimsetmeye çalışmaktadırlar. Bu şekilde sürekli gelişim ve değişim ortamında yaşamda kalma ve rekabette üstünlük elde etme çabası vermektedirler (İnce ve Gül, 2005: 13-14).

Kurumsal aidiyet, bireyin kurum menfaatlerini kişisel menfaatlerinden üstün olarak görmesidir. Bu anlamda kuruma yüksek düzeyde aidiyet duyan kişilerde, kurum hedef ve değerlerini benimseme, kurum için çaba göstermeye istekli olma ve kurumda devam etme isteği gibi davranışlar yer almaktadır. Bireylerin kurumlarına yönelik

aidiyet duyguları, kurumun başarılı olmasında en önemli faktörlerden biridir. Kuruma olan aidiyet, bireyleri problem çıkartan değil, var olan veya çıkması muhtemel olan problemlere karşı, çözüm üreten kişi haline getirmektedir. Bundan dolayı, kurum geleceği ve başarısı için kurumsal aidiyet önemlidir.

Kurumsal amaç ve değerlerin benimsenmesi, bunlara yönelik aidiyetin güçlendirilmesi çalışanlar açısından uyarılması en zor güdülerdir. Böyle bir güdülenme, işe gelmeme, işten ayrılma gibi davranışları azaltarak, yüksek verimlilik ve sistem başarısı için gerekli yaratıcılığı sağlamaktadır. Kurumun amaçlarını kendi amacı ve kurumun başarısını kendi başarısı olarak benimseyen kişilerin yer aldığı kurumun başarısız olma ihtimali düşüktür. Bu nedenle günümüz kurumlarında kişilerin kurumsal aidiyetlerini arttırmaları önemlidir. Son zamanlarda yapılan araştırmalarda kurumsal aidiyeti yüksek olan kişilerin kurumda uzun süre kaldığı, daha fazla çaba harcadığı, kurum verimliliğine daha fazla katkıda bulunduğu saptanmıştır. Aynı zamanda işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu da tespit edilmiştir (Saridede ve Doyuran, 2004: 3).

Kurumsal aidiyetin sağlanmasına önem veren kurumlar, nitelikli ve sağlıklı işgücüne ihtiyaç duymaktadır. İyi yetişmiş ve tecrübe sahibi çalışan bulmanın oldukça zor olduğu, bu anlamda işe uygun bireyleri kuruma yöneltme hususunda rekabetin hız kazandığı günümüzde, çalışanların kurumda uzun süre kalmaları kuruma fayda sağlamaktadır (Duygulu ve Abaan, 2007: 62). Diğer kurumlardan bir adım önde olma gayreti rekabet ortamının vazgeçilmezidir. Rekabette kurumsal aidiyet son derece önemli yer tutmaktadır. Bireylerin kurum içinde yaratıcı ve yenilikçi olmaları, kurumda sürekliliği sağlamaları, kurumsal amaçları özümsemeleri, kurum yönetimine katılmaları kurumsal aidiyetin önemli sonuçlarıdır (Taşkın ve Dilek, 2010: 38).

1.2. Kurumsal Aidiyete Etki Eden Faktörler

Kurumsal aidiyete etki eden faktörler farklı çalışmacılar tarafından araştırılmış ve genel anlamda 3 temel faktör üzerinde görüş birliği sağlandığı tespit edilmiştir. Bunlar; kişisel, örgütsel, örgüt dışı faktörlerdir.

1.2.1. Kişisel Faktörler

Bireyler temel ihtiyaç ve isteklerini karşılamak amacıyla kendi yetenek, deneyim ve potansiyellerinden faydalanacakları bir işte çalışmak istemektedir. Bu beklenti içerisinde kurumun üyesi olmaktadır. Kurum, bu beklenti ve ihtiyaçları karşıladığı zaman kişi kurumsal aidiyetini sürdürmekte, fakat farklı durumlarda kişi farklı beklentilere girerek farklı işlerle uğraşmaya başlamaktadır. Bu durum zaman içinde kurumsal aidiyetin azalmasına yol açmaktadır.

Kişisel faktörler, bireylerin kurumsal aidiyet düzeylerinde etkili olan faktörlerdendir. Bu faktörler;

- Yaş,
- Cinsiyet,
- Eğitim seviyesi,
- Çalışma süresi,
- Kıdem,
- Psikolojik sözleşmedir (Cılız, 2017: 7).

Yaş: Kişisel faktörlerle ilgili en önemli unsurlardan biridir. Yapılan çalışmalarda kurumsal aidiyet ile yaş unsurunun doğru orantılı bir biçimde olduğu görülmüştür. Çalışanların yaşları, isteklerini, işe yönelik tutumlarını ve beklentilerini etkilemektedir. Çalışma yaşamına yeni başlayan gençlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu görülmektedir. Bunun temel sebebi ise, alternatif iş imkânlarının olması ve iş tatminsizliğidir. Bu nedenle kuruma bağlılıkları düşük olan genç çalışanların işi bırakma eğilimi daha yüksektir. Yaşlı çalışanlar ise alternatif iş bulma imkânlarının azaldığını düşünecek ve işi bırakmanın getireceği yüksek maliyet nedeniyle bağlılığı olumlu yönde ilerleyecektir (Fermanoğlu, 2015: 46).

Çalışanlar yaş aldıkça görevleri ve sorumlulukları ile ilgili önemli bilgileri hafızalarında arttırırlar. Bu durum çalışanın örgüte uzun dönem boyunca yaptığı yatırımın sonucudur. Bu nedenle çalışan diğer örgütlere ve başka işlere yönelmeyerek bulunduğu işin sürekliliğini sağlar. Ancak genç çalışanlarda durum tam tersinedir. Genç çalışanlar, yatırımlarının az olması sebebiyle ileri yaşlarda çalışanlara göre, görev yaptıkları örgütlere daha az bağlı olurlar (İnce ve Gül, 2005: 13).

Cinsiyet: Kurumsal aidiyet ile cinsiyet arasındaki ilişki farklı çalışmacılar tarafından irdelenmiş ve farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Bu konu ile ilgili görüş ve fikir birliği bulunmamaktadır. Yapılan çalışmalarda genel olarak erkekler üzerinde yapılmışsa da daha sonra çalışma yaşamında kadınların sayılarının artması nedeniyle kadınlara yönelik araştırmaların arttığı gözlemlenmiştir. Bazı çalışmalarda kadınların kurumsal aidiyetlerini engelleyici faktörlerin olduğu ileri sürülmüştür.

Yapılan bazı araştırmalarda kadınların örgüt ve mesleklerini sıkça değiştirmeyi istememesi, bundan dolayı erkeklere göre kurumsal aidiyetlerinin daha fazla olduğu, bazı çalışmalarda ise kadınların, bulunduğu konuma gelirken, erkeklere nazaran daha çok engel ve sorunlarla karşılaşmaları ve bu sorunlarla başa çıkmak zorunda kalmaları sebebiyle, kuruma yönelik motivasyonları artarak kurumsal aidiyetlerinin daha fazla geliştiği belirlenmiştir (İnce ve Gül, 2005).

Eğitim Düzeyi: Çalışan kişinin çalışma hayatına bakışı, çalışma hayatından beklentisi, eğitim düzeyini etkileyen en önemli faktörlerdendir. Eğitim düzeyinin yüksek olması, mesleğe yüklenen anlamların farklılaşmasına ve çalışma hayatından beklentilerin artmasına sebep olmaktadır. Sosyo-ekonomik koşulları iyi olan kişinin, aldığı eğitim ile eğitim düzeyi daha az olanların kuruma bakış açıları oldukça farklıdır. Çalışma hayatına erken başlamak yerine, uzun bir eğitim sürecinden sonra başlamak, kişiye maddi ve manevi bazı yükümlülükler getirmekle birlikte bir takım ayrıcalıklar kazandırmakta ve nitelikli çalışan olarak çalışma hayatına adım atmasına sebep olmaktadır.

Eğitim için yapılan manevi ve maddi yatırımın karşılığı olarak, ücret geliri ve çalışma koşullarındaki isteklerin artış gösterdiği bildirilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan kişiler için çalışma hayatı farklı bir anlam taşımaktadır. Farklı bir ifadeyle çalışma hayatı sadece gelir elde edilen yer değil, ayrıca toplum için itibarlı ve yüksek statülü işe sahip olma ve sosyal ilişkilerin gelişmesi için gerekli olanakların sağlandığı ortamdır. Yapılan çalışmalarda eğitim düzeyi ve kurumsal aidiyet arasında bulunan ilişkilerin karışık yapıda olduğu tespit edilmiştir (Balay, 2000: 37).

Sosyo-ekonomik şartlar dâhilinde eğitimini sürdüren ve gerekli eğitimi alan kişilerin düşük seviyede eğitim alan bireylere göre işe bakışlarının farklı olduğu,

eğitime harcanan süre ve yatırımın karşılığı olarak çalışan bireylerin statü ve ücrette taleplerinin yüksek olduğu görölmektedir (Çakır, 2001: 24).

Kıdem: Çalışanların çoğu kurumsal aidiyet ile kıdem arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirtmiştir (Luthans, 1992; Balay, 2000). Çalışanların kurumda çalışma süresi kurumsal aidiyet düzeyini etkilemektedir. Uzun dönem aynı kurumda devam eden çalışanın kurumsal aidiyet düzeyi, yeni işe başlayan kişilere göre oldukça fazladır. Çalışanın kurumda çalışma süresi artış gösterdikçe kurumsal aidiyet duygusu da artış göstermektedir.

Kişilerin kıdemleri artış gösterdikçe kuruma olan bağlılıkları da yükselmektedir. Bunun temel sebebi ise kıdemi artan kişinin daha yüksek ücret isteyerek bireysel beklentisine daha fazla cevap bulmasıdır. Aynı zamanda kıdemin kazanılmasında çalışma süresinin yanı sıra kişilerin davranış ve tutumları da önemlidir (Fermanoğlu, 2015: 15).

Psikolojik Sözleşme: Çalışma sözleşmesi, kurum idaresi ve çalışanlar arasında düzenlenen, içerik olarak karşılıklı görev ve hakların belirtildiği sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ise, çalışma sözleşmesinden farklı olarak kurum içinde çalışanların uymakla zorunlu oldukları, belli kuralların yer aldığı yazılı olmayan sözleşme biçimidir (Dönmez, 2013: 21).

Psikolojik sözleşme, kurum içinde çalışanlar ve yöneticilerin sürekli uymak zorunda oldukları sözlerle ifade edilmeyen ve birbirinden almayı bekledikleri psikolojik davranışlara yönelik yazılı olmayan kurallardır. Psikolojik sözleşmeyle her iki tarafın karşılıklı beklentilerinin gerçekleşmesi, kuruma ve işe olan bağlılığı da arttırmaktadır. Psikolojik sözleşmeler, bireylerin işe başladığı ilk günden oluşmaya başlamaktadır (Fermanoğlu, 2015: 16).

1.2.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, çalışma ve işe dair değerleri kapsamaktadır. Kurumsal aidiyet üstünde farklı etkileri bulunan bu faktörler, çalışanların aidiyetlerinin oluşması için kurumlar tarafından dikkate alınmaktadır. Çalışanların istek, şikâyet ve önerilerinin dikkate alınarak yapılacak olan düzenlemeler kurumsal aidiyeti arttırmaktadır.

Genel olarak örgütsel faktörler şunlardır:

- İşin niteliği,
- Yönetim,
- Ücret düzeyi,
- Örgüt kültürü,
- Örgütsel adalet,
- Örgütsel ödüller,
- Takım çalışması,
- Kariyer,
- Rol belirsizliği ve rol çatışması,
- Monotonluk,
- Stres,
- İletişimdir.

İşin Niteliği: Yapılan çalışmaların çoğunda işin niteliğinin kurum üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Alt seviyelerde çalışanlar için bireysel faktörlerin kuruma bağlılığı daha fazla etkilediği görülmekte iken üst seviyelerde çalışanlar için kurumsal faktörlerin daha etkili olduğu görülmektedir. Bu tür çalışanlarda rol belirsizliği, bağımsız olma ve karara katılma gibi faktörlerin bağlılık açısından daha önemli unsurlar olduğu görülmektedir (Cohen, 1993: 56).

Çalışanların yaptıkları işin çeşidi, kişisel planların uygulanması açısından önemlidir. Bu sebeple çalışanın kendisi için çekici olan işte çalışması, çalışanın işe karşı olumlu tutum geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

Yönetim: Klasik kurum kuramında yönetim, kurumun elindeki para, teknoloji, altyapı, insan ve bilgi gibi kaynakların belli koşullara uygun olarak sağlanıp kullanılarak kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesi sürecidir. Modern yaklaşımlarda ise, kurumların yönetimi yalnızca kurumun gözle görülür fiziki kaynaklarının yönetimi değil, aynı zamanda kurum ve üyelerinin anlam dünyasının yönetilmesidir.

Yönetim şekli, idari işlerden sorumlu yöneticinin çalışanlar vasıtasıyla kurum amaçlarını yerine getirmeye çalışırken uyguladığı çalışma yöntemi olarak belirtilebilir. İdare şekli ise idarecinin çalışanlarıyla kurduğu iletişim yöntemini ve çalışanları

kurumsal hedeflere yönlendirme şeklini belirlemektir. Bu anlamda, idare şekli, çalışanların kurum amaç ve değerlerini benimseme ve bağlanma düzeyini etkilemektedir (Uyar, 2015: 32).

Ücret Düzeyi: Bireylerin görevlerini yerine getirmek için bilgi ve kabiliyet seviyesinin yüksek olması, görevinde yetkin olması gereklidir. Yetkinlik, insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme açısından oldukça önemlidir. Ücret seviyesi bireyin yetkinlik düzeyini ve verimliliğini etkilemektedir. Kurumlarda çalışanlar arasında iş memnuniyetinin ve eşitliğin sağlanması için beceri ve bilgiye göre ücret sistemi oluşturulmaktadır. Zor ve yetkinliğe dayalı çalışanlar ile alt kademelerde çalışanlar, ücret açısından değerlendirilmemeli, zorluk ve yetkinlik düzeyi arttıkça ücret düzeyi de arttırılmalıdır. Kurumların bu şekildeki ücret sistemi geliştirmeleri, çalışanların motivasyon ve morallerini etkilemektedir (Ünsal, 2009: 41).

Günümüz kurumlarında, kuruma bağlılığı oluşturan en önemli motivasyonun ücret olduğu bilinmektedir. Ücret seviyesi, kurumda ve sosyal hayatta çalışanın statüsünü belirlemekte, işin çekiciliğini de arttırmaktadır. Çalışanı etkin ve verimli çalıştırmanın temel şartı, ücret seviyelerinin yüksek tutulmasıdır. Çünkü düşük ücret ile çalışan kişi, kendini işe bağımlı hissetmemekte ve daha fazla ücret imkânları sunan kurumlara yönelmektedir (Fermanoğlu, 2015: 20).

Ücret düzeyinin kurumsal aidiyet üstünde hem olumsuz hem olumlu etkisi vardır. Bu durumun değişkenlik göstermesinin temel sebeplerinden birisi de üst yöneticilerin adil gelir dağılımında bulunup bulunmadığıdır. Gelirin adaletli olması durumunda çalışanın kurumsal aidiyeti artmaktadır. Adaletli olmayan gelir dağılımında da çalışan kendisini eksik ve yetersiz düşünecek, kuruma olan bağlılığı yitirecektir. Bu durum çalışan açısından farklı nedenlerden dolayı kuruma devam etmeyi zorunluluk haline dönüştürmektedir (Uyar, 2015: 34).

Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, kurum çalışanlarının nasıl davranılmasına yönelik oluşturulan norm, değer, inanç ve alışkanlıklardır. Örgüt kültürü, kurumların başarısını, performansını faaliyette bulunulan ortama göre olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Örgüt kültürünün kurumun başarısını olumlu etkilemesi için kurumun dışsal çevre ve unsurlara uyum sağlayabilmesi, ayrıca içsel unsurlarla uyumlu kültürel

özelliklere sahip olması gereklidir. Örnek olarak sosyal, ekonomik, kültürel ve politik çevre ile rekabetçiler gibi dışsal unsurların hızlı değiştiği ortamda olan kurumların bürokratik kültürle yönetilerek başarılı olmaları oldukça zordur (Kaya, 2008: 19).

Örgüt kültürünün, çalışanın kurum faaliyetleri üzerinde aktif bir etkileme gücü vardır. Kurumsal aidiyet ile örgüt kültürü arasında doğru orantılı ilişki bulunmaktadır. Çalışanın iş seçimi hakkında örgüt kültürünün güçlü olması önemlidir. Çünkü çalışan örgüt kültürü gelişmiş bir kurumun, istek ve beklentilerini dikkate alacağını bilerek kurumun üyesi olmak istemektedir (Uyar, 2015: 35). Aynı zamanda, kurumların çalışma kültürü içinde kutlamaya değer, heyecanlı, açıklık sağlayan, değerli ve eğlenceli çevre oluşturmaları oldukça önemlidir. Bu kapsamda hedefleri ortaya koymak ve çaba göstermek, başarı için heyecanlandıran ve enerji veren durumların değerlendirilmesi gereklidir (Balay, 2000: 24).

Örgütsel Adalet: Örgütsel adalet, çalışanların, mesaiye riayet, ücret seviyesi, görev dağılımı, ödül dağıtımı gibi olgulara yönelik yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İnce ve Gül, 2005). Örgütsel adalet, çalışanların gösterdikleri emeğin karşılığında örgütün ne denli adaletli davrandığı algısıdır. Farklı bir ifadeyle, çalışanların ücret seviyesi, cezaların nasıl yönetildiği, yükselme ve terfi, görev dağılımı, ödül dağılımı gibi üst yönetici kararlarının değerlendirme süreci olarak belirtilmektedir. Bu dağıtımlar adaletli ve ahlaki çerçevede yapıldığı takdirde, çalışanın kurumsal aidiyeti yüksek olacaktır (Fermanoğlu, 2015: 23).

Örgütsel adalet, çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Çünkü kurumlarda adaletli durumun algılanması kişide, olumlu davranış ve tutumlara neden olacağı gibi, adaletsiz durumun algılanması ise kişide olumsuz davranış ve tutumlara yol açacaktır. Ayrıca yönetime ve yöneticiye duyulan inanç, saygı ve güvende de azalma yaşanacaktır. Bu durum kurumsal aidiyeti olumsuz etkileyecektir (Fermanoğlu, 2015: 23).

Örgütsel Ödüller: Ödül, yönetimin çalışan bireylerini tebrik etmek amacıyla uyguladığı en iyi teknik ve yöntemlerden biridir. Kurumsal aidiyetin oluşmasında önemli bir faktör olan ödüller, ücret dışında verilen kademe, esneklik, yan gelir, terfi, yetki artırımı gibi farklı araçlarla uygulanmaktadır. Başarılı çalışana ek olarak verilen ödüller, kurumsal aidiyetin oluşmasında olumlu etki yaratmaktadır.

Örgütsel ödüller, aidiyete etki eden önemli faktörlerdendir. Çünkü kurumsal aidiyet, çalışanın geleceğe yönelik istek ve beklentilerinin bugün ile değiştirilmesi iken, işveren açısından ise gösterilen aidiyet ve çabaya karşılık ödenen ücrettir. Bu değişimi olumsuz veya olumlu olarak etkileyen unsurlardan biri de ödüllendirmenin ne şekilde yapıldığıdır. Örgütsel ödüller bu kapsamda kurumsal aidiyet ile oldukça ilişkilidir (Kalleberg ve Reve, 1992).

Takım Çalışması: Takım çalışması ve ruhu kurumsal aidiyeti arttırmaktadır. Bağımsız çalışma grupları ile takım çalışması gösteren çalışanların iş tatminleri oldukça yüksektir. Globalleşme ile birlikte rekabetin artması, müşteri isteklerinin farklılaşması ve kâr marjının azalması kurumların değişmesine sebep olmuştur. Günümüzde kurumlar günden güne artan farklı zorlukları, kişisel becerilerden ziyade takım çalışması ve ruhu ile aşabileceklerini düşünmektedir (İnce ve Gül, 2005: 39).

Günümüzde örgütler artık kişisel çabaların tek başına anlam ifade etmediği fikriyle takım çalışmasına oldukça önem vermektedirler. Takım çalışması kişileri ortak bir hedef doğrultusunda toplayarak çalışanların paylaşıma duygularını geliştirmektedir. Bu durum çalışma arkadaşları arasında ilişkilerin daha samimi ortamda oluşmasını sağlayarak çalışanın bağlılığını olumlu etkilemektedir. Yine bununla beraber çalışanların belirli bir hedefi gerçekleştirmek üzere yetenek ve deneyimlerini, bir araya getirerek daha kaliteli ve verimli sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır. Grup içinde yer alan bireyler birbirlerini etkileyerek farklı grup normları oluşturmaktadır. Ancak oluşan bu normlar çalışanların değer ve tutumlarıyla uyumlu ise gruba aidiyetleri artmaktadır. Bundan dolayı çalışanlar, kurumdan ayrılmak isteseler dahi arkadaşlarından ayrılmamak için kurumdan da vazgeçmemektedirler. Çalışanların hedefleri ile kurumun hedeflerinin birbiriyle uyuşmaması durumunda çalışanların çalışma gruplarına daha fazla kuruma ise aidiyetleri daha az olmaktadır (Kalay, 2015: 61).

Kariyer: Kurumsal aidiyet bağlamında olan kariyer, çalışanın kişisel ve mesleki gelişim sürecidir. Kariyer, iş yapılırken gerekli eğitimlerin tamamlanıp, meslek bakımından ve kişisel olarak çalışanın geliştirilmesi yoludur. Kariyer, sonsuz yol olarak ifade edilmektedir. Çünkü insanın kendisini geliştirmesi sonsuz bir süreçtir. Kariyer,

hem kişinin kendi iş tecrübelerini düşünme, hem de kişi tarafından tutulan iş konum sırasına bakmasıdır (Dönmez, 2013: 44).

Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması: Kurum çalışanları arasında kimi farklılıklar yer almaktadır. Bu farklılıklar, kurumda var olan kişilerin kariyeri, yaşı, kıdemi, uzmanlığı, bilgi birikimi ve yetkisi gibi unsurlara göre değişiklik göstermektedir. Bu farklılıklar nedeniyle kurum çalışanın kurumda bulunduğu konuma statü, statüye bağlı olarak beklenen davranışa ve tutuma da rol denir (Yılmaz, 2011: 23).

Rol çatışması, kişinin kurum içinde görevini yerine getirirken, kurum dışında ve kurum içindeki tarafların istek ve beklentileri arasındaki uyumsuzluğu olarak belirtilmektedir. Rol çatışması, çalışanın kuruma olan güvenini ve tatminini azaltmaktadır (Şimşek vd., 1998: 56). Farklı bir ifadeyle rol çatışması, çalışanın grup içinde belirlenen rol ve görevlerinin birbirinden farklı, birbiriyle çelişkili olması nedeniyle, bireyi umutsuzluk ve karışıklık durumuna sokmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 36).

Monotonluk: İş ve sosyal hayattaki tekdüzelik, bireyde ruhsal ve fiziki birçok probleme yol açmaktadır. Ruhsal anlamda monotonluk, belirli görevleri yerine getiren kişiyi olumsuz düşünceye yönlendirerek psikolojik soruna neden olmaktadır. Ancak kurumlarda bu durum, bir işin sürekli olarak tekrarlanması sonucu aynı işin yapılmasıdır. Monotonluk, kişide isteksizlik, sıkıntı ve yorgunluk gibi unsurların ortaya çıkması ile görülür. Bu durum kuruma ve işe olan isteksizliği artırarak performans ve başarının azalmasına yol açmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 72).

Stres: Kurumsal aidiyeti etkileyen bir diğer faktör ise strestir. Stres, kişinin sosyal çevresinde maruz kaldığı olumsuz koşulların üstesinden gelebilmek için fiziksel ve ruhsal kapasitesinin üzerinde harcadığı gayrettir (Cüceloğlu, 2012: 38). Günümüzde rekabetin hızla artması kurumları sürekliliği sağlamaya yöneltmiş, bu da çalışanlara yatırım yapmayı gerekli kılmıştır.

Kurumların başarılarında çalışanların stres düzeyleri etkilidir. Bu sebeple çalışanların, zamanlarını geçirdikleri uygun iş ortamının sağlanması ve kurumsal stres unsurlarının ortaya koyulması bir zorunluluktur. Stres ve ona sebep olan faktörlerin bilinmesi kurum ve kişi için oldukça önemlidir.

Stresin kaynakları iki şekilde incelenmektedir. Bunlar; bedensel ve kişiseldir. Kişisel stres kaynakları; işyeri, arkadaş, aile, gibi çevreden kaynaklanan her türlü istek ve baskı durumlarını içermektedir. Kişinin kişilik yapısı, baskı ve beklenti gibi unsurlar içsel stres kaynaklarını kapsamaktadır. Bunlar ise rekabet ve tutku gibi faktörlerdir. Genellikle bu stres kaynakları dışsal stres kaynaklarından daha etkilidir.

Meyer vd. (2002) örgütsel bağlılık ve stres arasında anlamlı ve negatif yönde bir ilişkinin varlığını ortaya çıkarmışlardır. Çalışanların stres seviyesi arttıkça kurumsal aidiyetlerinin azaldığı görülmektedir.

İletişim: Kurumsal aidiyete etki eden en önemli faktörlerden biri de iletişimdir. Kurumsal iletişim, çalışanların kurum hedefine yönelik sistematize edilmesi, kurum içinde bilginin sağlanması ve çalışanlar tarafından simge iletimi, üretimi ve yorumlanmasıdır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim kurum içinde belirsizlikleri ortadan kaldırarak güven ortamının oluşturulmasına neden olmaktadır. Böylelikle çalışanların kuruma yönelik bağlılıkları artmaktadır. Kurum içinde iletişim olmadan hiçbir idare sürecinde ve kurumsal etkinlik sürecinde başarıya ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle kurum içindeki kurumsal bağlılığın oluşmasında ve kişinin motive edilmesinde iletişim oldukça önemlidir (Fermanoğlu, 2015: 16).

1.2.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kurumsal aidiyeti etkileyen bir başka unsur ise örgüt dışı unsurlardır. Bunlar;

- Yeni iş olanağı,
- Profesyonelliktir.

Yeni İş Olanağı: Alternatif iş imkânlarının olup olmaması, çalışanların kurumsal aidiyetine etki eden önemli faktörlerdendir. Yeni iş olanaklarının olması, işinden memnun olmayan bireylerin işlerinden ayrılmasına etki etmektedir. Ancak çeşitli iş imkânlarının olmadığı durumlarda, çalışanların işlerinden memnun olmadığı takdirde bile işlerine devam ettikleri görülmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerde vatandaşların iş bulma imkânlarına sahip olmaları önemli görülmektedir. Alternatif iş olanakları ve istihdam sorunu sadece çalışanların

kişisel yetenekleri ile değil, kurumun yaşadığı sektör, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve küreselleşme gibi birçok faktör ile ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 25).

Profesyonellik: Profesyonelleşme, bireyin toplumda görevi, mesleği en az hata ile sürdürmesidir. Bir işin profesyoneli olmak, o işi en ince ayrıntılarına kadar bilmeyi ve uygulamayı gerektirmektedir. Temel ölçüt, ifa edilen işin gerekliliklerinin en iyi şekilde yapılmasıdır (Gökçora, 2005: 38).

Profesyonellik, alınan sonuçtan ziyade alınacak sonuca gidilen yol ile alakalıdır. Normal durumlarda doğru yol takip edildiğinde zaten doğru sonuca varılmaktadır. Bazen doğru yol izlenmeden de doğru sonuca ulaşmak mümkündür. Fakat bunun profesyonellik ile bir ilgisi bulunmamaktadır. Bundan dolayı, profesyonel birey ne şekilde olursa olsun netice alabilen bireylerin aksine, uzun süreli de olsa doğru yoldan kalıcı ve doğru sonuçlar alan kişi olarak adlandırılabilir (Bayhan, 2011: 21).

1.3. Kurumsal Aidiyetin Belirleyicileri

Kurumsal aidiyeti etkileyen unsurlar; kurumsal faktörler, bireysel faktörler ve çalışma ortamına ait faktörler olarak ele alınmaktadır.

- Kurumsal faktörler; kurumun yapısı, çalışma şartları, kurum kültürü, büyüklüğü, ücreti, kariyer olanakları, yönetim tarzları, kurumun işleyişini belirleyen kuralların yazılı olması, ast-üst ilişkileri, çalışanların kurum kararlarına katılma düzeyidir.
- Bireysel faktörler; eğitim düzeyi, cinsiyet, yaş gibi kişisel özelliklerden oluşmaktadır.
- Çalışma ortamına ait faktörler; başarıya azmi, roller, işe uygunluk, beklentilerin gerçekleşme seviyesi, sosyal etkileşimdir (Sağlam Arı, 2003: 23).

Burada yer alan aidiyeti belirleyen unsurlar hem olumlu hem olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Örnek olarak, iş ile ilgili belirleyicilerden olan rollerle ilgili yaşanan problemler aynı zamanda kurumsal aidiyeti olumsuz etkilemektedir. Çalışma ortamında ortaya çıkan rol çatışması ve rol belirsizliği kurumsal aidiyete engel olmaktadır (Çırpan, 1999: 63). Çalışanlar birçok farklı kurum içinde çalışma hayatlarına

devam etmektedir. Her kurum çalışanlarından kurumun norm ve değer yargılarına uygun davranmalarını istemektedir (Zijderveld, 2001: 45). Bu durum her ne kadar kurum açısından normal bir beklenti olarak görülse de bazı kurumların, çalışanları değişime zorlayan katı kurallara sahip olmaları çoğu zaman çalışanların farkında bile olmadan çoğulcu kişilik davranışları sergilemelerine ve kurumun işleyişine önemli bir katkılarının olmadığını düşünmelerine sebep olmaktadır (Alptekin, 2011: 88). Bu durumda olan çalışanlarda kurumsal aidiyet olgusu zorlaşmaktadır. Çünkü çalışanlar karşılaştıkları durum karşısında sosyal rolleri ve kişilikleri arasında çabalamakta ve yabancılaşmaktadır.

Küçük kurumlarda çalışanlar kuruma kendilerini daha fazla özdeşleştirmekte, büyük kurumda ise daha kolay yükselme olanağı elde etmektedir. Çalışanların kurum içinde edindikleri tecrübe onların kurumda daha fazla sosyalleşmelerine yol açmaktadır. Bu sosyalleşme, çalışanların kuruma yönelik bağlılıklarını arttırmaktadır. Böylelikle kuruma olan güven de artış göstermektedir.

Kuruma yönelik aidiyette kurum yöneticisinin de etkili bir görevi vardır. Yöneticinin, kurum çalışanlarını iyi anlayıp analiz etmesi, onların ihtiyaçlarını önemsemesi, adil davranması çalışanların aidiyetlerini olumlu yönde etkiler (Rowden, 1999: 32). Liderler sahip oldukları özellikleri gereği takipçilerinin aidiyet bilincini önemserler. Çünkü aidiyet insan için bir ihtiyaçtır. Aynı zamanda sosyalleşmenin bir parçasıdır. Kendilerini bir topluma ait hissedenden insanlar, o toplumun varlığı ve devamlılığı için ellerinden gelen çabayı gösterirler. Bu sebeple liderler aidiyet duygusunun toplumu var eden, bir arada tutan önemli bir güç olduğunun farkındadır. Liderlik vasıflarına sahip kurum yöneticileri bu gücü kurum başarısı için kullanma gayretindedir. Kurumun faaliyet alanı ne olursa olsun aynı amaca hizmet etmek üzere bir araya gelen veya getirilen çalışanlar etkili bir yönlendirmeyle bu amacı sahiplendiklerinde hem çalışma arkadaşlarını hem de kurumun tamamını kendi aileleri gibi görmeye başlar ve kendi ailelerine verdikleri önemi kendilerini ait hissettikleri kuruma da verirler.

Kurumsal aidiyetin birtakım öncülleri ve sonuçları vardır. Bu öncüller ve sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir (McCroskey, 2007:18) (Tablo 1).

Tablo 1.1. Kurumsal Aidiyetin Öncülleri ve Sonuçları

Kurumsal aidiyetin öncülleri	Kurumsal aidiyetin sonuçları
İletişim	Performans
İş tatmini	İşten ayrılma niyeti
Yönetim biçimi	Bilgi paylaşımı
Kuruma güven	Devamsızlık
Adalet algısı	Örgütsel değişim
Örgütsel vatandaşlık davranışı	Örgütsel güven
Eğitim	Yabancılaşma
Liderlik ve insan kaynakları uygulamaları	Ayrımcılık
İş stresi, örgütsel destek	Yıldırma
Terfi ve kariyer olanakları	

Kurumsal aidiyeti güçlendiren ve belirleyen faktörlerden biri olan kurum arkadaşlarından sağlanan sosyal destek, kurumsal aidiyeti arttırmaktadır. Şöyle ki çalışanların iş arkadaşlarından gördükleri sosyal destek ile kurumsal aidiyet düzeyleri doğru orantılıdır (Çetin vd., 2014: 5).

Kurumsal aidiyet kapsam bakımından göstergeler ve davranışlar açısından son derece önemlidir. Fakat her gösterge veya davranış aidiyet belirleyicisi sayılmamaktadır. İnsan davranışlarının sınırlı yapısı kurumsal aidiyetin derecesini değiştirmektedir. Sınırlı yapıdaki insan davranışlarında kurumsal aidiyetin seviyesini belirten 4 önemli faktör bulunmaktadır (Çetin, 2004: 103). Bunlar:

1. Kesinlik: Kurumsal aidiyet davranışı açık ve net olmalı, kesinlik ifade etmelidir. Kesinliğe etki eden iki faktör yer almaktadır. Bunlar;

a. Davranışlar anlaşılabilir olmalıdır. Rahatça gözlemlenmelidir. Gözlemlenemeyen davranışlara kesin bir anlam yüklenemez. Bu davranışların manaları varsayımlara bakarak anlaşılmaktadır.

b. Davranışlar genel olarak olumlu veya olumsuz anlamlar taşımaktadır. Bu sebeple taşıdığı anlam net olarak belirtilmelidir.

2. Tersine çevrilebilirlik: Tersine çevrilebilir davranışlar kurumsal aidiyetin belirleyicilerindendir. Kimi davranışlar tepki ölçmek maksadıyla denenir. Deneme davranışları sergileyen kişiler, bu davranışların kendilerine yakışmadığını düşündükleri takdirde o davranışı değiştirme yoluna gitmektedirler. Davranışların sadece bazı kısımları tersine çevrilebilir özelliktedir. Kişi başkalarının davranışını gözlemlerken ortamın etkilerinden ziyade davranışı yapanı ön plana çıkarmaktadır. Ancak kendi davranışını açıklarken ortamın etkilerini kendi davranışlarının önünde tutmaktadır. Bu nedenle kişi kendi davranışlarını da diğerlerinin davranışlarını izlediği gibi izlemelidir. Örneğin maçta kırmızı kart görmesinin sebebini hakemde gören bir futbolcu kendi pozisyonunun videosunu başkasının pozisyonunu seyreder gibi seyrettiğinde hakemin verdiği kırmızı kart cezasının haklılığını görebilmektedir. İş yaşamında kişiler arası veya kişi ile kurum arasında yaşanan bazı davranışsal hatalar kişinin veya kurumun özeleştirisi yapmasıyla daha kolay çözülebilmektedir. Kişinin hatasını kabul etmesi ve davranışını tersine çevirmesi, kurumun da bu durumu anlayışla karşılaması, kişi ile kurum arasında güven ortamının oluşmasına sebep olmaktadır. Böylece kişinin kuruma olan aidiyeti artmaktadır.

Önceden ortaya çıkan ve kalıcı davranışlar ise tersine çevrilememektedir. Çünkü bu davranışlar çoktan gerçekleşmiştir. Örnek olarak birine tokat atmak unutulabilir, affedilebilir, mazur gösterilebilir

fakat tersine çevrilemez, geri alınamaz. Kişi ile kurum arasında telafisi mümkün olmayan bazı durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu durumlar kimi zaman kişinin, kimi zaman da kurumun davranışlarından kaynaklanmaktadır. Eğer kurumdan kaynaklanan bir hata çalışanda mağduriyet yaratır ve bu telafi edilemezse, diğer çalışanlar aynı durumu kendilerinin de yaşayacağını düşünerek kuruma olan güvenlerini sorgulamaya başlar. Bu sebeple kurumun görünen yüzü olan yöneticiler davranışlarını kontrol etmeli, kurumun çalışanlar nezdinde güvenini sarsan, tersine çevrilemeyen davranışlardan kaçınmalıdır.

3. **İrade:** Davranışların tersine çevrilememesi, kesinliği ve yapısı, silinmeyecek gerçeklerle ilişki kurmasını sağlamaktadır. İrade, kişiler ile davranışlar arasında köprü vazifesi görmekte, davranışların gerçekleşmesine etki etmektedir. Bu durumda kişilerin davranışlarını belli eden unsurlar, özgürlük ve kişisel sorumluluk gibi kavramların birleşmesinden kaynaklanmaktadır.

Davranışın tanımlanması hem özgür hem kısıtlı olan insan davranışlarının iradesi altında yapılması söz konusudur. Özgür ve kişisel olarak sergilenen davranışların kısıtlanması bile söz konusu olabilir.

Dostoyevski, Bernard Shaw gibi düşünür ve yazarlar yenilikçi ve yaratıcı davranışların dışarıdan gelen baskı ve etkiler sonunda yapıldığını belirtmişlerdir. Fakat en fazla kısıtlanan davranışlar bile özgür bir şekilde yapılmış kabul edilmektedir. Çünkü iradenin nasıl algılandığı davranışları ve sonuçları değiştirmektedir. Örnek olarak, kuruma büyük zarara yol açacak herhangi bir karara imza atan yönetici kendisini bu davranıştan sorumlu tutmamak için her türlü tedbiri almakta, iradesini ya kısıtlamakta ya da özgürce kullanmaktadır.

İradenin kesinlik kazanması zordur. Fakat insan davranışlarını ve yaklaşımlarını ciddi düzeyde etkilemektedir. Davranışlara yön veren iradenin derecesini etkileyen ve belirleyen bazı özellikler bulunmaktadır. Bunlar;

- Seçim,
- Harekete sebep olan içten gelen dürtüler,
- Harekete sebep olan dıştan gelen istekler,
- Harekete katkı veren diğer faktörlerin etkisidir.

İrade kavramının bu özellikleri sebebiyle, çok para kazanmak için çok çaba sarf eden kişinin iradesi ile maddi bir kazanımı olmadan çok fazla çabalayan bir kişinin iradesi farklılık gösterir. Yani harekete katkıda bulunan faktör (Bu örnekte: para) ortadan kalktığında irade zayıflar, fakat içten gelen dürtüler kolayca yok olmaz. Bu sebeple, maksadı para kazanmak olan birinin iradesinin, içtenlikle hareket eden birine göre daha zayıf olduğu düşünülmektedir.

4. **Genellik:** Son belirleyici özellik kurumsal aidiyetin genelliğidir. Bu belirleyici davranış, sosyal yapıya bağlanmaktadır. Tüm davranışlar gözlemlenebilir nitelikte değerlendirilirse, genellik; hangi kişilerin, kimleri, nasıl gözlemlediğiyle ilgilidir.

Kimi gözlemcilerin gözlemleri önemsiz iken, kimilerinininki önemli olmaktadır. Bu durum davranışların genelliğini gösterir. Örnek olarak, bir insan çalışma hayatında faaliyete geçirmeyi planladığı bir projeyi yakın çalışma arkadaşlarına söylemesi ile hiç tanımadığı rastgele karşısına çıkan birine söylemesi arasında, söylediği insanların tepki ve değerlendirmeleri bakımından ciddi bir fark olabileceğini öngörebilmektedir. Çünkü bu davranışı karşısındaki insanları aynı derecede etkilememektedir. Davranışlar genele hitap eder ancak farklı kişiler tarafından farklı gözlemlenmesi gayet doğaldır. Özellikle çalışma ortamı gibi sosyal bir yapı içerisinde insan davranışlarının genelliği sosyal sistem için kısıtlayıcıdır. Dolayısıyla davranışlar üzerinde doğrudan etkilidir.

Yukarıda anlatılan dört ana belirleyicinin yanında sosyal sistem içerisinde kurumsal aidiyetin belirleyiciliğini değerlendiren başka unsurlar da vardır. Bunlar (Çetin, 2004: 105):

- **Çalışma Ortamı:** Çalışma ortamı ile çalışanların davranışları arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır. İş ortamının, kişinin orada bulunmaktan keyif aldığı bir ortama dönüşmesi hem kişilerarası hem de kişiler ile kurum arasındaki uyuma bağlıdır. Bu uyum sayesinde, işin verdiği tatmin artmakta, kuruma yönelik aidiyet yükselmektedir.

Literatürde yapılan çalışmalar iş ortamında kişi ile kurum arasındaki uyumun yanında kişi ile iş arasındaki uyumun da önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bu uyum sağlanırken çalışanın bir değişim yaşadığı, yaptığı işe uygun davranmaya başladığı değerlendirilmektedir. Değişim, bir çalışanın işinin olumlu veya olumsuz özelliklerini ayırt etmesi ve olumsuz özelliklerle nasıl baş etmesi gerektiğini öğrenmesi olarak ele alınmakta ve bu anlamda çalışma ortamının önemli olduğu görülmektedir.

- **İş Özellikleri:** Literatürdeki araştırmalar kurumsal aidiyetin en önemli belirleyicilerinden birinin işin özellikleri olduğunu göstermektedir. Genel olarak kişinin görev bilincini olumsuz etkileyen ve kişisel donanımlarıyla uygun olmayan işler, aidiyeti de azaltmaktadır. Bunun yanında yapılan işin özellikleri, çalışanın sorumluluk duygusu geliştirmesini de etkilemektedir.

Kimi işlerin sorumluluğu daha fazladır. Bu iş pozisyonları sorumluluk bilinci yüksek çalışanlar ile daha sağlıklı yürütülür. Sorumluluk sahibi çalışanlar aidiyet duygusuna daha yatkındır. Aynı şekilde kimi görevler çalışanlara daha fazla sorumluluk alma ve kişisel karar verme imkânı sunmaktadır. Bu çalışanların yetkileri sınırlı olan çalışanlara kıyasla işe bakış açıları farklılık göstermekte ve aidiyet duyguları daha gelişmiş olmaktadır.

- **İşte Kalma Hakkı:** Kurumların çoğu çalışanların işe yönelik fedakârlıklarını kuruma üye olmanın bir karşılığı veya bedeli olarak nitelendirmektedir. Bu sebeple katılımın fedakârlık ve değişim gerektirdiğine vurgu yapılmaktadır. Bu yapıya dayanan üyeliği benimseyen kurumlarda aidiyet konusunda iki unsur öne çıkmaktadır. Bunlar; kurum içi pozisyon ve işte kalma hakkıdır.

Literatürde yer alan çalışmalara göre, iyi ve nitelikli bir işe sahip olduklarını düşünen çalışanlar, kurumda kalmayı istemekte ve kurumda kaldıkça bu istekleri artmaktadır.

- **Törenler, Ritüeller ve Fedakârlıklar:** Kimi kurumlar kişilerin aidiyetlerinin bir takım yönlendirmelerle kendiliğinden gelişebileceğini düşünmektedir. Aidiyetin oluşmasını kişilerin kararlarına bırakmaktadır. Örnek olarak, Harvard Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde mezun öğrencilerin uzun süreli aidiyetlerini sağlamak için bir yöntem kullanılmaktadır. Bu yöntemle göre öğrenciler, okula geldikten sonra sınıflara ayrılarak her faaliyeti sınıf arkadaşlarıyla birlikte yapmaktadır. Dersler sınıf bütünlüğü içinde verilmekte, sınıftaki tüm öğrenciler aynı derslere ve aynı sınavlara girmekte, aynı yatakhane kalmakta ve aynı sosyal faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu durum öğrencilerin birbirlerini yakından tanımasına, arkadaşlıklarının gelişmesine ve mezuniyet sonrasında bile bağlarının devam etmesine olanak sağlamaktadır.

Bazı kurumlar çalışanların ortak bir bilinçle hareket etmesini sağlamak, birlik ve beraberlik düzeyini arttırmak için ritüeller, seremoniler, törenler gibi semboller kullanmaktadır. Örneğin hemen hemen bütün ülkelerin orduları, askerlerini ortak bir amaca yönlendirmek, tek vücut halinde hareket etmelerini sağlamak, disiplin ve itaati aşılacak ve en önemlisi onlara savaşçı ruhu kazandırarak aidiyet duygularını geliştirmek için törenler düzenlemektedir. Ayrıca törenler kurumun gücünü ve başarısını gözler önüne sermektedir. Böylece kurum üyeleri o gücün bir parçası olmanın hazzını yaşamakta ve aidiyetleri pekişmektedir.

1.4. Kurumsal Aidiyetin Göstergeleri

Genel olarak kurumsal aidiyetin göstergeleri 5 başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar;

1. Kurumun amaç ve değerlerine sahip çıkma
2. Kurum üyeliğini devam ettirme yönünde güçlü bir istek duyma
3. Kurum için fedakârlık yapma
4. İçselleştirme
5. Kurum ile özdeşleşme

Beş gösterge aşağıda ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

1.4.1. Kurumun Amaç ve Değerlerine Sahip Çıkma

Çalışanlar kuruma üye oldukları andan itibaren kurumun politikalarını, amaç ve değerlerini öğrenmek zorundadırlar. Her kurum çok farklı kültürlere sahip insanların bir araya gelmesiyle oluşur. Kurum yöneticileri farklı kültürlere sahip insanları ortak bir amaca yönlendirebilmek ve kurum değerlerini benimsetmek için yoğun çaba harcarlar. Bununla birlikte yöneticiler değişik kültürlere özgü tavırları, davranışları, gelenek ve görenekleri öğrenmek ve bunlara uyum sağlamak zorundadırlar (Özkalp, 2013: 10).

Çalışanlar kurumlarının amaç ve değerlerini ne kadar iyi anlarsa o kadar hızlı benimserler ve benimsedikleri ölçüde kuruma bağlanırlar. Bu sebeple yöneticiler çalışanların kurumun amaç ve değerlerini öğrenmelerine yardımcı olmalıdırlar. Kurumun amaç ve değerlerini kendi amaçları gibi gören ve benimseyen çalışanlar kurumun amaçlarına ulaşması için daha gayretli ve özverili olurlar. Bu durumun tüm çalışanlara sirayet etmesi kurum için önemli bir başarıdır. Çünkü kurumun amaç ve değerlerine sahip çıkan çalışanların kuruma olan bağlılıkları artar ve kurumun zor zamanlarında bile kurumlarına destek olurlar.

Kurumların çalışanlarına sunduğu olanaklar, çalışanın beklenti ve hedefleri ile kurumların amaçları arasında bir denge olmalıdır. Bu dengenin sağlanamaması çalışanların aidiyetlerini azaltmaktadır. Çalışanların bireysel ve mesleki gelişimlerine

önem veren kurumlar yenilikçi, öğrenmeye ve gelişmeye hazır çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Aksi takdirde eğitime ve gelişime kapalı olan çalışanlar kurumun performansını düşürmekte, gelişimini engellemektedir. Kurumun amaç ve değerlerini benimsemiş çalışanların aidiyetlerini olumlu yönde etkilemektedir (Somuncu, 2008: 29).

Hedef belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için çabalamak kişisel tatmin sağlamaktadır. Çalışanların hem kendi amaçlarına hem de kurumun amaçlarına sadık kalmaları motivasyonlarını arttırmaktadır (Gündoğan, 2009: 6).

1.4.2. Kurum Üyeliğini Devam Ettirme Yönünde Güçlü Bir İstek Duyma

Kurum üyeliğini devam ettirme isteği kurumsal aidiyetin önemli bir göstergesidir. Aidiyetin anlam kazanabilmesi için kurum üyeliğinin sürdürülmesi yönünde duyulan isteğin güçlü olması gerekir. Çalışanın kuruma yönelik memnuniyeti bu göstergenin başlangıç noktasını oluşturmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 10).

Kurum üyeliğinin sürdürülmesi için güçlü isteğe sahip olan çalışan kurumun gelişmesine katkı sağlamakta ve bütün benliğiyle çaba göstermektedir. Bu sebeple, kurum yönetimi, üyelerin kurumda kalmalarını teşvik eden tedbirler geliştirmeli, onların kuruma yönelik memnuniyetlerini önemsemeli ve motivasyon düzeyini arttıran faaliyetler düzenlemelidir. Örnek olarak; kurum içinde çalışanların sorunlarıyla ilgilenilmesi onların memnuniyet düzeyini yükseltmektedir. Kurum yönetiminin bu konulardaki gayretine şahit olan çalışanların kuruma olan bağlılık seviyesi artmaktadır. Bu kapsamda çalışanla ilişkiler aşağıdaki faktörlerden dolayı olumlu etkilenmektedir:

- Kurum içi adalet,
- Gerekli kariyer olanakları,
- Sosyal etkinlikler,
- Aktif insan kaynakları politikaları
- Kurumsal iletişim kanalları (Gündoğan, 2009: 7).

1.4.3. Kurum İçin Fedakârlık Yapma

Çalışanların kurum yararına fedakârlıkta bulunması kurumsal aidiyetin sağlanmasında önemli bir göstergedir. Bir çalışanın kendisinden beklenen iş performansının üstünde emek harcaması, kurumun bekası için bazı kişisel haklarından vazgeçmesi ve kurum zor durumda kaldığı zaman karşılık beklemeden yardıma koşması, kuruma olan fedakârlığının göstergesidir. Çalışanların olması gerektiği kadar çalışması fedakârlık değildir. Fedakârlık yalnızca aidiyet duygusu yüksek olan çalışanların gösterebileceği bir davranıştır. Çalışanın beklenti veya maddi yarar arayışına girmeksizin sadece kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için fedakârlıkta bulunması, kişinin kurumla özdeşleştiğinin işaretidir. Örneğin, İkinci Dünya Savaşı'nda Japonya'ya atılan atom bombaları ülkenin hasar görmesine sebep olmuştur. Japon halkının ülkesine olan aidiyeti ve fedakârlığı sayesinde ülke hızlıca toparlanmıştır. (İnce ve Gül, 2005: 10).

Çalışanın maddi kazanım ve çalışma koşullarına aldırış etmeden kurumu zor durumdan kurtarmak, zor duruma düşmesine engel olmak veya başarı kazanmasını sağlamak maksadıyla fedakârlık yapması o kuruma olan aidiyetinin göstergesidir (Başyiğit, 2006: 67).

Kurumlarına sıkıca bağlı çalışanlar, kurumlarının başarılarına katkı sağlamaktadır. Bir çalışanın fedakârlıkta bulunması, kurumun amaçlarını benimsemesi, kurumla özdeşleşmesi, kurum değerlerine sıkıca bağlanması ile mümkün olmaktadır. Bir çalışanın zor durumda kalan kurumunu terk etmemesi bir fedakârlık örneğidir. Bir kurumun çalışanlardan fedakârlık görebilmesi için onlara değer vermesi ve yatırım yapması gereklidir. Değerli görüldüğünü hisseden çalışanlar kurumun bütün gelişim süreçlerinde ya da zorlu süreçlerinde kurumdan ayrılmamakta, kuruma olan bağlılığını sürdürmektedir.

1.4.4. İçselleştirme

Kişisel ve kurumsal değerlerin birbirleriyle uyumlu hale gelmesi içselleştirme ile sonuçlanmaktadır. İçselleştirme, kurum değerlerinin çalışan davranışları üzerinde etkili olması ve çalışanın bu değerleri kendi değerleriyle bağdaştırmasıdır. Çalışanın kurumun

değer ve normlarını gönüllü olarak kabul etmesi ve içtenlikle benimsemesidir (Çakınberk vd., 2011: 96).

Kurumsal aidiyette önemli bir gösterge olan içselleştirme sayesinde;

- Çalışanlar kurum içindeki değişim ve gelişimlere isteyerek ayak uydurmaktadır.
- Kurumun amaç ve değerleri, çalışanın amaç ve değerleri ile örtüşmekte ve zamanla bütünleşmektedir.
- Örtüşme ve bütünleşme kurumsal aidiyeti arttırmaktadır.

1.4.5. Kurum ile Özdeşleşme

Kurum ile özdeşleşme, çalışanın kendisini kurum değerlerine göre tanımlaması ve “kurumda ben kimim?” sorusuna cevap bulmasıdır. Benimseme ve aidiyet duygusu başka kurumlara iletilebilir yapıdadır. Fakat özdeşleşme, sadece o kuruma özgüdür. Kurumsal bağlılık, değerler ve inançlar üzerinden ölçülebilen, sorgulanabilen, ait olma duygusu ile özdeşleşen özel bir duygudur.

Kurumsal özdeşleşme ve kurumsal aidiyet arasındaki farklılıklar şunlardır:

- **Esneklik:** Kurumsal aidiyet oturmuş bir yapıya ve sürekliliğe ihtiyaç duymaktadır. Kurumsal özdeşleşme esnek özelliktedir. Kurum ile özdeşleşme, kişisel tercihlerin etkili olduğu esnek şartlar altında gerçekleşmektedir.
- **Ekonomik Sebepler:** Ekonomik sebepler, kurumsal bağlılığı etkilemekte, kurumdan ayrılmaya neden olabilmektedir. Kurumsal özdeşleşme ekonomik sebeplerden etkilenmemektedir.
- **Karşılıklı İlişkiler:** Kurumsal aidiyet; kişi, kurum ve çalışma arkadaşları arasındaki ilişkiden önemli derecede etkilenirken, kurumsal özdeşleşme karşılıklı ilişkilerden etkilenmemektedir. Karşılıklı ilişkiler, kurumsal özdeşleşmenin oluşması için zorunlu bir özellik değildir (Çakınberk vd., 2011: 96) .

Kısaca, kurumsal aidiyet ve kurumsal özdeşleşme farklı kavramlar olarak açıklanmasına rağmen her ikisi de birbirlerine ihtiyaç duymaktadır. Birinin olmaması diğerinin sakat doğmasına neden olmaktadır. Özdeşleşme, kurumsal aidiyetin önemli göstergelerinden biridir. Kurum içinde özdeşleşen kişilerde;

- Uyum ve işbirliğine yatkınlık daha fazladır.
- İş motivasyonu artış göstermektedir.
- İş daha fazla benimsenmektedir.
- Daha fazla iş tatmini oluşmaktadır.
- Kişi kendisini kurumun parçası olarak hissetmektedir.
- İşin sebep olduğu stres azalmaktadır.

Çalışanın kendisini kurumun ayrılmaz bir parçası olarak görmesi, kurumuna sevgi ve güven duyması, kurumun kendisine kattıklarının bilincinde olması ve kurum tarafından değerli görüldüğünü hissetmesi kurumsal özdeşleşme ile sonuçlanır (İnce ve Gül, 2005: 11).

Kurum tarafından çalışanların takdir edilmesi, onaylanması ve övülmesi, sorumluluk ve görev bilincini geliştirmekte, çalışanların performanslarını ve özgüvenlerini arttırmaktadır. Özdemir (2007)'in çalışmasında, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk algılamaları değerlendirilerek, çalışanlarda kurumsal tutumlara yönelik iş tatmini, kurum ile özdeşleşme, kuruma bağlılık gibi kavramlar araştırılmıştır. Çalışma sonucunda tüm sosyal sorumluluk alanlarının çalışanların özdeşleşme, bağlılık ve iş tatmini düzeylerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

1.5. Kurumsal Aidiyetin Sonuçları

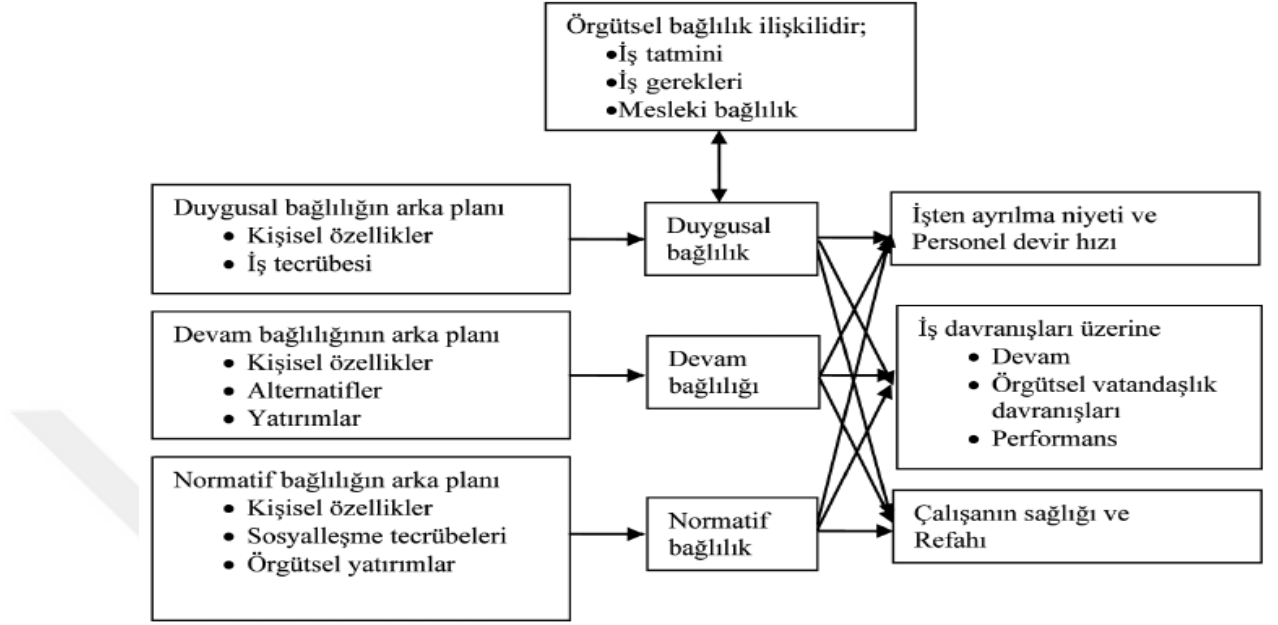
Kurumlar sahip oldukları iş gücü sayesinde faaliyetlerini yürütürler. Bu nedenle çalışanların donanımı, işe yatkınlığı, kurum ile olan uyumu ve kuruma olan bağlılığı kurum verimliliğini etkileyen en önemli konulardır. Çalışanlardan azami derecede verim alabilmenin en etkili yolu, onların yetenek ve becerilerini geliştirmek ve kuruma yönelik aidiyetlerini arttırmaktır. Çalıştığı kuruma karşı yüksek oranda bağlılık hisseden çalışanlar, diğer çalışanlara kıyasla daha iyi performans sergileyerek kurum başarısına

daha fazla katkı sağlamaktadır. Bununla beraber kurumsal aidiyeti yüksek olan çalışanlar yaptığı işi severek yapmakta, iş arkadaşlarıyla iyi iletişim kurmakta ve kuruma zarar verecek söz ve eylemlerden kaçınmaktadır. Kurumlar için en önemli vazifelerden biri de çalışanların kurumsal aidiyet düzeylerini belirlemek ve arttırmaya yönelik çalışmalar yapmaktır (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

Genel olarak aidiyet düzeyi yüksek çalışanlara sahip kurumlarda çalışanlar ile kurum arasında uyumluluk vardır. Bu uyum sayesinde çalışanlar kurumlarının hangi durumlara nasıl tepkiler vereceğini bilir. Aynı şekilde kurumlar da çalışanlarını çok iyi tanır ve yapılacak işleri optimum şekilde en uygun kişilere dağıtır. Kurumsal aidiyet çalışanların iş tatminini, motivasyonunu, performansını arttırırken iş gücü devri, işe geç kalma ve devamsızlık oranlarını azaltır (Randal vd., 1990: 210).

Kurumsal aidiyet kavramını en doğru şekilde anlamak için Allen ve Meyer (2002: 22)'in üç başlıkta sınıflandırdığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ayrıntılarıyla analiz edilmelidir. Kurumsal aidiyetin alt boyutlarının tamamı kurumdan ayrılma niyetini azaltmakla birlikte performans, örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın sağlığı ve refahı gibi unsurları arttırmaktadır (Şekil1.1). Özellikle, duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar kendi istekleriyle örgütte kalmakta, örgütün menfaatleri için çaba harcamakta ve hiç tereddüt etmeden fedakârlık yapmaktadırlar. Bir kurumun verimliliğini arttıran en önemli bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Kuruma duygusal olarak bağlanan çalışanlar kurumun bir üyesi olmaktan mutluluk duyarlar. Devam bağlılığı çalışanın örgütten ayrıldığı takdirde kaybedeceğini öngördüğü kazanımlar ve alternatif bulamama endişesiyle geliştirdiği bağlılığı ifade etmektedir. Devam bağlılığının kıdem azlığı ve alternatif iş olanaklarının sınırlılığı gibi sebeplerle oluştuğu ve kurum verimliliğini olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Kurumsal aidiyetin üç alt boyutu arasında en az araştırılan boyut normatif bağlılıktır. Bu bağlılık türünde çalışanlar kuruma bağlı olmayı doğru bir davranış olarak görmekte, bu yüzden kuruma bağlılığı yapmaya mecbur oldukları bir görev olarak düşünmektedirler. Çalışanların kuruma olan sadakatleri normatif bağlılık geliştirmelerine neden olmaktadır. (Wasti, 2000: 401). Bu bilgiler ışığında duygusal bağlılığı “istek”, devam bağlılığını “ihtiyaç”, normatif bağlılığı ise “mecburiyet” kelimeleriyle ilişkilendirmek kavramların özünü anlamamıza yardımcı olacaktır.

Şekil 1.1.Allen ve Meyer'in kurumsal aidiyet sınıflandırması



Kaynak: Meyer, vd., 2002: 22.

Kurumsal aidiyet, kurumsal davranışlar üzerinde etkilidir. Kurumsal aidiyetin etkilediği hususlar aşağıda sıralanmıştır. Bunlar;

- İş başarısı,
- Performans,
- İş tatmini,
- İş gücü devri,
- İşe geç gelme ve devamsızlık,
- Stres kavramlarından oluşmaktadır (Gümüş vd., 2003: 988).

1.5.1. İş Başarısı

İş başarısı kurumsal aidiyetin önemli sonuçlarından birisidir. Yapılan araştırmalar iş başarısı ile kurumsal aidiyet arasında zayıf bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu ikisi arasındaki ilişkinin zayıf olması iki nedenle açıklanmaktadır:

1. İş başarısı, çalışanların yetenekleri, rol belirginliği ve motivasyon düzeyine bağlıdır.

2. Aidiyet gibi tutumların iş başarısını olumlu yönde etkilemesine rağmen bazı çalışmalarda iki kavram arasında zayıf bir ilişki tespit edilmektedir. Kurumsal aidiyet ve iş başarısı arasındaki ilişkinin kişisel faktörlerden etkilendiği düşünülmektedir (Çırpan, 1999: 66).

Performans açısından yapılan değerlendirmelerde genellikle kişilerin kurumsal aidiyet seviyelerinin yüksek olması performanslarının yükselmesine, işe geç gelme ve işten ayrılma gibi davranışlarının da azalmasına neden olduğu düşünülmektedir. Ancak beklentilerin tersine bazı kişilerin kurumsal aidiyeti düşük olsa da performanslarının ve buna bağlı olarak işteki başarılarının yüksek olduğu da görülebilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 171).

Daha önce yapılan çalışmalarda iş başarısı ile kurumsal aidiyet arasındaki ilişki Mowday vd. (1979) tarafından geliştirilen ölçek ile tespit edilmeye çalışılmıştır. Ancak bu ölçeğin iş başarısı ve kurumsal aidiyet arasındaki ilişkinin zayıf çıkmasına neden olduğu düşünülmektedir. Mowday vd. (1979), kurumsal aidiyet düzeyini üç faktör ile belirlemeye çalışmışlardır. Bu faktörler;

- Kurumun faydasına fazladan emek harcama isteği,
- Kurumda kalmayı isteme,
- Kurumsal hedeflerin benimsenmesidir.

Dougherty ve Slocombe (1998) yapılan tanımın problemli olduğunu ifade etmekte, kurumda kalma isteği ile kurum yararına fazladan emek harcama isteği arasında anlamlı bir bağlantı olamayacağını iddia etmektedirler. Netice itibariyle bu üç faktörün bir arada kullanılması kurumsal aidiyet düzeyinin belirlenmesinde hatalı sonuçlar vermektedir. Bu araştırmacılar, kurumda kalmak istememesine rağmen bazı sebeplerden dolayı zorunlu olarak kalan çalışanların özgüven veya unvanlarını koruma ve bireysel başarı sağlama gibi farklı nedenlerle kurumun faydasına olağanüstü emek harcadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum;

- İş başarısı ile aidiyet arasındaki ilişkinin zayıf çıkmasına,

- Kurumda kalmak istemeyen ve aidiyetleri düşük olan çalışanların da başarıya ulaşabileceği sonucunun ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Çırpan, 1999: 66).

1.5.2. Performans

Performans; bir çalışanın kurum içinde kendisine tevdi edilen görev ve sorumlulukları yerine getirmek için harcadığı emek ve zamanın ölçüsüdür. Performans çalışanın beklentilerine, kişisel özelliklerine, zihinsel yeteneklerine, el becerilerine, inanç ve değerlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Kuruma yönelik beklentiler; motivasyon, iş tatmini gibi gereksinimlere ve bunlara bağlı olarak performansa önemli ölçüde etki etmektedir (Barutçugil, 2004: 8). Kurumun çalışanlardan beklediği performans düzeyi, çalışanların moral ve motivasyon gereksinimleri ile orantılı olmalıdır. Bunun sağlanması için;

- Yönetimin çalışana gösterdiği ilgi ve yakınlık,
- İş arkadaşları ve astlarla ilişkiler,
- İş tanımı ve iş süreçleri,
- Organizasyonel yapı,
- Yükselme imkânları,
- Çalışma koşulları,
- İyi bir maaş gibi örgütsel faktörler önem taşımaktadır (Uygur, 2009: 69).

Çalışanların bireysel beceri ve yeteneklerini geliştirmek suretiyle performanslarının artmasını sağlamak ve onlardan azami verim almak kurumların en temel hedefidir. Çalışanlar, aidiyet seviyeleri yüksek olduğunda kurumsal faaliyetlere yüksek seviyede katılım sağlamakta, üretim ve verimliliğe de katkı sunmaktadır. Aynı zamanda kuruma bağlılığı yüksek olan çalışanlar kurum içinde yöneticileriyle ve çalışma arkadaşlarıyla etkili iletişim kurmakta, icra edilen her faaliyeti sorumluluk bilinciyle yapmakta ve kurum değerlerine sahip çıkmaktadır. Bu nedenle kurumlar kurumsal verimliliği arttırmak için çalışanların kurumsal aidiyetlerini yükseltmelidir (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

Çalışanların performansı ile kurumsal aidiyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran Uygur (2007), Türkiye’de faaliyet gösteren bir banka’nın İstanbul, Ankara ve İzmir’de bulunan 118 adet şubesinde çalışan 323 banka personelinin kurumsal aidiyetleri ile performansları arasındaki ilişkiyi analiz etmiştir. Çalışma neticesinde çalışanların performansları ile kurumsal aidiyetleri arasında zayıf düzeyde ilişki tespit edilmiştir.

Uludağ (2018) çalışmasında kurumsal aidiyet ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Ankara ilinde çalışmaya devam eden kamu çalışanları üzerinde anket uygulamıştır. Elde edilen sonuçlara göre, performans ile kurumsal aidiyet arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle çalışanların performanslarının artması için kendilerini kurumlarına ait hissetmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

1.5.3. İş Gücü Devri

İş gücü devri kurumsal aidiyetin önemli görülen sonuçlarından biridir. Kavram olarak iş gücü devri, belli bir zaman aralığında çalışanların herhangi bir sebepten dolayı kurumdan ayrılmaları anlamına gelmektedir. Bu, kurum için istenmeyen bir durumdur. Özellikle tecrübeli ve nitelikli bir çalışanın kurumdan ayrılması, yerine yeni gelen çalışanın yetiştirilmesi ve öğrenme sürecinde yapılan hatalar sebebiyle ortaya çıkan maliyetler oldukça ciddi sorunlara neden olmaktadır. Kurumda yeni başlayan çalışanların, kalifiye olanların seviyesine gelene kadar düşük performans göstermeleri kurum için bazı zararlar doğurmaktadır. Bu sebeple fayda maliyet analizi açısından iş gücü devri, kurum için önemli görülen konular arasındadır (Uslu, 2012: 52).

Kurumdan ayrılmayı düşünmeyen, kurumda kalmaya istekli çalışanların genellikle kurumsal aidiyet seviyelerinin yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda kurumsal aidiyetin artmasının, işten ayrılma oranlarını önemli derecede azalttığı yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. İş gücü devri ile kurumsal aidiyet arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmalarda, zaman içerisinde işten ayrılma niyetine giren çalışanların aidiyet seviyelerinde azalma görüldüğü tespit edilmiştir (Çırpan, 1999: 16-17).

1.5.4. İş Tatmini

Çalışanın kişisel özelliklerine uygun işlerde çalışması, beklentilerinin karşılanması, yaptığı işi isteyerek ve keyifle yapmasına neden olmaktadır. İş hayatında çalışanları maddi ve manevi doyuma ulaştıran olumlu gelişmeler memnuniyet, mutluluk ve tatmin gibi pozitif duyguları da beraberinde getirmektedir. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten memnuniyet duymaları sonucunda ortaya çıkan olumlu bir duygudur. İş tatmini ile kurumsal aidiyet duyguları arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır (Luthans, 1992: 126).

İş tatmini ve kurumsal aidiyet arasındaki ilişki 4 faktörle açıklanmaktadır:

1. Kurumsal aidiyet iş tatminine sebep olur. Kurumsal aidiyetin oluşmasıyla iş tatmini oluşur ve gelişir. Burada öncelikle oluşması gereken duygu aidiyettir. İş tatmini aidiyete bağlı olarak gelişme gösterir. İş tatmini olmayan bir çalışan zamanla kuruma bağlılık duymaya başlarsa, buna paralel olarak yaptığı işten tatmin olmaya başlar.
2. İş tatmini kurumsal aidiyete sebep olur. Genellikle kabul gören düşünce budur. Temelinde çalışan ile kurum arasında olan kaynak alışverişi yer almaktadır. İş tatmini çalışanın yaptığı işe karşı geliştirdiği bir duygudur. Kurumsal aidiyet ise kurumun tamamına karşı hissedilen bir duygudur. Dolayısıyla bu görüşe göre iş tatmini sebep, kurumsal aidiyet sonuçtur.
3. İş tatmini ve kurumsal aidiyet birbirlerinin sebebi veya sonucudur. İkisi de birbirinin nedeni veya sonucu olabilir. Bu iki kavram arasında ani ve hızlı bir ilişki vardır. Kavramlar arasındaki nedensel süreç tespit edilememektedir. Bu sebeple ikisi de aynı anda ve birbirlerine bağlı olarak gelişim göstermektedir.
4. İş tatmini ve kurumsal aidiyet arasında herhangi bir ilişki söz konusu değildir. İki kavram birbirlerine bağlı değildir. Bu görüşe göre, bir çalışanın işine olan duyguları ile kuruma olan duyguları birbirinden bağımsızdır. Çalışan yaptığı işten tatmin olmamasına rağmen kurumuna bağlı olabilir. Bunun tam tersi de mümkündür (Hoş ve Oksay, 2015: 13).

1.5.5. İşe Geç Gelme ve Devamsızlık

Çalışanların kuruma yönelik tutumları, davranışlarını şekillendirmekte, bu davranışlardan biri olan işe geç gelme davranışı da aidiyeti doğrudan etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda kurumsal aidiyet seviyeleri yüksek olan çalışanların, işe geç gelme davranışını daha az sergiledikleri tespit edilmiştir (İnce ve Gül, 2005: 96). İşe geç gelme ile kurumsal aidiyet arasında ciddi oranda negatif bir bağlantı olduğu bilinmektedir. (Çırpan, 1999: 67).

İşe geç gelmenin birçok sebebi olabilir. Şahsi veya ailevi problemler, plansızlık, koordinasyonsuzluk gibi konular ile istem dışı zaruri haller işe geç gelmeye sebebiyet verebilir. Burada önemli olan konu kasıttır. Bir çalışan kasıtlı olarak işe geç geliyorsa kurumu ile arasında olumsuz bir ilişki var demektir. İşe geç gelmeyi alışkanlık haline getiren bir çalışanın kuruma bağlılığı zayıftır. Çalıştığı kuruma maddi ve manevi bir takım zararlar vereceğini bildiği halde bilinçli ve devamlı olarak işe geç gelen bir çalışanın kuruma hiçbir katkısının olamayacağı değerlendirilmektedir (Yağcı, 2003: 39).

İşe geç gelme ve devamsızlık kurum maliyetlerini arttıran, istenmeyen bir çalışan davranışıdır. İşe geç kalma ve devamsızlık değişkenleri kurumsal aidiyeti araştıran araştırmacıların üzerinde durduğu hususlar arasında yer almaktadır. Aidiyetin devamsızlık ile ilişkisine yönelik yapılan çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar elde edilmiştir. Bazı araştırmalarda aidiyetin devamsızlık yapma veya işe geç gelme davranışlarını etkilemediği yönünde bulgular elde edilmiştir. Devamlılık ile aidiyet arasında önemli bir ilişki vardır. Fakat devamsızlık ile aidiyet arasındaki bağlantıyla ilgili bir fikir birliği bulunmamaktadır (İnce ve Gül, 2005: 66).

Çalıştığı kurumda uzun süre kalmayı tercih eden çalışanların kurumsal aidiyetlerinin daha yüksek olduğuna dair birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların sonuçları incelendiğinde işe geç gelme ve devamsızlık ile kurumda kalma süresi arasında neden sonuç ilişkisi olduğunu gösteren bazı görüşlerin ortaya koyulduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca kurumsal aidiyet ile kurumda kalma isteği arasındaki ilişkide hangi unsurun diğerini tetiklediği konusunda bir takım görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar “kurumda kalma isteği yüksek olanın aidiyet duygusu artar” tezini

savunurken bazıları ise “kurumsal aidiyeti yüksek olanın kurumda kalma isteği artar” tezini savunmaktadır (Çırpan, 1999: 66-67).

Her ne kadar kurumsal aidiyet ile işe geç kalma ve devamsızlık arasındaki neden sonuç ilişkisi kesin ifadelerle açıklanmasa da kurumsal aidiyeti yüksek olan çalışanların işe geç gelme ve devamsızlık gibi davranışları daha az sergiledikleri açıktır. Kurumsal aidiyet seviyeleri yüksek olan çalışanların kurumda kalma istekleri de yüksek olduğu için diğer kurum çalışanlarına da örnek teşkil ettikleri değerlendirilmektedir. Ayrıca bu çalışanlar kurum dışı yaşamlarında da kurumlarını överek insanların kuruma olumlu bakmalarını sağlamaktadır. (Köse, 2014: 24). Bu yönelim kurum çalışanının ve kurumun başarısını arttırmaktadır.

1.5.6. Stres

İş hayatında, hedeflere ulaşamama, başarısızlık hissi, belirsizlik, sorumlulukların fazlalığı, çalışma şartları, çalışma arkadaşları ve yöneticilerle ilişkiler, maddi yetersizlikler gibi birçok konu çalışanları strese sokmaktadır. Stresin kurumsal aidiyet ile ilişkisi iki farklı şekilde ele alınmaktadır:

- Çalışanların aidiyetleri onları stresin olumsuz etkilerinden uzak tutmaktadır.
- Yüksek aidiyet seviyesine sahip çalışanlar daha fazla strese girmektedir (Leong vd., 1996: 1347).

Kurumsal aidiyet, çalışanları hem strese karşı korumakta hem de daha fazla etkilemektedir. Yapılan bazı araştırmalarda kurumuna bağlı çalışanlar kurumuna karşı daha fazla sorumluluk hissettikleri için daha fazla strese girdikleri tespit edilmiştir. Kurumsal aidiyeti yüksek olan çalışanlar kurumun karşılaştığı sorunlar karşısında kurumsal aidiyeti düşük olan çalışanlara kıyasla daha hassas davranırlar (İnce ve Gül, 2005: 68).

2. YÖNETİCİ DESTEĞİ VE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

2.1. Destek Algısı

Çalışanların çalıştıkları kurumun kendilerine yaptığı katkının ne denli değerli olduğuna dair düşünce ve fikirleri ile kurumun kendilerinin iyiliğini ne denli düşündüğüne dair düşüncelerin toplamına destek algısı denilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Kurumu bir birey olarak gören çalışanlar, işteki başarılarının artışıyla birlikte kurumun kendilerini takdir etme, gururlandırma ve ödüllendirmede ne kadar istekli olduğunu bilmek isterler. Bu doğrultuda, işletmenin işe yönelik bireysel katkısına verdiği değer ne kadar olduğuna ve bireysel iyiliğiyle ne kadar ilgilendiğine yönelik düşünce ve inançlarına destek algısı denir (Eisenberger vd., 1986: 501). Destek algısı, çalışanın örgütün kendisine ne kadar değer verdiği ve mutlu olmasını ne kadar önemsendiği konusundaki algılamasıdır. Ayrıca örgütsel değerlerin örgüt üyelerinin mutluluğunu önemsemesi ve bunu arttırmaya yönelik düzeyde olmasıdır. Farklı bir anlamda destek algısı, çalışanın bağlı olduğu işletmenin çalışan katkısına ne kadar değer verdiği ve refah içinde yaşamasını ne kadar önemli gördüğüyle ilgilidir (Kurtessis vd., 2015: 2). Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki, algılanan destek algısının gelişimini, içeriğini ve örgütsel desteğin sonuçlarını belirtmektedir (Chen vd., 2009: 120).

Çalışanın kendi iyiliği ve mutluluğunun işletme tarafından gözetildiğini ve işletmeye katkılarının önemsendiğini hissetmesi algılama tarzına ve düzeyine bağlıdır. Destek algısı, hissedilmesi ve anlaşılması zor olmayan bir olgudur. Ancak yine de her çalışanın bunu aynı biçimde algılayamayacağı dikkate alınmalı ve verilen destekten ziyade algılanan desteğin ne olduğu üzerinde durulmalıdır. İşe yönelik tutumlar üzerinde etkili olan bilinen destek algısı oluşturulmalıdır (Turunç ve Çelik, 2010: 185).

Çalışan ve işletme arasında yazısız veya yazılı karşılıklı alışverişi belgeleyen sözleşmeler bulunmaktadır. Destek algısı içinde bu karşılıklı psikolojik sözleşme süreçleri de yer almaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşme çerçevesi içinde beklentilerinin gerçekleşeceğine inancı destek algısını oluşturmaktadır (Justin ve Robert, 2003: 491). İşletme ve çalışan arasındaki yazılı sözleşmeler ekonomik

mübadeleyi, yazısız sözleşmeler ise sosyal değişmeyi düzenlemektedir. Taraflar birbirinden güven, sadakat ve destek beklemektedir (Birtch vd., 2016: 3).

Destek algısı, çalışanların örgüt ile aralarındaki çaba ve sonuç alışverişinde kurumun kötü veya iyi niyetinin işaretçisidir. İyi niyeti algılayan ve kendini güvende hissederek arkasında kurumun olduğunu bilen çalışan daha fazla işine bağlıdır. Ayrılma düşüncesi yoktur. Devamsızlık yapmaz ve kuruma yönelik sadakat ve aidiyet duygusu ile yararlı olma eğiliminde bulunur (Eisenberger ve Huntington, 1986: 503).

2.2.Algılanan Yönetici Desteği Kavramı

Kurumlar, kişilerin birbirleriyle ilişkisi olduğu, ilişkilerin karşılıklı davranış şeklinde ve davranışların her zaman yapı içinde düzenlendiği yerlerdir. Kurum, çalışan ve yönetenler arasındaki biçimsel ve basamaklı yapının, işlerin ve işleri yapan bireylerin aralarındaki ilişkilerin açık bir şekilde belirlenmesini belirtmektedir (Efil, 2004: 22).

Yönetim kavramı, belirlenen kimi hedeflere ulaşmak için insanları, hammaddeleri, donanımı, parasal kaynakları, demirbaşları, yardımcı malzemeleri, zamanı daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilecek bütün kaynakların birbirleriyle uyumunu sağlayacak kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003: 3).

Yöneticilik, yönetim alanındaki bilgi birikiminin kullanılarak başkaları ile çalışıp başkaları aracılığıyla iş görüp kurumun bütün birimlerinin hedeflerine ulaştırılmasıdır. Yönetici bu alanda sahip olduğu bilginin yanında kişisel beceri ve yeteneklerini kullanarak, yöneticilik görevini ifa eden kişidir (Koçel, 2015: 85).

Çalışanlar, iş ortamında memnuniyetlerinin önemsenmesine yönelik bireysel değerlendirmelerde bulundukları gibi, yöneticilerinin, katkılarını en üst düzeyde önemsemesiyle ilgili birtakım düşüncelere sahiptir. Çalışanlar, algıladıkları destek görüşünü kurumun temsilcisi olarak görülen yöneticilerden almaktadır. Bu anlamda yazılan algılanan örgütsel desteğe, algılanan yönetici desteğinin öncül olduğu belirtilmektedir (Eisenberger vd., 2002). Bu nedenle kurum içinde yöneticilerin konumu ve rolü önemlidir. Çünkü yöneticiler, kararlarıyla çalışanların performanslarını

etkilemekte ve daha üst bir performans sergilemek için yeteneklerini etkili bir şekilde ortaya koymaktadır (Koçel, 2015: 88).

Yöneticiler, belirli bir zamanda ve değişen çevre şartlarında, belirlenen hedeflere ulaşmak için beşeri ve maddi bütün üretim unsurlarını uyumlu olacak biçimde bir araya getiren ve bunları yönlendiren kişilerdir (Eren, 2003: 9). Yöneticiler üretimden insan kaynaklarına kadar bütün fonksiyonlarda örgütleme, koordinasyon, yöneltme, planlama ve denetim faaliyetlerini yürüten bireyler olarak kurumların kilit noktasındaki kişilerdir. Bu nedenle sahip oldukları yetenekler, bireysel özellikleri, bilgi düzeyleri ve insan ilişkilerindeki yeterlilikler gibi unsurlar kurumların başarısındaki önemli faktörlerdendir (Uğur ve Uğur, 2014: 123).

Yöneticiler, kurumlarda değişik işler ve rollerde bulunmakta, bireylerarası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma, karar verme olmak gibi hususlarda görev almaktadır. Yöneticilerin rollerini açıklayan tanımlamalar yöneticilerin kurum içinde yerine getirdikleri görevler sebebiyle ne denli hayati bir rol oynadıklarını göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarına gösterdikleri destek boyutlarını da içine almaktadır (Koçel, 2015: 127).

Algılanan yönetici desteği, çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ve yöneticilerin her zamanda yanlarında olduklarını bilmeleriyle ilgilidir (Özdevecioğlu, 2003:113). Çalışanlar yöneticilerini kurumun en yetkili kişilerinden biri olarak görmektedirler. Bundan dolayı, yöneticilerden görülen yardım veya destek, çalışılan kurumda oldukça önemlidir (Pekdemir vd., 2013:90).

Algılanan yönetici desteği, duyguları ön plana çıkartan, kişiyi olumsuz veya olumlu bir şekilde etkileyen algılama türüdür. Çalışanın yöneticisinden aldığı destek sonucunda işine verdiği değer ve sunduğu emeğin oranı değişme göstermektedir. Duygusal tükenme ve stres olumsuz algılanan yönetici desteğinin sonuçlarından ortaya çıkmaktadır (Lloyd vd., 2002:261).

Çalışanlar yönetici desteğini olumlu yönde algıladıklarında, iş yerinde daha mutlu ve huzurlu hissetmektedir. Bu nedenle yöneticiler çalışanların huzurlu bir çalışma ortamına sahip olmasını sağlamalıdır. Çalışanların rahatlığını ve mutluluğunu

önemseyen ve yanında olan yönetim kadrosunda bulunması gereken özellikler şunlardır (Özdevecioğlu, 2003:117-118):

- Yaratıcı eleştirilerini, önerilerini ve fikirlerini dikkate alan yöneticinin varlığı, çalışanın kendi düşünce ve eleştirilerinin önemsendiğini bilmesini sağlamaktadır. Bu durum çalışanın durumuna destek olarak algılanmaktadır.
- Kurumda devamlı olarak çalışacağına duyulan güven, çalışanlarda destek olarak algılanmaktadır. İş güvenliğini sağlamak çalışanlarda bazı beklentilerin oluşmasına zemin hazırlamaktadır.
- Kurum ikliminin, ast-üst ilişkilerinin olumlu ve yüksek düzeyde olması çalışanları olumlu yönde etkilemekte ve çalışanlar tarafından destek olarak algılanmaktadır.
- Kurum içinde çalışanlar arasında adil olmak dikkat edilmesi gereken önemli hususlardandır. Kurumda yönetim ile yakın ilişki kuran çalışanların olması, yöneticilerin taraf tutmaları, çalışan tarafından olumsuz algılanmaktadır.
- Çalışanların her biri kurumda sosyal varlık olarak yer almaktadır. Çalışanlar önemsenmeyi ve elde edilen başarıların takdir edilmesini beklemektedir. Bu durum sağlandığı takdirde çalışanlar güçlü destek hissetmektedirler.

Algılanan yönetici desteği, çalışanların yeni yetenekler geliştirmeleri için olanak sunma, kariyer hedeflerine zaman ayırma, kariyerlerine yönelik eğitimleri destekleme, iş ile ilgili problemlerinin çözülmesine ve özel yaşam ile iş yaşamının dengelenmesine yönelik destekleri kapsamaktadır. Bu destek türlerini yöneticilerin sağlaması çalışanların ihtiyaç ve isteklerini karşılamakta, daha uygun iş ortamı oluşturmakta, çalışanların kuruma yönelik olumlu tutum sergilemesine neden olmaktadır. Bu durum kurum ile çalışan arasındaki bağı kuvvetlendirmektedir (Lambert ve Hogan, 2009).

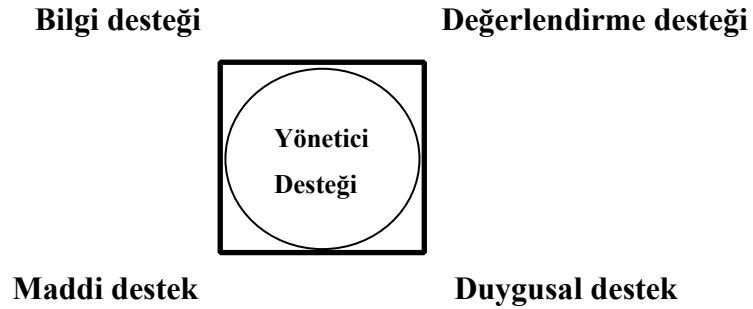
2.3.Yönetici Desteği Boyutları

Yapılan çalışmalarda farklı yönetici desteği boyutları saptanmıştır. Ancak genel olarak literatürde 3 farklı yönetici desteği yer almaktadır. Bunlar; bilgi desteği, duygusal destek ve maddi destektir (Bhanthumnavin, 2000).

Bazı kaynaklarda ise bilgisel, duygusal ve maddi desteğe ilave olarak değerlendirme desteğine de yer verilmektedir (Şekil 2.1). Yöneticilerin çalışanlarına sağladığı 4 ana destek, aşağıdaki unsurları ihtiva etmektedir.

- Duygusal destek: Saygı, etki, dinleme, güven.
- Değerlendirme desteği: Geri bildirim, sosyal karşılaştırma, onaylama.
- Bilgi desteği: Öneri, direktifler ve bilgi.
- Fiziksel destek: Para, emek, zaman, aynı yardım ve çevresel değişiklikler (House, akt, İsmail vd., 2013: 39).

Şekil 2.1.Yönetici Desteğinin Temel Boyutları



Rooney ve Gottlieb'e (2007: 187) göre, duygusal destek; empatiyi, özenli düşünceleri ve eylemleri içermektedir. Değerlendirme desteği, öz değerlendirmeye yönelik geri bildirim sağlamaktadır. Maddi destek, araç, gereç, para gibi maddi mal ve hizmetleri sağlamaktadır. Bilgi desteği, tavsiye ve bilgi sağlamayı içermektedir.

Kraimer ve Wayne (2004: 209), yönetici desteği çeşitlerini, uyum desteği, kariyer desteği ve finansal destek olarak belirtmişlerdir. Bu destek tırleri yurtdışında gşrev alan çalışanların başarısında oldukça önemlidir.

Berkman (2000: 848) vd. göre yönetici desteği; duygusal destek, araçsal destek, değerleme desteği ve bilgi desteği olmak üzere çeşitlendirilmiştir.

Literatürde yönetici desteğine farklı tanımlamalar ve eşitlendirmeler getirilmiştir. Anacak genel özelliğiyle yönetici desteği 3 temel boyutta sınıflandırılarak analiz edilmiştir. Bunlar Bhanthumnavin'in sınıflandırmasına tabi tuttuğu destek çeşitleridir. Ancak alışmamızda buna ek olarak kariyer desteği türü de incelenecektir.

2.3.1.Bilgi Desteği

Çalışma alanlarında bilgi desteği, işe yönelik içeriğe odaklanarak, astların iş etkinliğini arttırmak amacıyla ceza, değerlendirme, rehberlik, ödül, beceri ve bilgi verilmesiyle tanımlanan destek türüdür (Bhathumnavin, 2000: 157). Bilgi desteği, özel gereksinimlerin hizmetinde danışmanlık ve bilgi sağlamaya yöneliktir. Kurum içinde en önemli bilgi kaynağı olan yöneticilerden sağlanan geri bildirim, yönetici desteğinin önemli bir parçası olarak ifade edilmektedir (Kurt, 2013: 39).

Çalışanların kurumda kademelerine göre değerlendirilmeden yöneticinin çalışanlarına etkin ve anlamlı geri bildirim vermesi, öncelikle çalışanların gelişmesine yardımcı olması ve yöneticinin görevini yerine getirmesi açısından oldukça önemlidir (Taşçı ve Eroğlu, 2008: 30). Çünkü yöneticilerin geri bildirimini, çalışanın performansına etki etmekte ve geri bildirim sonunda çalışan ya daha iyi performans göstermekte ya da var olan performansına devam etmek istemektedir (Kurt, 2013: 39). Bundan dolayı bilgisel destek, sağlıklı iletişimin kurulmasını sağladığı için kurum için önemli bir destek türüdür.

Sağlıklı iletişimin kurulamaması sebebiyle iş ortamlarında gerçekleştirilen organizasyonlarda çatışmalar görülebilmektedir. Bu durumda yöneticilere önemli roller düşmektedir. Yöneticiler, alışanlara sorumlulukları ve iş tanımları kapsamında görevler vererek çalışanların görevlerini kesin olarak belirlemelidir. Aksi halde yaşanan herhangi

bir yanlış anlaşılardan dolayı krizler çıkabilmektedir. Bu durum yöneticiyi ve kurumu zor bir hale sokabilmektedir.

İyi ve net bir şekilde belirlenmeyen kurumsal yapı ve sorumluluklar, anlaşmazlığın kaynağıdır. Kurumlarda görevler birbirlerini mantıklı olarak izleyen ve bütünleşen yapılardır. Bu yapılar içinde genellikle yöneticiler, görev sınırlarının ne olduğunu, bitiş ve başlangıç sınırlarını bilmektedir (Eren, 2001: 546). Çalışanlar görevlerini tam anlamıyla bildikleri zaman hangi işlerin hangi sorumlulukları dâhilinde olduğunu bilecek, bu sayede yaşanabilecek krizlerin engellenmesi sağlanacak, bunun sonucunda da zaman kayıplarının önüne geçilebilecektir. Ayrıca işlerin ifa edilmesinde oluşacak engellerin ve bu konudaki çatışmaların da önüne geçilebilecektir.

Yöneticinin çalışana türü ne olursa olsun destek vermesinin sebebi, kurum amaçlarına ulaşmayı sağlamak, verimliliği ve iş performansını arttırmaktır. Özellikle çalışmaya yönelik olarak ifade edilen yöneticinin çalışana verdiği iş ile ilgili bilgi ve talimatı kapsayan bilgi desteği, çalışanın kendisine önem verilmesini hissettirmesi açısından oldukça önemlidir. Yine bilgi desteği, çalışanın işletme hedeflerini anlaması, kendisinden beklenenleri net olarak bilmesi ve karşılaştığı sorunları çözmesine fayda sağlayan destek türüdür.

Bilgi desteği, kişilerin çalışma yaşamlarında yaşadığı problemleri çözmesine yardımcı olmaktadır. Kurumda işe başlayan bir çalışana, tecrübeli olan arkadaşları veya yöneticisi tarafından işin ve uygulanan yöntemlerin ayrıntılı olarak anlatılması önemli bir destek olabilmektedir (Örs ve Önder, 2014:160).

2.3.2.Duygusal Destek

Duygusal destek, çalışanların yöneticileriyle kurduğu ilişkinin yakınlık düzeyine, çalışanların aileleri ve işleri ile ilgili problemlerinde yöneticilerinden algıladıkları destek boyutuna denir (Özkuk, 2017: 17). Duygusal destek, genellikle samimi bir başka kişi tarafından kurulmaktadır. Fakat bazen daha az samimi bağlar sınırlı şartlar altında sağlanabilmektedir (Berkman vd., 2000: 848). Kurumda önemli rolü olan yöneticilerin olumlu düşünceleri, çalışanın duygusal gereksinimlerini

karşılama ve kurumdan geleceğe yönelik olumlu davranış beklentisini yükseltmektedir (Eisenberger vd., 2002: 571).

Duygusal destek, işe yönelik problemlerin çözülmesinde gösterilen yardım şeklinde tanımlanmaktadır. Bu kapsamda yönetici desteğinin çalışma ile ilişkisi araştırılmış, aile-iş çatışması ilişkisinde çalışanların aile-iş hayatının dengelenmesinde yöneticilerden gelecek yardım olarak ifade edilmiştir (Turgut, 2011: 161).

Aydın ve Basım (2017) yaptıkları çalışmada yönetici desteğinin aile-iş çatışmasını azalttığını tespit etmişlerdir. İsmail vd., (2013) yaptıkları çalışmada, çalışma arkadaşları ve yöneticilerin desteğinin aile sorunlarına müdahale seviyesinin yüksek olduğu saptanmıştır. Yapılan çalışma sonuçlarına göre, yöneticilerin ve iş arkadaşlarının iş yaparken gerekli düzeyde maddi ve manevi destek sağlama konusunda istekli olmaları, çalışanların aile yaşantılarında iş problemlerini azalttığı ve aile sorunlarını çözmede yardımcı oldukları görülmüştür.

Çalışanlar, kendilerini dinleyen ve anlayan yöneticileri olduğunda kendilerine değer verildiğini hissetmektedir. Bu durum çalışma hayatından ve sosyal hayattan doyum sağlamaya, problemlerini kolaylıkla anlatmaya yol açmaktadır. Bu bağlamda aile-iş hayatının eşitlenmesinde yöneticiler çalışanlarına duygusal ve fiziksel destek göstermektedirler. Örneğin bir kurumda projenin teslim tarihini uzatmak, fiziksel desteği kapsarken, yöneticinin çalışanıyla birlikte duygudaşlık kurması, çalışanın mutluluğu ve sağlığı ile ilgilenmesi, ailesine ilgi göstermesi duygusal desteği içermektedir (Turgut, 2011: 162).

Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde, yöneticiler ve çalışanlar, gönüllü olarak maddi ve manevi destek gösterdikçe, çalışanların işte yaşadıkları sorunları daha az ailelerine yansıttıkları saptanmıştır.

Çalışma hayatında iş motivasyonu ve iş yaşam kalitesinde duygusal destek oldukça önemlidir. Algılanan yönetici desteğinin psikolojik gerginlik ve iş tatmini ile ilişkisinin incelenmesi üzerine yapılan çalışmalarda işletmelerdeki çalışanların iş tatminini sağlamada önemli etken olduğu tespit edilmiştir (Sawang 2010).

Yine konuyla ilgili yapılan farklı çalışmalarda, araçsal ve duygusal desteklerin çalışanların tükenmişliğinin etkisini azalttığı ve iş memnuniyeti üstünde olumlu etkiye

neden olduğu saptanmıştır (Fenlason ve Beehr, 1994; McIntosh, 1991). Yani, yöneticinin duygusal olarak çalışanlarıyla ilgilenmesi, çalışanların görevlerini yerine getirirken faydalanması gereken araçların temin edilmesi, çalışana kolaylık sağlanması, özen gösterilmesi, olumlu olarak tükenmişliği azaltmakta, çalışanların işleriyle ilgili olumlu düşüncelere girmesine yol açmaktadır.

Çalışanlar, yöneticilerinden sosyal ve duygusal destek aldıklarında kuruma yönelik bakışları da değişim göstermektedir. Bu durumda kurum ve iş memnuniyeti de artacaktır. Çalışanın hissettiği iş memnuniyeti duygusu, zihinsel bir kavramdan ziyade duygusal bir kavramdır. İş memnuniyeti duygusunun bireysel olması nedeniyle yöneticinin yaptığı küçük bir katkı çalışanın tatmininin üst düzeye çıkmasına yol açacaktır (Zincirkıran vd, 2016:979).

Kurumların çalışanlara karşı kapalı geleneksel yönetim anlayışını tercih etmeleriyle, açık ve çağdaş yönetim anlayışını tercih etmeleri arasında oldukça büyük fark vardır. Merkeziyetçi, geleneksel yönetim anlayışında motivasyon için yalnızca ekonomik araçlar kullanılmakta, sınırlı düzeyde kullanılan ekonomik araçlar için de sıkı bir denetim uygulanmaktadır. Ancak, çağdaş merkezci olmayan yönetim anlayışında ise kurumlarda ekonomik araçların yanında sosyo-psikolojik araçlar değerli görülmemektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 65).

Teknolojik gelişmelerin getirdiği yeni çalışma düzeninde çalışanların iş kaynaklı ve iş kaynaklı olmayan sorunlarının çözümü için yöneticilerinden aldığı destek; çalışan ile kurulan yakın ilişkiler, çalışanın bağlılığı, tutkunluk ve olumlu iş çıktılarının işletme verimliliğini arttırması, kendini değerli hissetme, ilgi görme ihtiyacı, çalışanın onaylanması gibi unsurları kapsamaktadır. Bütün bunlar yönetici desteğinin duygusal destek boyutunu oluşturmaktadır. Bu bilgilerden yola çıkarak günümüz şartlarına uygun olarak çalışanların motivasyonu, tatmini ve memnuniyeti için duygusal desteğe önem verilmesi gerekmektedir. Bu destek türü kurum başarısı için gerekli görölmektedir.

2.3.3.Maddi Destek

Yalnızca klasik kuramcılar için değil, birçok modern yönetim araçlarından biri olan ücret, çalışanları motive etmede kullanılan etkili araçlardan en önemlisidir. Bu

düşünce kapsamında ücret, çalışanların kuruma girişi, çalışma nedenini ifade etmekte, ayrıca çalışanların kuruma olan bağlılığın sürdürülmesinde en önemli güdülerden biridir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 66).

İnsanlar gereksinimlerini ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çalışmaktadırlar. Statü elde etme veya kendini gerçekleştirme gibi hedeflerinin yanı sıra kişilerin çalışma yaşamında olmasının özünde maddi ihtiyaçlar yer almaktadır. Aynı zamanda çalışanların görevini ifa ettiği başarılı işler sonunda ödüllendirilmesinde (Takdir edilmesi, ayın personeli seçilmesi vb.) maddi olmayan ödüllendirmenin yanında maddi ödüllendirmenin olduğu görülmektedir. Bu durum kişilerin çalışma hayatında motivasyon ve verimlilik sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla birçok çalışanın kurumlarından ve yöneticilerinden en fazla görmek istedikleri destek türü maddi destektir.

Maddi desteğin ilişkili olduğu kavramlar, işten ayrılma, bireysel yeteneğin azalması ve benlik yitirilmesidir. Maddi ödüller, işten ayrılma niyetini ve bireysel yeteneği pozitif etkileyerek bireylerin daha fazla çalışmasına neden olmaktadır. Maddi ödüller yalnızca benlik yitimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi değil aynı zamanda bireysel yeteneğin azalması arasındaki ilişkiyi de yönetmektedir. Bundan dolayı maddi destek kavramının diğer kavramlarla ilişkisi göz önüne alındığında hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından oldukça önem arz ettiği görülmektedir.

Maddi destek türü konusunda Choi ve Lee'nin yaptıkları çalışmalar incelendiğinde; çalışanların motivasyonlarını arttırmada maddi ödüllerin geniş kapsamda önemli bir araç oldukları tespit edilmiştir. Bu araştırmalar, benlik yitimi sebebiyle işten ayrılma niyetini azaltmada, maddi ödüllerin etkisini belirlemiştir (Choi vd., 2012: 507).

Maddi destek, çalışanın etkin ve verimli işler yapabilmesi ve kurumda katma değer oluşturabilmesi için önemli bir destek çeşididir. Yöneticisinden maddi olarak destek gören çalışanın motivasyonu artmakta ve başarı elde etmektedir. Çalışanın başarısı kurumun başarısı anlamına gelmektedir (Çakar ve Yıldız, 2009:73). Maddi olarak beklentisi karşılanan çalışan, zamanını mevcut durumu eleştirmek yerine, mevcut işine harcamaktadır.

Maddi destek, kurumun çalışanın parasal ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiği ve çalışanın istihdam imkânları ve tazminat açısından katkılarının ödüllendirilmesidir (Kraimer ve Wayne, 2004: 218). Kraimer ve Wayne dllendirme üzerinde durmakta, ancak Bhathumnavin (2000: 157) ise maddi desteği, çalışanın kuruma katkılarının grubunun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmak amacıyla, maddi kaynaklar, maddi yardım sağlama, mal yardımı sunma, ihtiyaç duyulan hizmetler olarak görmektedir.

Meyer ve Allen (1991) alışmalarında, yöneticilerin farklı ödüller sunmalarının veya çalışanların eğitimleri için farklı maliyet üstlenmeleri gibi destekleyici davranışların çalışanların normatif bağlılığını geliştireceğini belirtmişlerdir.

Altındağ ve Akgün (2015: 295) alışmalarında çalışanların ikramiye, prim ve maaşlarından doyum sağladıklarında yaptıkları işlerde daha fazla başarılı olduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda çalışma sonuçlarına göre, farklı ödüller, uygun fiziksel çalışma koşulları, takdir dolu sözler ya da yükselme imkânı gibi fırsatlar verilse dahi çalışanlara eşit ödüllendirme kapsamında ikramiye, prim ve maaş gibi finansal sermaye sunulmadığında işlerin yapılmasında motivasyonun tam olarak sağlanamadığı tespitine ulaşmışlardır.

Kurum içinde üyelerin çalışmasındaki birinci amaç, çalışmaları karşılığında aldıkları ücrettir. Çalışanın cret ve maddi gelir hususunda destek beklemeesi, yöneticinin bu desteği sağlaması, istenmeyen bazı kurum içi davranışları azaltmakta ve olumlu iş davranışlarının sergilenmesine yol açmaktadır. Bu anlamda kurumlarda maddi destek önemli görülmektedir.

2.3.4.Kariyer Desteği

Kariyer kavramı, iş hayatı içinde herhangi bir iş dalında kişinin deneyim ve beceri kazanması, ilerlemesi olarak ifade edilmektedir. Farklı bir ifadeyle, iş hayatı boyunca kişinin üstlendiği veya çaba sarf ettiği işlerin tamamıdır (Koca, 2010: 57).

Kariyer, kişinin kendisini geliştirmesine ve kurumda yükselmesine imkân sağlayan kavramdır. Ayrıca kişinin statüsü ve toplumsal durumu hakkında bilgi sunmaktadır. Kariyer insan yaklaşımlı bir kavramdır. Duygusal ve fizyolojik anlamda

tatmin olan kişi, kendisini gerçekleştirmek, göstermek ve ilerlemek için kariyerinde yükselmeye ihtiyaç duymaktadır (Taşlıyan vd, 2011: 234).

Kariyer desteği, kurumun çalışanın kariyer gereksinimleriyle ilgilenmesi ve onu yönlendirmesi demektir. Kurumundan veya yöneticisinden kariyer anlamında destek alan çalışan, destek gördüğü için verimli çalışma yaklaşımında olacaktır (Göktepe, 2017:33).

Kariyer desteği, bilgisel desteğin spesifik olarak yorumlanmasıdır. Kariyer konusunda çalışanların en fazla gereksinim duydukları istihdam edilme biçimi olan yurtdışı görevlendirmeleri kariyer basamağının adımları olarak görülmektedir. Kraimer ve Wayne'ye göre kariyer desteği, organizasyonun yurt dışında da çalışanların kariyer gelişimini devam ettirecek ve imkânlar sağlayacak uygulama ve politika geliştirmesi olarak ifade edilmiştir. Bu konuda yaptıkları çalışmada, görevlendirme sırasında sağlanacak mentörlük uygulaması, kariyer odaklı performans değerlendirme faaliyetleri ve uzun dönem kariyer planlama faaliyetleri bunlara örnek olarak gösterilmektedir. Kariyer gelişimine yönelik yapılan çalışmalarda, örgütsel kariyer geliştirme faaliyetleri ile çalışanın kurum ile olan bağlılığı arasında pozitif ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Kurumsal bağlılığa en önemli katkıyı, kariyer desteği sağlamaktadır. Çünkü alışanlar ülkelerine döndükleri zaman gerçekleştirmeyi bekledikleri kariyer amaçlarına odaklanmaktadır. Gerçekleştirmek istedikleri kariyer beklentileri, kurum tarafından kariyer desteği verilmesi, çalışanların kurumdaki aldıkları kariyer desteğinden tatmin olması, çalışanın organizasyona bağlılığını ve başarısını arttırmaktadır.

Yurtdışı görevlendirmeler için olumlu değerlendirmede en önemli unsurlardan biri de kişinin ülkesine döndüğü zaman kariyer amaçlarına ulaşacağına yönelik inancının yüksek olmasıdır. Eğer yurtdışındaki birey ülkesine döndüğü zaman çalıştığı kurumdaki terfi alamıyorsa veya buna inanmıyorsa, yüksek ihtimalle bu görevlendirmeyi olumlu olarak yorumlamayacak ve kabul etmeyecektir (Kraimer ve Wayne, 2004: 217).

Choi ve arkadaşlarının (2012) bu konu üzerinde yaptığı çalışmalarda ağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcileri ile birtakım görüşmeler gerçekleşmiştir. ağrı merkezinde çalışan müşteri hizmetlerinin büyük çoğunluğu kadın olarak tespit edilmiştir. ağrı merkezlerinde yüksek pozisyonlara ulaşmak için ağrı merkezi

temsilciği kadınlar açısından oldukça önemlidir. Bu sebeple kadın müşteri hizmetleri temsilcileri kariyer basamaklarında ilerlemek için bu anlamda önemli imkânlarla sahiptirler. Çalışmada kariyer olanakları, çağrı merkezinde çalışan müşteri hizmetleri çalışanlarının işin yapısı gereği yaşayacakları tükenmişlik sendromunun da negatif etkilerini azalttığı tespit edilmiştir (Choi, vd., 2012: 500).

Günümüzde kendi kariyer sorumluluğunu üstlenen çalışanların kariyer hedeflerini belirleme, hedeflere ulaşma isteği, kariyer pozisyonları konusunda bilgilendirme, performanslarının görünürlüğünü sağlama ve desteklenme ihtiyaçlarının doğması kariyer desteğini önemli hale getirmektedir. Kariyer desteği ile ilgili yapılan araştırmalar ülke sınırlarına yükselen kariyer mobilitesine odaklanmışsa da, esasen kariyer desteği, aynı kurum içinde ve kurumlar arasında gerçekleşen yeni kariyer mobilitesi olan kariyer desteği olarak ele alınmıştır.

2.4. Algılanan Yönetici Desteğine Yönelik Teorik Altyapı

Destek kavramı, kurum, yönetici ve çalışma arkadaşları gibi farklılık gösteren kaynağın amaçları ve alıcısı konumundaki çalışanın istek ve beklentilerine göre karşılıklı katkı-değer alışverişine dayanan kurumlar arasında varlığı inkâr edilemeyen, açık bir şekilde ifade edilemeyen kavramdır. İhlal edildiğinde her iki taraf içinde olumsuz sonuçlara neden olan karşılıklı zorunluluklar olduğunu belirten sözcük olarak yer almaktadır. Destek kavramı, yönetici ile astı arasındaki ilişkinin kalitesini, yöneticinin kendisine bağlı astların her biri ile farklılaşan çeşitlilikte etkileşim geçirdiğini açıklayan lider-üye etkileşimleridir.

Algılanan yönetici desteğinin teorik yapısı üç farklı teoriye dayandırılmaktadır. Bunlar; sosyal alışveriş (değişim) teorisi, lider-üye etkileşim teorisi, psikolojik sözleşme teorisidir.

2.4.1.Sosyal Alışveriş Teorisi

Sosyal alışveriş teorisi, toplum içindeki ilişkilerin hareketliliklerini ve yapısını geniş bir bakışla açıklamaktadır. Bu teori ile yalnızca toplumdaki kişilerarası ilişkiler

değil aynı zamanda çalışan-işveren ilişkilerinin anlaşılabilmesi için oldukça önemli görülen teoridir (Aydın, 2017: 558).

Sosyal alışveriş teorisinde, bir taraf diğer tarafı bağımlılık, karşılıklı bağımlılık ve bağımsızlık olmak üzere üç duruma koymaktadır. Teoride tam bağımlılık ve tam bağımsızlık durumları değişimin iki farklı işlem gerektirmesi sebebiyle sosyal değişimin yaşanması gerektiğine işaret etmektedir. Farklı bir ifadeyle, bu ikisi arasındaki ilişkide bir şey verilmek veya bir şeyi geri vermek zorunludur. Bu sebeple, tamamlayıcı ve karşılıklı düzenlemeleri kapsayan karşılıklı bağımlılık, sosyal alışverişi belirleyen bir özelliktir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 876).

Sosyal alışveriş teorisinin gelişmesine fayda sağlayan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. 1955 yılında literatüre ilk katkı sağlayan Blau olmuştur. Blau, sosyal alışveriş kavramını kullanarak, sosyal çalışmacıların düşüncelerinin temelini oluşturmuştur. 1958 yılında Homans sosyal alışveriş teorisini, kişiler arasındaki ilişkiyi tanımlayarak literatürdeki ilk alışveriş teorisini geliştiren kişi olmuştur. 1959 yılında Thibaut ve Kelley sosyal psikoloji alanında Homans'ın geliştirdiği teorilere önemli katkılarda bulunmuştur. Thibaut ve Kelley'e göre, kişiler karşı taraf ile yani diğer kişiler, gruplar ve kurumlarla istedikleri sonuçlara ulaşmak için işbirliği yapmaktadırlar (Gürbüz, 2006: 48). Emerson sosyal alışveriş teorisine, karşılıklı bağımlılık kavramını dâhil ederek, sistematikleştirmiştir. Buna göre, alışveriş ilişkilerinde güç sorunu sosyal ilişkilerde tutarsızlığa sebep olmaktadır. sosyal ilişkilerde ilişkinin sürdürülmesi için taraflar arasında karşılıklı bağımlılık önemlidir (Lambe vd., 2001: 36).

Hem sosyal, hem ekonomik alışveriş karşılıklı olarak fayda-maliyet temeline dayandırılan bir ilişkidir. Ekonomik alışverişte her iki tarafın menfaatleri için ilişki kurması, sosyal alışverişte de ilişkinin tarafları sosyal maliyetlerin karşılığında sağlanacağı karşılığın cezbediciliğine göre alışverişe katılıp katılmama konusunda karar vereceklerdir. Sosyal alışveriş ekonomik alışverişe benzemekte, aralarındaki ilişki yazılı kurallardan oluşmamaktadır. Maliyet karşılığı alınacak ödülün garanti altına alınmaması sebebiyle farklılaşmaktadır. Sosyal alışverişte katılan maliyetin karşılığının alınacağı düşüncesi vardır. Yani tarafların birbirlerine duyduğu güven ve inançlardan oluşmaktadır. Sosyal alışverişte işverenler, işgörenler, tedarikçiler, yöneticiler, sendikalar ve müşteriler gibi birçok taraf yer almaktadır. Bu taraflar alışveriş ilişkisinde

sosyal, ekonomik ve duygusal olmak üzere birbirinden farklı çıktılar sunmaktadır. Sosyal alışverişte verilen karşılığın ne zaman gerçekleşeceği ve niteliği tarafların gönüllülüğüne dayanmaktadır. Ekonomik alışverişin tersine sosyal alışverişte taraflar arasında pazarlık yoktur. Karşılıklar taraflar arasındaki ilişkilerin kalitesine göre şekillenmektedir. Organizasyon ve yönetim açısından sosyal alışveriş teorisinde, organizasyon seviyesinde karşılıklı ilişkiler; karşılıklı bağımlılık, bağımlılık ve bağımsızlık gibi durumlar açısından ele alınmaktadır. Bu kapsamda sosyal alışveriş “başkalarıyla olan karşılıklı bağlılığı ve dayanışmayı” gerektirmektedir (Cropanzano, Mitchell, s.874-900).

Linden sosyal alışveriş teorisini, bir bireyin diğer bir bireye iyilik yapması halinde, bunun karşılığının beklenmesi olarak ifade etmiştir. Bu alışverişte çalışan, emeğini, sunulan imkânlar ve sosyal ödüller karşılığında değiştirmektedir. Sosyal alışveriş teorisine göre çalışanın bağlılığı, çabasına, sosyal ödüller ve imkânlarına göre değişmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 82).

Sosyal alışveriş ilişkisinde her iki tarafın alışveriş sonucunda elde edecekleri faydalarla, katlanacakları maliyetler arasındaki değişimin orantılı olması istenir. Ancak bu durum her zaman mümkün olmayabilir veya karşılığı hemen gerçekleşmeyebilir. Ekonomik çıktılarda, kurulan ilişkiler kısa vadeli olmakta ve hemen gerçekleşmekteyken, sosyal ve duygusal çıktılarda ilişkiler uzun vadeli ve karşılığının bulması uzun zaman sürebilir (Russel vd., 2003: 160).

Sosyal alışveriş teorisinde, çalışanlar kurum için harcadığı zamanı ve emeği karşılığında aldıkları ceza ve ödüllerle karşılaştırmaktadırlar. Bunun neticesinde çalışanlar elde ettikleri ödüller, gösterilen çaba ve zaman ile karşılaştırdıklarında yetersiz görebilmektedirler. Dolayısıyla bu yetersizlik, kurum ile olan iletişim ve etkileşimlerin sonlandırılmasına neden olmaktadır (Kerse ve Karabey, 2017: 378).

Yöneticiler kurumun istediği şekilde görevlerini ifa ettiği zaman, çalışanlara örnek olmakta ve bu şekilde güven sunmaktadır. Ödül tahsisleri konusunda adaletli ve etkileşimli davranan yöneticilere olan güven daha fazla olmaktadır. Bunun desteklendiği faaliyetlerde bulunmak, yöneticilerin çalışanlar ile aralarında kaliteli bir ilişkisel liderlik tarzı geliştirmelerini sağlamaktadır (Werbil ve Henriques, 2009: 793).

Yöneticilerin, çalışanların olumlu tutumlarını arttırmak amacıyla çalışanların refahını göz önüne alarak, amaçlarını, değerlerini destekleyerek, kararlara katılmayı ve iç motivasyonu arttırmayı hedeflemesi gerekmektedir (Beheshtifar vd., 2012: 438). Yöneticiler, yaptıkları işe dayanarak çalışanlarına iş ile ilgili kaynakları vermek durumundadırlar. Bunlara karşılık olarak da astlar kurumsal verimliliği kolaylaştırmak amacıyla hizmet sunmaktadırlar (Werbel ve Henriques, 2009: 781).

Bunların neticesinde, yönetici tarafından manevi ve duygusal yönden kazanımlar elde eden ve iç motivasyonu artan çalışanların tecrübelerini ve enerjilerini verimli çalışarak kuruma katkıda bulunmak için harcayacakları beklenmektedir.

Bu durum kurumlarda sosyal alışveriş anlamında, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerini ve kuruma yönelik tutumlarını etkilemekte ve aldığı destek çalışanın olumlu yönde değişiklik göstermesine yol açmaktadır. Böylelikle, yönetici tarafından desteklenmediği algısına sahip çalışan kuruma katkı sağlamaktan vazgeçerek kurumdan uzaklaşmakta, yönetici tarafından desteklendiğini düşünen çalışan ise kuruma fayda sağlayarak kurumu ilerletme ve geliştirme çabası içine girmektedir (Ece ve Gültekin, 2018: 90).

Toplumda bir birey herhangi birine iyilik yaptığı zamanda, karşılıklılık normuna göre iyilik gören kişi uygun koşullar oluşturduğunda iyiliğin karşılığı olarak iyilik yapmayı zorunluluk olarak hissetmektedir. Karşılıklılık normu, işveren ve çalışan için, bir tarafın diğerinden fayda sağlayıcı davranış ve eylemlerinden oluşmaktadır. Bu durumda taraflar arasında değişim gerçekleşmekte ve yarar sağlanmaktadır. Sosyal alışveriş teorisine göre, kaynaklar yöneticiler tarafından çalışanlar arasında, çalışanların performanslarına göre bölüştürülmektedir. Alışverişte, kurumun verimliliğe ulaşması için çalışanlar tarafından birtakım faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gereklidir. Bir yönetici çalışanın performansının başarılı olduğuna dair güvene sahipse, çalışana güvenme eğilimindedir. Bu durumda yöneticinin çalışana karşı davranışı ile çalışanın da kuruma katkılarının karşılık bulacağına dair inancı arasında takas gerçekleşmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 214).

Sosyal alışveriş teorisi çalışanların daha fazla ihtiyaç duyduğu yönetici destek çeşitlerinin bilgisel ve duygusal destek türünü kapsamaktadır. Yani sosyal alışveriş

teorisi bağlamında yönetici desteği türlerinden duygusal ve bilgisel desteğin çalışanlar tarafından algılanıp algılanmadığı ve destek algılanıyorsa hangi düzeyde algılandığı çalışanın kuruma ve performansına karşı etki eden unsurlardan biridir. Sosyal alışveriş teorisi karşılıklı tarafların birbirlerine yönelik çıkarlarından oluşan bir teori olması kapsamında değerlendirildiğinde, çalışan ve yöneticilerin tutumlarını belirleyen etken olarak gösterilebilir. Ayrıca yönetici ve ast seviyesini de belirlemektedir.

2.4.2.Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Liderlik; lider, takipçi ve ortam şartları olmak üzere 3 temel faktör üzerinden gerçekleşmektedir. Literatürde, liderlik çalışmaları yapılırken bu 3 faktöre farklı ikili kombinasyonlar getirilmiştir. İlk olarak, liderlik yaklaşımlarında liderin kendisine, kişiliğine, yetki ve gücüne vurgu yapılmıştır. Bu yaklaşımların eksik kaldığı noktada ikinci faktör olarak adlandırılan takipçiler, yani lidere bağlı astlar, devreye girmektedir. Son olarak ise grup üyeleri ile lider arasındaki etkileşim vurgulanmıştır. Bu konuda ise ilişki odaklı lider-üye teorisi geliştirilmiştir (Graen ve Bien, 1995: 219).

Lider-üye etkileşimi, yönetici desteği kavramını liderlik teorilerine dayandıran araştırmalarda, çalışanın faydalarına yöneticilerin verdiği değer ve yöneticilerin çalışanların istek ve refahı ile ilgilenmesinin ölçütü ile ilgili olan inançlardır. Yönetici desteği algısı ve liderlik tipi ilişkisini araştıran çalışmalarda liderlik tiplerinden biri olan dönüşümcü liderlerin güçlü rol model olarak yönetici desteğini gerçekleştirdikleri tespit edilmiştir. Bu liderler, takipçilerine kişisel olarak önem verirler ve liderlik yaklaşımında takipçiler, yöneticilerden anlayış ve içtenlik bekleme eğilimine girerler. Bu tarz liderler, çalışanların diğer gruplara karşı destekleyici davranışlarının önemi hakkında takipçilerini bilgilendirdiği, böylelikle çalışanların da benzer biçimde müşterilerin ihtiyaçlarına karşı anlayış gösterdikleri görülmektedir. Çalışanların tutum ve davranışları üzerinde rol oynayan ilişkilerden biri olan lider-üye etkileşimi, yönetim ve organizasyon alanında da öne çıkan konulardan biri olmaktadır (Restubog vd., 2010: 422).

Liderler ile üyeler arasındaki iletişimde lider-üye etkileşimi, lider ile her bir üye arasındaki farklı düzeyde ilişkiden oluşmaktadır. Farklı roller, farklı rol ilişki kombinasyonunu gerektirmektedir. Lider-üye etkileşiminin temelleri Kahn'ın rol

teorisine dayanmaktadır. Kahn'a göre, bireyler, iş ortamındaki belli faaliyetler nedeniyle bazı roller edinmektedirler. Üstlerin ve astların edindikleri roller birbirlerinden farklı olmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisinde, lider ve üyenin karşılıklı ilişkisi, her ikisinin de rollerine ve değişen rol beklentisine göre şekillenmektedir (Yaşlıoğlu, vd., 2013: 200).

Liderin her üye ile kurduğu iletişim, lider-üye etkileşimi kapsamında tek ve kendine özgü olarak ifade edilmektedir. Yüksek kalitede lider-üye etkileşimi yaşandığında astlar “grup içi” olarak belirtilmektedir. Düşük kalitede lider-üye etkileşiminde ise sınırlı sözleşme tipine dayanan zorunluluklar vardır. Lider yönetici arasındaki ilişki düşük olduğunda ise astlar “grup dışı” olarak adlandırılır (Walumbwa, vd., 2011: 740). Bu gruplar kaynağın ayrıştırılması ve kıt olan zamanın bölüştürülmesi sırasında şekillenmektedir. Beceri ve yetenekler sayesinde grup içi seçilen astlar, yöneticilerin olmadığı durumlarda, daha fazla yetki düzeyine geçmek için güven duyulan kişilerdir.

Lider-üye etkileşimi teorisi, liderin her bir astı ile oluşturduğu ilişkiler üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedir. Çalışanların tamamına karşı aynı şekilde davranılması anlayışına karşı çıkmaktadır (Çekmecelioglu ve Ülker, 2014: 37).

Çalışanlar adaletli olan yöneticilerini kendi menfaatlerini korumada güvенеceği birileri olarak görmektedir. Yöneticiler aracılığıyla çalışanlara yöneltilen olumlu tutum ve davranışlar, çalışanları olumlu davranış sergilemeye yöneltmekte, kaliteli değiş-tokuş ilişkilerinin oluşmasına fayda sağlamaktadır. Böylelikle çalışanlar da yöneticilerine karşı faydalı ve olumlu faaliyetlerde bulunarak karşılık verme sorumluluğunu yerine getirmeye çalışmaktadır (Özdemir, 2010: 99).

Liderlik ve yönetici arasındaki temel fark, bir üst düzey ile üye arasında sağlanan dikey etkileşim yapısını içermektedir. Dikey değişimin yapısı, bir üstün bir ast ile yaptığı değişimlerin iş sözleşmesine dayanma durumudur (Dansereau vd., 1975: 49). Profesyonel olarak çalışanların saygı duyulduğu kurumda yakın iletişim ve etkileşim sonunda bilgi ve yetenekler oldukça değerli hale gelmektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 65).

2.4.3.Psikolojik Sözleşme Teorisi

Teknoloji ve bilgi çağında yaşanan gelişmeler, çalışanların beklentilerini değiştirmektedir. Sosyal alışveriş kuramı ile açıklanan bu karşılıklı beklenti-değer ilişkisi, çalışan için hangi beklentilerin daha fazla önemli olduğunun belirlenmesi bakımından önemlidir. Bundan dolayı yazılı sözleşmede bulunmayan, tamamen tarafların güven ve inancına dayanan beklentilerin karşılıklarını açıklayan algılar psikolojik sözleşme ile belirlenmektedir.

Kurumlar ile çalışanlar arasında ekonomik değişmeyi düzenleyen, açık sözleşmelerin yanı sıra düşüncelerde var olan ve açık bir şekilde belirtilmeyen sözleşmeler de imzalanmaktadır. Ekonomik sözleşmeler formal yapıda olmakta ve her iki tarafın sorumluluklarını net olarak belirlemektedir. Sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda bazı yaptırımlar söz konusudur. Psikolojik sözleşmeler ise, yazıya aktarılmayan, biçimsel olmayan, sosyal değişimi düzenleyen göreceliğe yönelik kanıta dayalı sözleşmelerdir (Turnley vd., 2003: 189).

Psikolojik sözleşmeler, iş istihdamı ilişkisinde kalıcı model oluşturmaktadır (Rousseau, 2004: 121). Psikolojik bir sözleşme, genel olarak çalışan ile sorumlulukların algılanan sözlere dayandığı, kurumun temsilcileri tarafından kabul görülmediği, kurumlar arasındaki karşılıklı sorumluluklara yönelik inançlardır (Morrison ve Robinson, 1997: 229).

Psikolojik sözleşmeler, çalışanların yöneticilerin sözlerini yerine getireceklerinden emin olduklarında daha sağlıklı bir yapıya kavuşmakta, bu durum çalışanları yöneticilerine verdikleri sözleri yerine getirme hususunda motive etmektedir (Rousseau, 2004: 120).

Kurumlarda kademeler azaldıkça, çalışanlar kendilerini ve kariyerlerini geliştirme fırsatı yakalayacak, hem çalışanların hem de yöneticilerin geleceğe yönelik beklentileri gittikçe önem kazanacaktır. Neticesinde, yöneticiler psikolojik sözleşmelerin karşılıklı güven esasına uygun yürütülmesini sağlayarak çalışanlara kurum içinde güven telkin etmelidir (Rousseau, 2004: 125).

Psikolojik sözleşmeler, sorumluluklar, beklentiler ve sözler bakımından tutarlı olmak durumundadır. Birçok işyerinin çalışma şartlarının hızla gelişmeye devam etmesi sebebiyle, psikolojik sözleşmeler, teknoloji, değişen pazarlar ve rekabet gibi konulara kurumun uyum sağlamasına izin verecek kadar esnek olmalıdır (Rousseau, 2004: 126).

Psikolojik sözleşme, çalışanların düşüncelerinde olan ve yerine getirilmesi beklenen sözlerin ya da taahhütlerin, yani psikolojik sözleşme faktörlerinin, yerine getirilmediği durumlarda zayıflar veya ortadan kalkar (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 222). Yönetici sürekli kişinin psikolojik sözleşmesinin koşullarına yönelik sinyaller göndermekte ve yöneticinin organizasyondan ayrılması halinde, birçok çalışan yöneticilerinin ayrılmasını çalıştıkları kurum ile olan psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi olarak görmektedir. Böylelikle çalışanlar, yöneticileri gittikleri durumunda psikolojik sözleşmelerle ilgili karşılıklı olarak paylaşılan ortak anlayışın da kaybedildiğini belirtmektedir (Rousseau, 2004: 121).

Psikolojik sözleşmeler, yazılı olmayan, karşılıklı söz ve taahhütlere, yerine getirilmesi gereken sorumluluklara dayanmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların birbirlerine taahhüt ettiği sorumluluklar karşılıklı beklentilerden doğmaktadır. Bir yöneticinin örgütten ayrılması veya yönetici değişikliği karşılıklı beklentileri değiştirebileceğinden psikolojik sözleşmeler ya güncellenir ya da yenilenir.

Psikolojik sözleşme teorisi, çalışan ile yönetici arasında karşılıklı ilişkilerin yaşanması sonucunda verimli ve etkin bir çalışma ortamının oluşması gibi olumlu sonuçların, karşılıklı istek ve beklentilerin olmadığı durumda ise olumsuz sonuçların sebebini açıklayan kavramdır (Akmaz ve Erbaşı, 2017: 126). Çalışanların istek ve beklentilerin karşılanmaması durumunda, psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesi halinde çalışanların davranış ve tutumlarında kuruma yönelik olumsuz davranışlar görülmektedir. Bu durum çalışanların işe devamsızlık yapmaları, kuruma olan bağlılıklarının azalması, işten ayrılma niyeti, iş tatmininin azalması gibi olumsuz davranışların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013: 222).

Psikolojik sözleşme, çalışan ile yönetici arasındaki problemlerin çözülmesinde önemli bir kavramdır. Çalışanlar ve yönetici arasında yaşanan problemlere kesin çözümler getirilmesi, bu kavramı önemli kılmaktadır (Karcıoğlu ve Türker, 2010:123).

Psikolojik sözleşme teorisinin temelinde karşılıklı taahhütler yer almaktadır. Ancak karşılıklı taahhütlerin yerine getirilmemesi ihlal durumunu ve çalışanların kuruma yönelik olumsuz tutum sergilemelerine yol açmaktadır.

Psikolojik sözleşmeler, genel olarak işveren ve çalışan arasındaki değişim anlaşması ve alışverişi yapılan kavramlarla ilişki kurulan model olarak ifade edilmektedir. Psikolojik sözleşme çalışmaları kuruma odaklanmakla birlikte psikolojik sözleşmeler, işe alım görüşmeleri, yazılı personel politikaları, performans değerlendirme, organizasyon uygulamaları ve yöneticiler, üst yöneticiler gibi temsilcilerden oluşmaktadır. Çünkü psikolojik sözleşme algı oluşturma sürecinden oluşmaktadır. Bu sürecin yanlış ve eksik yönlendirilmesi psikolojik sözleşmelerin ihlal edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Bir yönetici çalışanına üstün performans ve eğitim imkânları için özendirme sözü vermesi çalışanların performanslarını geliştirmeleri için çaba sarf etmesine bağlıdır. Bu çabanın gösterilmesi durumunda kurumlar eğitim ve özendirme imkânları sağlayamazlarsa psikolojik sözleşme ihlali yapılmaktadır (Denise ve Rousseau, 1995: 13).

Kısaca, psikolojik sözleşme teorisinde, çalışan ile yönetici arasında karşılıklı olarak yerine getirilmesi gereken sorumlulukların net ve açık bir şekilde belirtilmesinin, yöneticinin bilgisel destek boyutunu kapsamasının önemi büyüktür. Kimi zaman beklentilerin net bir şekilde ortaya koyulmaması kimi zaman da değişen şartlar sebebiyle sorumlulukların yerine getirilmemesi söz konusudur. Çalışanlar ve yöneticiler hem psikolojik sözleşmelerinde verdikleri sözleri yerine getirmeye hem de var olan taahhütlerin yerine getirilmesinin zor olduğu durumda kurum zararını yönetmeye odaklanmalıdır (Rousseau, 2004: 121). Böylelikle hem kurum içinde çatışma ve kriz daha iyi yönetilmekte, hem de çalışan ve yöneticinin birbirlerine karşı duyduğu güven sağlamlaşmaktadır.

2.5. Algılanan Yönetici Desteğinin Örgütsel Altyapısı

İnsan hayatı boyunca başkaları tarafından destek görme beklentisi içindedir. Destek algısı, bireyin iyi hissetmesine, olumlu düşünmesine, motivasyonunun artmasına yani mutlu olmasına sebep olmaktadır. Yaşamın her alanında istenen bu durum çalışan olarak çalışma hayatında da beklenmektedir. Çalışma hayatında örgütsel destek olarak

ifade edilen bu süreç hem çalışanların hem de örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri açısından oldukça önemlidir. Örgütsel desteğin çalışana ve örgüte pozitif katkı sağladığı yönündeki izlenimler birçok araştırmacının ilgisini çekmiş ve bu konudaki çalışmalar artış göstermiştir. Genel olarak örgütte çalışanlara gösterilen ilgi, çalışanların ilişki ihtiyacı ve saygı görme ihtiyacını karşılamasına neden olmaktadır. Örgüt içinde bu süreci yöneten kişi yönetici olduğundan örgütsel destek yönetici boyutundan yönetici desteğini ortaya çıkarmıştır. Algılanan yönetici desteğinin örgütsel altyapısının temelinde birincil olarak yöneticiden görülen destek yer almaktadır (Yoon ve Lim, 1999).

Yöneticinin çalışanıyla olumlu ilişki kurup çalışanlarına daha yüksek ve olumlu performans göstermesi için çalışanın ihtiyaçlarını karşılaması gereklidir (Bhathumnavin, 2000).

Çalışan bireyin örgüt tarafından desteklendiğinin farkında olmasının temel şartının yönetici tarafından desteklenmesi olduğu düşüncesiyle yola çıkıldığında, yöneticinin çalışanını değerli görmesi, örgüte sağladığı katkıdan dolayı çalışana hak ettiğini vermesini sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çünkü çalışan yöneticisini örgütün temsilcisi olarak görmekte ve örgütü değerlendirme yetkisi olduğunu belirtmektedir. Bundan dolayı, çalışan yöneticinin olumsuz veya olumlu aldığı kararları örgütsel birtakım uygulama olarak ifade etmektedir. Çalışan alınan karar ve uygulamaların kendi faydasına olduğunu hissettiği takdirde, bu durum örgütsel destek algısını da olumlu yönde etkilemektedir (Yoon ve Suh, 2003).

Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerini desteklediklerini gördüklerinde, kurumu da kendilerine destek sağlayan birer varlık olarak görmektedirler. Yöneticiler, çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve güvenini etkilemede önemli role sahiptir. Bu sebeple kurumlar, yöneticilerini, çalışanın kurumuna yönelik olumlu inanç ve tutumlar geliştirmesine yardımcı olması hususunda desteklemektedir (Guchait, Cho ve Meurs, 2015: 307). Dolayısıyla kurumun ve yöneticilerin bu konularda kendilerini geliştirmeyi ihmal etmemesi gereklidir.

Çalışanlar açısından yönetici desteğinin ve örgütsel desteğin önemi oldukça büyüktür. Çünkü örgütsel destek algısı, çalışanın işe yönelik doyumunu ve

performansını arttırarak örgütsel bağlılığı sağlamaktadır. Ayrıca işe devamsızlık ve işten ayrılmaya yönelik olumsuz duygu ve davranışları da azaltmaktadır. Algılanan yönetici desteği, örgütsel değişkenlere yönelik ilişkisinden dolayı son yıllarda gittikçe önem kazanmış öncüllerdendir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Kurumların çalışanların kurum tarafından değer görme ve takdir edilme ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, çalışanları destekleyici politikalar benimsemesi, çalışanların gerçekleştirdikleri performansı takdir etmesi ve kişiliklerine değer vermesi, çalışanların olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Bu sebeple çalışanlar kurumun hedeflerine yönelik davranışlar sergileyerek kurumun hedeflerini kendi hedefleri olarak görmektedirler. Bunun sonucunda kurumun desteğini alan çalışanlar kuruma daha fazla bağlanmakta ve olumlu iş davranışları sergilemektedir. Kuruma zarar verecek veya kurumun verimliliğini ve etkinliğini azaltacak davranışlardan uzak duracaklardır (Göktepe, 2016: 43).

Yönetici desteğinde ve kurum düzeyinde önemli etkileri olan faktörlerden biri de kuruma olan bağlılıktır. Yönetici desteğinin kurumsal bağlılığın alt boyutu olan duygusal bağlılığı önemli derecede arttırdığına yönelik birçok çalışma mevcuttur. Bununla birlikte yönetici desteğinin normatif bağlılık üzerinde de önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışanın örgüte bağlı kalmayı bir görev olarak görmesi ve kuruma bağlı kalmanın doğru olduğunu hissetmesinden ortaya çıkan bağlılık türü normatif bağlılıktır (Ünler, 2006: 100). Normatif bağlılık, örgütsel bağlılık türlerinden biri olan ve yönetici desteği ile ilişkilendirilen bir kavramdır (Ece ve Gültekin, 2018: 88). Yönetici desteği ve örgütsel bağlılık ilişkisinin ele alındığı çalışmalarda, yüksek algılanan yönetici desteğinin yüksek örgütsel bağlılığa, düşük algılanan yönetici desteğinin ise düşük örgütsel bağlılığa yol açtığı tespit edilmiştir (Pohl vd., 2016; Rabbani vd., 2017).

Bir kurumda etkili olmayan yönetimin personel gücünü düşürdüğü, etkili yönetimin ise bu gücü önemli ölçüde arttırdığı ve personel gücünün yüksek olmasının da verimliliği yüksek düzeyde etkilediği belirtilmiştir (Can, vd., 2013: 64). Kurum içinde çalışanlara ödülleri sunulması veya çalışanların eğitimleri için gerekli maliyetin üstlenilmesi gibi davranışlar çalışanların normatif bağlılığını geliştirmektedir. Yani

yönetici desteği algısına sahip çalışanların normatif bağlılık olarak ifade edilen davranışlarında olumlu gelişmeler yaşanabilecektir (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Destekleyici politikaların benimsendiği kurumlarda, çalışanların gerçekleştirdikleri performansları takdir edildiğinde, çalışanların düşüncelerine değer verilen tutumlar sergilendiğinde, çalışanlar kurumun amaçları ile bütünleşeceklerdir. Çünkü çalışanlar, kurum tarafından takdir edilmek ve değerli görülmek istemektedirler. Desteklendiğini hisseden çalışanlar, kuruma daha fazla bağlanmakta, olumlu iş davranışları sergilemekte ve kurum verimliliğini olumsuz etkileyen tutum ve davranışlardan uzak durmaktadır.

Astların performansını değerlendirme ve yönlendirme yetkisine sahip olan yöneticiler kurumun temsilcileri olması sebebiyle, çalışanların algıladıkları yönetici desteği, kurum için gerekli olan iş çıktılarının oluşmasında öncüllerden biridir. Bu sebeple, organizasyonun temsilcisi olan yöneticilerin, çalışanlara yönelik olumlu ve olumsuz yönelimleri, çalışanlar tarafından, kurumun kendilerini beğenip beğenmediklerinin ölçütü olmaktadır (Özdemir, 2010: 98). Farklı bir ifadeyle, yüksek algılanan yönetici desteği karşılıklılık yaklaşımına göre, çalışan ile yönetici arasındaki ilişkinin olumlu olması, olumlu iş çıktısı ile sonuçlanmaktadır. Eisenberger ve Rhoades yaptıkları çalışmalarda, yöneticilerin çalışanlara sundukları olumlu çalışma şartlarının çalışanların işe yönelik davranışlarının ve algılarının şekillenmesinde önemli rol oynadığını belirtmişlerdir. Çalışanların geri bildirim beklentisi, farkına varılma ihtiyacı, takdir edilmesi, esnek çalışma saati isteği, gelişmelerine imkân sağlayan görevlendirmeler, çalışanlar ve yöneticiler arasında sağlanan güven, kurumların mutlaka dikkate alması gereken konulardır.

Yöneticiler, çalışanların performansını değerlendirme ve yönlendirme yetkisine sahip oldukları için kurumun temsilcileri olarak görülmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine karşı olan olumlu ya da olumsuz tutum ve davranışlarını, kurumun kendilerinden memnun olup olmadığının göstergesi olarak görmektedirler (Özdemir, 2010: 98). Yönetici desteğini hisseden veya algılanan yönetici desteği yüksek olan çalışanlar farklı iş imkânları olsa bile kolaylıkla kurumdan ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Böylelikle kurum başarısına oldukça katkı sağlayacaklardır (Ece ve Gültekin, 2018: 90).

Kuruma, çalışma arkadaşlarına ve yöneticiye olan güven ve iletişim, bir çalışanda ne denli yüksekse çalışma performansı da o denli yüksek olmaktadır. Bu durum, işletmenin sürdürülebilirlik, hizmet ve kalite gibi konularda verimli çalışmasına neden olmaktadır (Akmaz ve Erbaşı, 2017: 126). Dolayısıyla bunun sonucunda çalışanlar, kuruma yönelik kısa vadeli değil uzun vadeli planlar yapmaya başlayacak ve kuruma daha fazla yarar sağlamak için yüksek çaba göstermeye çalışacaklardır (Ece ve Gültekin, 2018: 90).



3.KURUMSAL AİDİYET DUYGUSUNUN GELİŞMESİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde kurumsal aidiyet ile algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkiyi incelemek ve anlamlandırmak maksadıyla Balıkesir ili Bandırma ilçesinde yaptığımız bir araştırma ayrıntılarıyla ele alınmıştır.

Araştırmanın evreni Bandırma Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren endüstriyel firmaların çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise 26 ayrı firmanın çalışanları arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen deneklerden oluşmaktadır.

Bu kapsamda; 250 kişiye anket gönderilmiş, 224'ü cevap vermiş ve 213 anket analiz için uygun bulunmuştur. 2020 Yılı'nın Mart ayında başlayan Covid-19 salgını ve ülke genelinde uygulanan bir takım kısıtlamalar nedeniyle bazı işletmeler faaliyetlerine ara vermiş, bazıları çalışan sayılarını azaltmış, bazıları da çalışanları münavebeli olarak üretime dâhil etmiştir. Bu nedenlerle yeterli katılımcıya ulaşmak biraz zaman almıştır. Yine pandemi koşullarından dolayı anketler katılımcılara internet üzerinden ulaştırılmıştır.

Araştırmada çalışanların algıladıkları yönetici desteği seviyesini ölçmek için Giray ve Şahin (2012) tarafından 5'li Likert skalasına göre geliştirilen ve Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı ,94 olan 11 maddelik "Algılanan yönetici desteği ölçeği" kullanılmıştır. Kurumsal aidiyet seviyelerini ölçmek için ise Meyer vd. (1993) tarafından geliştirilen, Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan, Han vd. (2018) tarafından güncellenen ve Cronbach Alfa değeri ,88 olarak bulunan 18 maddelik "Örgütsel bağlılık" ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları ile incelenmiştir.

Anket formu 3 temel bölüm ve toplam 35 sorudan oluşmuştur. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini belirleyen 6 adet soru yer almıştır. Demografik özellikler; cinsiyet, yaş, medeni durum, mesleki deneyim, eğitim düzeyi, gelir durumu bilgilerinden oluşmuştur. İkinci bölümde algılanan yönetici

desteği ile ilgili sorular, üçüncü bölümde ise katılımcıların kurumsal aidiyetini ölçen sorulara yer verilmiştir.

Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmış ve 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Tamamen katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir.

Soru formunda bulunan algılanan yönetici desteği ile ilgili soruların Cronbach Alfa güvenilirlik oranı ,98 olarak bulunmuştur. Kurumsal aidiyet ile ilgili soruların Cronbach Alfa güvenilirlik oranı ise ,92 olarak hesaplanmıştır.



4. BULGULAR

Araştırmadaki verilerin istatistiksel analizlerinde SPSS 22.0 programı kullanılmıştır. Araştırmada toplanan verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiş bu nedenle; değişkenlerin iki grup arası karşılaştırmalarında independent t-test ve ikiden fazla grup karşılaştırmalarında One way Anova testleri kullanılmıştır. Ancak gruplarda yer alan örnek sayılarının 30'un altına düştüğü durumlarda ise parametrik olmayan testler (iki grup arası karşılaştırmalarında Mann Whitney U ve ikiden fazla grup karşılaştırmalarında Kruskal Wallis testleri) kullanılmıştır. Katılımcıların tanımlayıcı özellikleri kişi sayısı (n), yüzde (%), ortalama ve standart sapma ile ifade edilmiştir. Çalışmada anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde değerlendirilmiştir.

Araştırmada kullanılan bağlılık soru maddelerinden 3,4,5, ve 13 ters olarak kodlanmış, analizler yapılmadan önce ters çevrilmiştir.

Tablo 4.1. Güvenirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	N of Items	Mean	Std. Deviation
Duygusal bağlılık alt boyutu	,800	6	3,2316	,89524
Devam bağlılığı alt boyutu	,831	6	3,0360	,95593
Normatif bağlılık alt boyutu	,869	6	2,8427	1,01878
Kurumsal bağlılık ölçeği	,923	18	3,0368	,85031
Algılanan yönetici desteği ölçeği	,980	11	2,9979	1,21116

Tablo 4.1'de çalışmaya ait güvenilirlik analiz sonuçları yer almaktadır. Duygusal bağlılık alt boyut, 3,23, devam bağlılığı 3,03, normatif bağlılık 2,84, kurumsal bağlılık 3,03, algılanan yönetici desteği 2,99'dur. Çalışmanın güvenilirliğini belirlemek için Cronbach's Alpha değerleri kullanılmıştır.

Tablo 4.2. Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri

		Sayı	Yüzde
Cinsiyetiniz	Erkek	88	41,3
	Kadın	125	58,7
Yaşınız	18-25	57	26,8
	26-35	116	54,5
	36-45	31	14,6
	46 ve üstü	9	4,2
Medeni Durum?	Evli	107	50,2
	Bekar	106	49,8
Toplam Mesleki Deneyim?	0-2 yıl	85	39,9
	3-6 yıl	62	29,1
Deneyim?	7-10 yıl	23	10,8
	11-15 yıl	23	10,8
	16 yıl ve üstü	20	9,4
Eğitim Düzeyiniz Nedir?	İlköğretim	3	1,4
	Lise	33	15,5
Düzeyiniz Nedir?	Ön lisans	37	17,4
	Lisans	129	60,6
	Lisansüstü	11	5,2
Gelir Durumunuz Nedir?	3000tl ve altı	9	4,2
	3000tl- 4000tl	41	19,2
	4001tl- 5000tl	91	42,7
	5001tl- 6000tl	57	26,8
	6001tl ve üstü	15	7,0
	Total	213	100,0

Tablo 4.2’de katılımcıların demografik özellikleri yer almaktadır. Buna göre, katılımcılardan %41,3’ü (n=88) erkek, %58,7’si (n=125) kadındır. Katılımcıların %26,8’i (n=57) 18-25 yaş, %54,5’i (n=116) 26-35 yaş, %14,6’sı (n=31) 36-45, %4,2’si (n=9) 46 ve üstü yaş aralığında yer almaktadır. Katılımcıların %50,2’si (n=107) evli, %49,8’i (n=106) bekindir. Katılımcıların %39,9’u (n=85) 0-2 yıl, %29,1’i (n=62) 3-6 yıl, %10,8’i (n=23) 7-10 yıl, %10,8’i (n=23) 11-15 yıl, %9,4’ü (n=20) 16 yıl ve üstü mesleki deneyime sahiptirler. Katılımcıların %1,4’ü (n=3) ilköğretim mezunu, %15,5’i (n=33) lise mezunu, %17,4’ü (n=37) ön lisans mezunu, %60,6’sı (n=129) lisans mezunu, %5,2’si (n=11) lisansüstü mezunudur. Katılımcıların gelir durumu, %4,2’si

(n=9) 3000 tl ve altı, %19,2'si (n=41) 3001tl-40000 tl, %42,7'si (n=91) 4001tl-5000tl, %26,8'i (n=57) 5001tl-6000tl, %7'si (n=15) 6001tl ve üstü yer almaktadır.

Tablo4. 3. Kurumsal Bağlılık Sorularının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analiz Sonuçları

		Ort.	Std. Sp.
Duygusal bağlılık	1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	2,80	1,293
	2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	3,64	1,143
	3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	3,02	1,288
	4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	3,36	1,261
	5. Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi görmüyorum.	3,23	1,353
	6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.	3,33	1,246
Devam bağlılığı	7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	3,65	1,210
	8. Kurumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	3,08	1,335
	9. Şu anda kurumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur	2,73	1,374
	10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	2,91	1,331
	11. Eğer bu kurumda kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	3,16	1,287
	12. Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	2,69	1,251
Normatif bağlılık	13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu / sorumluluk hissetmiyorum.	2,89	1,361
	14. Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararına olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	3,10	1,326
	15. Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	2,54	1,253
	16. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	3,03	1,322
	17. Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.	2,66	1,289
	18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	2,84	1,308

Tablo 4.3’de kurumsal bağlılığın aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçları yer almaktadır. Buna göre duygusal bağlılıkta kurumun problemlerini kendi problemi

gören katılımcıların ortalamaları $3,64 \pm 1,14$ 'tür. Meslek hayatında bulunduğu kurumda geçirmek isteyenler ortalaması ise $2,80 \pm 1,29$ 'dir. Devam bağlılığında kurumda çalışıyor olmak hem kendi istekleri hem de şartları bunun gerektiren katılımcıların ortalamaları $3,65 \pm 1,21$ 'dir. Kurumdan ayrıldığında her şeyin alt üst olacağını belirtenlerin ortalamaları $2,73 \pm 1,37$ 'dir. Normatif bağlılıkta kurumdan ayrılmak yararına dahi olsa bile kurumdan ayrılmanın doğru olmadığını düşünenlerin ortalamaları $3,10 \pm 1,32$ 'dir. Kurumdaki insanlara karşı minnet duyduğu için kurumdan ayrılmamaları gerektiğini belirtenlerin oranı $2,66 \pm 1,28$ 'dir.

Tablo 4.4. Algılanan Yönetici Desteği Sorularının Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Analiz Sonuçları

	Ort.	Std. Sp.
1. Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	2,96	1,361
2. Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir.	3,03	1,326
3. Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	3,19	1,334
4. Yöneticim işimde önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.	2,80	1,318
5. Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	3,02	1,275
6. Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	3,01	1,335
7. Yöneticim bir işi iyi yaptığımda beni takdir eder.	3,00	1,298
8. Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	2,93	1,367
9. Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.	3,07	1,351
10. Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	2,93	1,309
11. Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	3,04	1,335

Tablo 4.4'de algılanan yönetici desteğinin aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Yönetici işi ile ilgili sorunları her zaman dinlemeye hazırdır diyenlerin ortalamaları $3,19 \pm 1,33$ 'dür. Yönetici işi yapmada çalışana yardımcı olur diyen katılımcıların ortalamaları $3,07 \pm 1,35$ 'dir. Yönetici işte çalışan önemli bir iş

başardığında takdir eder diyen katılımcıların ortalamaları $2,80 \pm 1,31$ 'dir. Yönetici çalışanına performans göstermede yardımcı olur şeklinde belirten katılımcıların ortalamaları $2,93 \pm 1,36$ 'dır.

Tablo 4.5. Cinsiyete Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sp.	p
Duygusal bağlılık	Erkek	88	3,3258	,89980	,199
	Kadın	125	3,1653	,88963	
Devam bağlılığı	Erkek	88	3,1686	1,02600	,090
	Kadın	125	2,9427	,89580	
Normatif bağlılık	Erkek	88	2,9318	1,12632	,285
	Kadın	125	2,7800	,93532	
Kurumsal bağlılık	Erkek	88	3,1420	,91806	,130
	Kadın	125	2,9627	,79461	
Algılanan yönetici desteği	Erkek	88	2,9473	1,28585	,610
	Kadın	125	3,0335	1,15965	

Test: Independent Samples t test, $p < 0,05$.

Tablo 4.5’de kurumsal aidiyet ölçeğinin alt boyutları ve algılanan yönetici desteği ölçeğinin cinsiyet ile ilişkisinin belirlenmesi üzerine yapılan t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre hiçbir alt boyutta (duygusal, devam, normatif, kurumsal bağlılık) ve ölçeğin tamamı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Tablo 4.6. Yaşa Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

		N	Ort.	Std. Sp.	p
Duygusal bağlılık	18-25	57	3,0819	,98859	,316
	26-35	116	3,2241	,87728	
	36-45	31	3,4409	,81598	
	46 ve üstü	9	3,5556	,62361	
	Total	213	3,2316	,89524	
Devam bağlılığı	18-25 (a)	57	2,8450	,82608	,005* a-c, d
	26-35 (b)	116	2,9655	1,02893	
	36-45 (c)	31	3,4462	,73835	
	46 ve üstü (d)	9	3,7407	,79543	
	Total	213	3,0360	,95593	
Normatif bağlılık	18-25	57	2,8743	,86561	,091
	26-35	116	2,7141	1,05083	
	36-45	31	3,0699	1,03796	
	46 ve üstü	9	3,5185	1,17687	
	Total	213	2,8427	1,01878	
Kurumsal bağlılık	18-25 (a)	57	2,9337	,81321	,040* a- c, d b-c, d
	26-35 (b)	116	2,9679	,87753	
	36-45 (c)	31	3,3190	,73591	
	46 ve üstü (d)	9	3,6049	,78393	
	Total	213	3,0368	,85031	
Algılanan yönetici desteği	18-25	57	2,9633	1,19608	,224
	26-35	116	2,9161	1,23147	
	36-45	31	3,1613	1,21281	
	46 ve üstü	9	3,7071	,87643	
	Total	213	2,9979	1,21116	

Test: Kruskal Wallis, $p < 0,05$.

Tablo 4.6’da kurumsal aidiyet ölçeğinin alt boyutları, algılanan yönetici desteği ölçeğinin yaşa göre ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre duygusal bağlılık ölçeği ile yaş arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Devam bağlılığı ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Normatif bağlılık ile yaş arasında anlamlılık tespit edilmemiştir. Kurumsal bağlılık ile yaş arasında

istatistiksel olarak anlamlılık saptanmıştır ($p<0,05$). Algılanan yönetici desteği ile yaş arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 4.7. Medeni Duruma Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

	Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sp.	p
Duygusal bağlılık	Evli	107	3,3084	,84328	,209
	Bekar	106	3,1541	,94244	
Devam bağlılığı	Evli	107	3,1947	,94600	,015*
	Bekar	106	2,8758	,94339	
Normatif bağlılık	Evli	107	2,9050	1,09820	,371
	Bekar	106	2,7799	,93281	
Kurumsal bağlılık	Evli	107	3,1360	,85908	,087
	Bekar	106	2,9366	,83344	
Algılanan yönetici desteği	Evli	107	3,0042	1,22728	,939
	Bekar	106	2,9914	1,20045	

Test: Independent Samples t test, $p<0,05$.

Tablo 4.7’de kurumsal aidiyet ölçeğinin alt boyutlarının medeni durum ile ilişkisini belirlemek üzere gerçekleştirilen t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre duygusal bağlılık ve medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Devam bağlılığı ile medeni durum arasında istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür ($p<0,05$). Normatif bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Kurumsal bağlılık ile medeni durum arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Algılanan yönetici desteği ile medeni durum arasında anlamlılık tespit edilmemiştir.

Tablo 4.8. Mesleki Deneyime Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Duygusal bağlılık	0-2 yıl (a)	85	3,2451	,89738	
	3-6 yıl (b)	62	2,9435	,93209	
	7-10 yıl (c)	23	3,4638	,82718	,061
	11-15 yıl (d)	23	3,4855	,86005	
	16 yıl ve üstü (e)	20	3,5083	,66989	
	Total	213	3,2316	,89524	
Devam bağlılığı	0-2 yıl (a)	85	2,9451	,91843	
	3-6 yıl (b)	62	2,7581	1,03080	
	7-10 yıl (c)	23	3,2464	,78956	,004*
	11-15 yıl (d)	23	3,5000	,92113	b-d,e
	16 yıl ve üstü (e)	20	3,5083	,71630	
	Total	213	3,0360	,95593	
Normatif bağlılık	0-2 yıl (a)	85	2,8314	,86507	
	3-6 yıl (b)	62	2,5215	1,03864	
	7-10 yıl (c)	23	2,9275	1,07758	,008*
	11-15 yıl (d)	23	3,5000	1,04567	b-d
	16 yıl ve üstü (e)	20	3,0333	1,13632	
	Total	213	2,8427	1,01878	
Kurumsal bağlılık	0-2 yıl (a)	213	2,8427	1,01878	
	3-6 yıl (b)	85	3,0072	,80196	
	7-10 yıl (c)	62	2,7410	,88546	,003*
	11-15 yıl (d)	23	3,2126	,77065	b-c,d,e
	16 yıl ve üstü (e)	23	3,4952	,83869	
	Total	20	3,3500	,72146	
Algılanan yönetici desteği	0-2 yıl (a)	213	3,0368	,85031	
	3-6 yıl (b)	62	2,7155	1,17653	
	7-10 yıl (c)	23	2,9526	1,41895	,036*
	11-15 yıl (d)	23	3,6561	1,30794	b-d
	16 yıl ve üstü (e)	20	3,0909	1,16532	
	Total	213	2,9979	1,21116	

Test: Kruskal Wallis, $p < 0,05$.

Tablo 4.8’de kurumsal aidiyet ölçeğinin alt boyutları ile mesleki deneyim ile ilişkisinin belirlenmesi üzerine yapılan t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, duygusal bağlılık ile mesleki deneyim arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Devam bağımlılığı ile mesleki deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlılık tespit

edilmiştir ($p<0,05$). Normatif bağlılık ile mesleki deneyim arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0,05$). Kurumsal bağlılık ile mesleki deneyim arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$). Algılanan yönetici desteği ile mesleki deneyim arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo4. 9. Eğitim Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Duygusal bağlılık	İlköğretim	3	2,7778	,34694	,256
	Lise	33	3,4343	,99385	
	Ön lisans	37	3,1396	,88499	
	Lisans	129	3,2054	,87760	
	Lisansüstü	11	3,3636	,93339	
	Total	213	3,2316	,89524	
	İlköğretim	3	3,5556	,85527	
Devam bağlılığı	Lise	33	3,1263	1,03919	,591
	Ön lisans	37	3,0090	1,00073	
	Lisans	129	2,9793	,92726	
	Lisansüstü	11	3,3788	,93717	
	Total	213	3,0360	,95593	
	İlköğretim	3	3,5000	1,25831	
	Lise	33	3,1263	1,05494	
Normatif bağlılık	Ön lisans	37	2,8468	1,06891	,387
	Lisans	129	2,7584	1,00281	
	Lisansüstü	11	2,7879	,80654	
	Total	213	2,8427	1,01878	
	İlköğretim	3	3,2778	,67358	
	Lise	33	3,2290	,93683	
	Ön lisans	37	2,9985	,85311	
Kurumsal bağlılık	Lisans	129	2,9811	,83768	,540
	Lisansüstü	11	3,1768	,78796	
	Total	213	3,0368	,85031	
	İlköğretim	3	3,6970	1,16893	
	Lise	33	3,0386	1,42132	
	Ön lisans	37	2,9017	1,23136	
	Lisans	129	2,9641	1,14798	
Algılanan yönetici desteği	Lisansüstü	11	3,4050	1,28460	,574
	Total	213	2,9979	1,21116	

Tablo 4.9’da kurumsal aidiyet ölçeği alt boyutları ve eğitim durumu ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre bütün bağlılık alt boyutları (duygusal, devam, normatif ve kurumsal bağlılık) ve algılanan yönetici desteği ile eğitim durumu arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 4.10. Gelir Durumuna Göre Ölçek Puanlarının Değişimi

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Duygusal bağlılık	3000tl ve altı	9	3,1111	,74536	,719
	3001tl- 4000tl	41	3,1585	,98104	
	4001tl- 5000tl	91	3,2179	,90598	
	5001tl- 6000tl	57	3,2602	,84458	
	6001tl ve üstü	15	3,4778	,91908	
	Total	213	3,2316	,89524	
Devam bağlılığı	3000tl ve altı	9	2,7963	1,10798	,481
	3001tl- 4000tl	41	3,1626	,86882	
	4001tl- 5000tl	91	2,9048	,99074	
	5001tl- 6000tl	57	3,1550	,87846	
	6001tl ve üstü	15	3,1778	1,14342	
	Total	213	3,0360	,95593	
Normatif bağlılık	3000tl ve altı	9	2,6667	1,13652	,513
	3001tl- 4000tl	41	3,0447	,96611	
	4001tl- 5000tl	91	2,7271	1,00968	
	5001tl- 6000tl	57	2,8830	1,01280	
	6001tl ve üstü	15	2,9444	1,18801	
	Total	213	2,8427	1,01878	
Kurumsal bağlılık	3000tl ve altı	9	2,8580	,88850	,560
	3001tl- 4000tl	41	3,1220	,82479	
	4001tl- 5000tl	91	2,9499	,86852	
	5001tl- 6000tl	57	3,0994	,79652	
	6001tl ve üstü	15	3,2000	1,01571	
	Total	213	3,0368	,85031	
Algılanan yönetici desteği	3000tl ve altı	9	2,3131	1,40771	,536
	3001tl- 4000tl	41	3,1020	1,24701	
	4001tl- 5000tl	91	3,0170	1,15231	
	5001tl- 6000tl	57	2,9522	1,14505	
	6001tl ve üstü	15	3,1818	1,57384	
	Total	213	2,9979	1,21116	

Tablo 4.10’da kurumsal aidiyet ölçeği alt boyutları ile gelir durumu ile ilişkisinin belirlenmesi amacıyla t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre ölçek alt boyutları (duygusal, devam, normatif ve kurumsal bağlılık) ve algılanan yönetici desteği arasında herhangi bir anlamlılık tespit edilmemiştir.

Tablo 4.11. Algılanan Yönetici Desteği ve Kurumsal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık	Kurumsal bağlılık
Devam bağlılığı	r	,589**			
	p	,000			
Normatif bağlılık	r	,664**	,788**		
	p	,000	,000		
Kurumsal bağlılık	r	,837**	,896**	,928**	
	p	,000	,000	,000	
Algılanan yönetici desteği	r	,630**	,514**	,654**	,675**
	p	,000	,000	,000	,000

Tablo 4.11’de algılanan yönetici desteği ile kurumsal bağlılık arasında ilişkisinin belirlenmesi üzerine korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.12. Kurumsal Bağlılık ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	β	t	p	F	Model (p)	Adjusted R ²
Kurumsal bağlılık	Sabit	1,616		14,021	,000	176,432	,000*	,453
	Algılanan yönetici desteği	,474	,675	13,283	,000			

Tablo 4.12’de kurumsal bağlılık ve algılanan yönetici değişkeni arasında ilişkinin belirlenmesi üzerine sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.13. Duygusal Bağlılık ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	β	t	p	F	Model (p)	Adjusted R ²
Duygusal bağlılık	Sabit	1,835		14,370	,000	139,204	,000*	,395
	Algılanan yönetici desteği	,466	,630	11,798	,000			

Tablo 4.13’de duygusal bağlılık ve algılanan yönetici desteği arasındaki ilişkinin belirlenmesi üzerine sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.14. Devam Bağlılığı ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	β	t	p	F	Model (p)	Adjusted R ²
Devam bağlılığı	Sabit	1,820		12,081	,000	75,675	,000*	,260
	Algılanan yönetici desteği	,406	,512	8,699	,000			

Tablo 4.14’de devam bağlılığı ve algılanan yönetici desteği arasında ilişkisinin belirlenmesi üzerine sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 4.15. Normatif Bağlılık ve Algılanan Yönetici Desteği Arasındaki İlişki

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	β	t	p	F	Model (p)	Adjusted R ²
Normatif bağlılık	Sabit	1,195		8,433	,000	157,364	,000*	,424
	Algılanan yönetici desteği	,550	,654	12,544	,000			

Tablo 4.15’de normatif bağlılık ve algılanan yönetici desteği arasında ilişkisinin belirlenmesi üzerine sonuçlar yer almaktadır.

5. TARTIŞMA

Kurumsal aidiyet, kişiyi kuruma bağlayan ve katılmasını etkileyen önemli bir güçtür. Bu düşünce ve tutumların oluşmasında çalışanları etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, kuruma bağlılık, maddi ve manevi destek, bireysel destek ve yönetici desteği gibi boyutlardan oluşmaktadır. Kurumsal aidiyet duygusu çalışanları kurumun amaçlarına ve değerlerine hizmet etmesini sağlamaktadır. Dolayısıyla kurum çıkarı için mücadele eden çalışan karşılığında kuruma karşı beklenti içine girmektedir. Algılanan yönetici desteği ve destek algısının sağlandığı kurumlarda çalışanların başarılı bir şekilde kurum için faaliyetlerini yürüttüğü görülmektedir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar bu sonuçları destekler niteliktedir. Literatürde ayrı ayrı yapılan birçok çalışma bulunsu da hem kurumsal aidiyet hem de yönetici desteğini birlikte ele alan çalışma sayısı oldukça azdır.

Alan yazında literatürde yapılan çalışmalar ve yaptığımız çalışma tartışılarak incelenecektir.

Öztop (2014), çalışmasında kurumsal aidiyet bilincinin, her kurumun varlığı ve gelişmesini sürdürmesi için gereksinim duyduğu değişim sürecinde, çalışanların kurumlarındaki değişimlere yönelik algısının belirlenmesi amacıyla farklı kurumlarda çalışan 479 personele anket verileri uygulamıştır. Kurumsal aidiyet bilinci yüksek olan kurumların değişime yönelik algılarının olumlu olduğunu göstermiştir. Çelik ve Akçi (2016) futbol taraftarlığı ve kurumsal aidiyet ilişkisinin belirlenmesi amacıyla yaptıkları çalışmada rastgelen seçilen 222 katılımcı ile anket çalışması uygulamışlardır. Bizim çalışmamızda da yönetici desteği ve kurumsal aidiyet düzeylerinin belirlenmesi için 213 katılımcıdan oluşan anket çalışması yapılmıştır. Araştırma evrenimiz Bandırma Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren endüstriyel firmaların çalışanlarından oluşmakta ve ulaştığımız örneklem sayısının yeterli olduğu değerlendirilmektedir.

Demir (2019), kurumsal aidiyete etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmasında kurumsal aidiyete etki eden yaklaşımlar ile sınıflamaları sosyolojik açıdan incelemiştir. Çalışmada Manisa Celal Bayar Üniversitesi'nde çalışan akademik personellerin kurumsal aidiyet düzeylerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Yapılan çalışmada kurumsal aidiyetin güvenilirlik ve geçerliliği saptanmış ve pilot uygulama

sonucunda aritmetik ortalaması tespit edilmiştir. Bu kapsamda kurumsal aidiyetin güvenilirlik seviyesinin iyi olduğu ve çalışanların kurumsal aidiyet düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Kurum içi duygusal bağlılığın ve normatif bağlığın da iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Kaplan (2019), toplu yemek firmalarında uygulanan personel güçlendirme faaliyetlerinin kurum aidiyet düzeylerindeki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırmada yapısal eşitlik modelinden yararlanarak kurumsal aidiyet düzeyleri belirlenmiş, katılımcıların kurumsal aidiyet düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Kurum yöneticilerinin ve liderlerin çalışanların bağlılığını etkiledikleri saptanmıştır. Bizim çalışmamızda da literatüre benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Endüstriyel firma çalışanlarının kurumsal aidiyette normatif, duygusal ve devam bağlılıklarının iyi düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum çalışmaya dâhil ettiğimiz firmaların kurumsal aidiyete önem verdikleri ve çalışanlarını bu yönde motive ettiklerini göstermektedir.

Bacızade (2017) tarafından kurumsal aidiyetin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmada Trabzon ili Vodafone mağazalarında çalışanların örgütsel aidiyetini etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmaya 46'sı kadın 54'ü erkek olmak üzere toplam 100 çalışan dâhil edilmiştir. Çalışmaya dâhil edilen katılımcıların cinsiyetine göre kurumsal aidiyet ölçeğinde farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan istatistiksel analiz neticesinde her ne kadar kadınların kurumsal aidiyet düzeyi erkeklerden daha yüksek bulunsa da aradaki farkın anlamlı olmadığı görülmüştür. Erdoğan (2006) hizmet sektöründe yer alan kişilerin kurumsal aidiyet düzeylerini belirlemeye çalışmıştır. Anket uygulamasıyla yapılan test sonuçlarına göre cinsiyet ile kurumsal aidiyet arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Bizim çalışma sonuçlarımıza göre, cinsiyet ile kurumsal aidiyet ölçeğinin tamamı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Farklı sektörlerde yapılan araştırmaların cinsiyet değişkeninin kurumsal aidiyete etkisi hususunda farklı sonuçlara ulaştığı anlaşılmaktadır. Kadın ve erkek çalışanların çalışma koşulları ve işe yatkınlık gibi konularda farklı beklentiler içerisinde olduğu ve aidiyetleri bu yönde şekillendiği değerlendirilmektedir.

Güney ve Bektaş (2018) tarafından küçük ve orta ölçekli işletmelerde kurumsal aidiyetin incelenmesine yönelik yapılan araştırmada, demografik değişkenlere yönelik ilişkiler belirlenmeye çalışılmıştır. Meyer ve Allen'in 5'li likert skalasına göre

geliştirdiği “Kurumsal Aidiyet Ölçeği (Örgütsel Bağlılık)” kullanılmıştır. Araştırma verileri yüz yüze anket yöntemi ile elde edilmiştir ve veriler SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Araştırmada kurumsal aidiyet ölçeği ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yine Demir (2019)’in yapmış olduğu çalışmada araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına göre kurumsal aidiyetleri ölçeğinin puan ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Katılımcıların yaşlarına göre kurumsal aidiyetleri ölçeğinin puan ortalamaları arasında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bizim çalışma sonuçlarına göre, kurumsal aidiyet ölçeği ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ancak devam bağlılığı alt boyutu ile yaş arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yaş alan çalışanların iş bulamama, başka işlere veya kurumlara daha zor uyum sağlama gibi konularda kaygı duydukları ve bu sebeplerden dolayı kurumlarına devam bağlılığı geliştirdikleri değerlendirilmektedir.

Yaptığımız araştırmada mesleki deneyim ile kurumsal aidiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Çalışanlar kurum ile ilişkilerinin iyi düzeyde olduğunu hissettikleri için ya da kurumda kalmayı bir zorunluluk olarak gördükleri için yıllarca aynı kurumda çalışmayı tercih etmektedir. Analiz sonuçlarında uzun yıllar aynı kurumda kalmayı tercih eden çalışanların devam bağlılığı ve normatif bağlılık bakımından yeni katılan çalışanlardan ayrıştığı görülmektedir. Mesleki deneyimi fazla olan çalışanlar elde ettikleri beşeri kazanımları kaybetmemek için devam bağlılığı geliştirmektedir. Bununla birlikte kurumda daha uzun süre kalan çalışanlar yıllardır verdikleri emek ve bu emeğin kurum tarafından değerli görülmesi sonucunda kuruma sadık kaldıkları ve kurumda kalmayı ahlaki olarak daha uygun bir davranış olarak gördükleri değerlendirilmektedir. Sadakate önem vermek ve kurumda kalmanın ahlaki açıdan daha uygun olduğuna inanmak Meyer ve Allen (1990: 4) tarafından normatif bağlılık olarak açıklanmaktadır.

Cılız (2017) tarafından kamu kurumlarında çalışanların kurumsal aidiyetlerinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmada İSKİ’de eğitim durumu değişkeni ile kurumsal aidiyet arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Kurumsal aidiyet ve eğitim seviyesi arasındaki ilişkiye bakıldığında anlamlı bir farklılık görülmektedir. İlk ve orta öğretim mezunu katılımcılarda kurumsal aidiyet seviyesi azalırken, yükseköğretim mezunu

katılımcılarda kurumsal aidiyet seviyesinin arttığı görülmektedir. Bacızade (2017)'nin çalışmasında çalışmaya dâhil edilen katılımcıların eğitim durumuna göre kurumsal aidiyet düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için yapılan analiz neticesinde anlamlı farklılık olmadığı görülmüştür. Bizim çalışmamızda da kurumsal bağlılığın tüm alt boyutları ile eğitim değişkeni arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Görüldüğü gibi eğitim değişkeninin bazı çalışmalarda kurumsal aidiyete etki ettiği düşünülürken bazı çalışmalarda ise etki etmediği yönünde sonuçlar ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla kurumsal aidiyetin kişi ile kurum arasındaki iletişim ve karşılıklı beklentilerin gerçekleşme derecesiyle daha fazla ilişkili olduğu görülmektedir.

Ece ve Gültekin (2018) yönetici desteği ve kurumsal bağlılığın belirlenmesine yönelik kamu kurumlarında araştırma yapmışlardır. Yapılan analizler sonucunda algılanan yönetici desteğinin, örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif boyutu üzerinde pozitif; zorunlu boyutu üzerinde ise negatif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Kaplan ve Ögüt (2012) tarafından yapılan Nevşehir ilinde bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin yönetsel destek algılamaları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi irdelemeyi amaçlayan araştırma sonucunda; algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki izlenirken, algılanan yönetsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca, yönetsel destek algılamalarının duygusal, normatif ve devam bağlılığını etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Özdevecioğlu (2003) tarafından algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan çalışmada, örgütsel destek üç düzeyde ele alınmıştır. Normatif, duygusal ve devam bağlılığı olarak ifade edilen bu düzeylerin algılanan örgütsel destek ile ilişkisi, Kayseri'de faaliyet gösteren beş büyük mobilya fabrikası çalışanları arasında yürütülen bir araştırma ile ortaya konulmuştur. Araştırmada, örgütsel bağlılık düzeyleri ile algılanan örgütsel destek arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu belirlenmiştir. Bizim çalışmamızda da algılanan yönetici desteği ile kurumsal aidiyet arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Kurumsal aidiyet düzeyleri ile yönetici desteğinin belirlenmesine yönelik yapılan tüm çalışmaların ortalamalarından hareketle, kurumsal aidiyet ile yönetici desteği arsında pozitif yönlü ve orta şiddette bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla yönetici desteği arttıkça genel olarak kurumsal bağlılık yani kurumsal

aidiyetin arttığı görülmektedir. Analizler sonucunda ulaşılan bu bulgular ve yorumlar, çalışanların kurumsal bağlılıklarını arttırmanın yollarından birinin de kurum içinde onları desteklemek olduğunu göstermiştir.



6. SONUÇ

Kurumlar, ilk kuruldukları zamandan günümüze kadar birçok gelişme ve değişme süreçlerinden geçmiştir. Ancak bu süre içinde kendileri için gerekli bir ihtiyaç olan insan unsurunu daha fazla öne almışlardır. Bu nedenle kurumlar, global ekonomide ayakta durmak ve rekabet üstünlüğü kazanmak için karşılıklarına çıkan her sorunu çözmek zorunda kalmışlardır. İnsan unsuru kurumun var olmasında ve devamlılığında ayrıcalıklı bir yere sahiptir. Kurumun çalışanlarını kurumda tutması ve kuruma olan aidiyetlerini sağlaması kurumun verimliliği açısından son derece önemlidir. Çalıştığı kuruma bağlı ve nitelikli bir çalışan kurum için başarı ve verimlilik anlamına gelmektedir.

Kurumsal aidiyet, günümüzde kurumların en fazla gereksinim duyduğu kaynaktır. Fakat çalışanların belirli niteliklere sahip olmasının yanı sıra kendilerini kurumla özdeşleştirmeleri ve başarı için çaba sarf etmeleri oldukça önemlidir. Çalışanların bilgili olması, kuruma bağlılık duyması ve kişisel niteliklerini kurumun başarısına en fazla fayda sağlayacak şekilde kullanmaya çaba göstermesi gereklidir. Çalışanların kurumlarına duydukları güçlü bağ, kurumsal aidiyetin yüksek olmasıyla ilgilidir. Çalışanlar bağın bu gücüne göre, kurumun amaç ve değerlerini benimseyerek, kurum üyeliğine devam etme isteği oluşturmaktadır. Çalışanların kurumlarına karşı takındıkları tutum ve düşünceler, kurumsal kararların alınmasında da etkili görülmektedir. Tüm bu süreçlerde görülen kurumsal aidiyete etki eden faktörlerden biri de yönetici desteğinin sağlanmış olmasıdır. Güçlü ve kuvvetli bir yönetici desteği ile çalışanlar kurumlarına olan bağlılıklarını sürekli olarak geliştirmektedirler.

Günümüzde teknoloji ve bilim dünyasında yaşanan hızlı değişimler her ne kadar her sektöre sıçramış olsa da kurumların en fazla ihtiyaç duydukları temel faktör kuruma sıkı bir şekilde bağlanan nitelikli bir çalışanın varlığıdır. Çalışanların belli niteliklere sahip olmasının yanı sıra kendilerini kurum ile özdeşleştirmeleri gerekmektedir. Burada gösterilen yoğun çaba sonucunda kurum başarıya ulaşmaktadır. Çalışanlar verilen kararlarda ve faaliyet alanlarında kurum yöneticilerinin desteği ile daha güvenli ve verimli çalışmaya gayret göstereceklerdir.

Hızla değişen ihtiyaçlar karşısında kurumlar i dinamiklerini mevcut zamana göre düzenlemekte ve çalışanların durağanlıktan uzak olmalarını isteyerek katılımcı olmalarını sağlamaya çalışmaktadır. Çalışanların katılımcı olabilmeleri için düşüncelerini rahatlıkla ifade edeceği bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsal hedeflerin çalışanlar tarafından anlaşılır olması kişileri amaca ulaşma yolunda daha fazla çaba sarf etmeye yönlendirecektir. Bütün bölümlerdeki çalışanların kurum stratejisi, uzun vadeli hedefler ve gerçekleştirilmesi planlanan yeniliklere ve değişimlere dair sistemlerin bir parçası olması esastır. Kurumlarda yaşanan bu değişimler, çalışanların, liderlerin, yöneticilerin ve topyekn olarak kurum başarısını etkin kılmaktadır. Özellikle algılanan kurumsal destek veren kurumlarda çalışan ve yöneticiler arasında olumlu bir iletişim sağlanmaktadır. Yönetici desteği temelde kurumlarda önem taşıyan bir kavram olması itibarıyla özellikle son yıllarda kurumların yapısında adı sıklıkla geçmektedir. Yapılan çalışmalarda kurumsal destek algısı yüksek olan çalışanların kuruma daha fazla bağlandıkları ve aidiyetlerinin geliştiği tespit edilmiştir. Bu sebeple, öncelikle çalışanların yönetici destek algısının neler olduğu ve bu algının kurumsal aidiyet ile olan ilişkisinin ortaya çıkarılması önem taşımaktadır. Kurumda yöneticiler tarafından desteklenen çalışanlar, kurumla duygusal bağ geliştirmeye, kurumu ailesi gibi görmeye başlarlar. Yönetici desteği alan çalışanlar zamanla kuruma sadık, kurumun hedeflere ulaşmasında çabalayan vefalı kişiler olabilmektedir. Bu alışanlar, maddi zorunluluk nedeniyle değil, gerçekten istedikleri için kurumda kalmaya devam etmektedirler. Bu durum çalışanlarıyla özdeşleşen, güçlü bir kurumun oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Kurum alışanlarının kurumsal aidiyet davranışlarında bulunmaları kurumun çekiciliğinin artmasına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla kurum dışındaki nitelikli kişilerin kuruma katılma ve kuruma fayda sağlama istekleri ortaya çıkacaktır. Çalışanlar yöneticilerine güvendiklerinde kaynakları paylaşmaya ve çalışma arkadaşlarına yardım sağlamaya daha istekli olacaklardır. Bu sebeple, çalışanların çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere duydukları güven, kurumsal aidiyeti olumlu etkileyecektir.

Çalışanlardan beklenen unsurlardan biri olan kurumu yaşatma ve başarıya ulaştırma davranışı, kurumsal aidiyetin yönetici desteği ile ilişkisini ortaya koymaktadır. Kurumu başarıya ulaştırma, çalışanların kurumsal amaçlarının benimsenerek kurumda

kalmasını gerektirmektedir. Çalışan yöneticisinden destek alıyorsa, kuruma bağlılık gösterecek ve kurum başarısı için çabalayacaktır. Bu kapsamda yönetici desteği kurumlarda önemli olarak görülmektedir. Dolayısıyla bu düşüncelerden hareketle oluşturulan çalışmada kurumsal aidiyet ile yönetici desteği arasındaki ilişkiden bahsedilmiş ve bu doğrultuda bulgulara dayalı olarak belli sonuçlara ulaşılmıştır. Kurumlara duygusal açıdan bağlı olan çalışanlar kendilerini kurumun bir parçası gibi gördüğünden kuruma daha fazla katkıda bulunmada oldukça istekli davranmaktadırlar. Kuruma normatif açıdan bağlı olan çalışanlar kuruma karşı sadakat duygusuna sahip olurlar. Bu duygu, çalışanın kurum içinde karşılaşacağı tüm olumsuz durumlara karşı kurumda çalışmaya devam etmesini sağlamaktadır. Bu durum kurum içinde çalışan devir ve işgücü oranının artmasından kaynaklanan sorunları da en az düzeye indirmektedir.

Kuruma zorunlu bağlı çalışanlar ise başka alternatifleri olmadığından kurumda kalmayı tercih etmekte, ancak bu çalışanların veriminin yüksek olmadığı görülmektedir. Ayrıca kuruma yönelik olumsuz davranış ve tutumlar sergilenebilmektedir. Dolayısıyla bir kurumda normatif ve duygusal bağlılığın dışında bağlılık sergileyen çalışanların tespit edilmesi ve sebeplerinin araştırılması gerekmektedir. Bu nedenlerden ötürü çalışanların kuruma aidiyetlerini etkileyen unsurlara odaklanılması gerekmektedir. Yapılan çalışma sonuçlarında da kurumsal aidiyet ile yönetici desteği arasında genel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır. Algılanan destek artış gösterdikçe bağlılık düzeylerinde de artış görülmektedir. Özellikle duygusal ve normatif bağlılık bu kapsamda daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu durum kurum yöneticilerinin çalışanlarına verdikleri desteğin kuruma bağlı ve sadakati çalışanlar oluşturacağını belirtmektedir. Yönetici desteği alan çalışanlar, farklı iş imkânları olsa dahi kolaylıkla kurumdan ayrılmayı düşünmeyeceklerdir. Çünkü kurumda kısa vadeli değil, uzun vadeli kalma planları yapmaktadırlar.

Aidiyet duygusu kişinin karakteristik özellikleri sebebiyle bir örgüte karşılıksız olarak beslediği hislerin sonucunda oluşabileceği gibi örgütten beklentilerinin karşılanma derecesine göre de oluşabilir. Özellikle iş hayatını ele aldığımız bu çalışmada; kişi ile kurum arasında karşılıklı maddi ve manevi bir takım beklentilerin olduğu, bu beklentiler kişi ve kurumun tatmin olacağı seviyeye ulaştığında kişi ile

kurum arasındaki bağı kuvvetlendiği sonucuna ulaşılmış, yönetici desteğinin de çok önemli bir rol üstlendiği saptanmıştır.

Yapılan çalışma kapsamında incelenen literatür çalışmalarında doğrudan kurumsal aidiyet ve yönetici desteğini ele alan çalışmaların oldukça az olduğu görülmüştür. Bu bağlamda yapılan bu çalışmanın diğer yapılacak çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, kurumlarda yönetici desteğinin daha kapsamlı ve daha geniş uygulanması gereklidir. Kurum içi çalışanlara yönelik aidiyet, bağlılık, güven ve sadakat gibi duyguların sağlanmasında yönetici desteğini vurgulayan çalışmalar yapılmalıdır. Çalışanların yönetici desteğini almaları için kurumda her türlü faaliyet ve uygulamalar yapılmalı, kurumsal aidiyet yüksek düzeyde sağlanmalıdır. Kurumun başarısında ve verimliliğin sağlanmasında önemli kilit rol olan insan unsuruna maddi ve manevi daha fazla destek sağlanmalıdır. Kurum içinde her çalışanın önemi bilinmeli, her çalışana ayrı destek ve iletişim sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

- AKIN, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek Ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. Bozok Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25, 141-170.
- AKMAZ, A. VE ERBAŞI, A. (2017). Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(4):125-154.
- ALPTEKİN, D. (2011). Toplumsal Aidiyet ve Gençlik: Üniversite Gençliğinin Aidiyeti Üzerine Sosyolojik Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya.
- ALTINDAĞ, E. VE AKGÜN, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İş gören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12(30): 281-297.
- AYDIN, E. (2017). Kültür Bağlamında Sosyal Mübadele: Kuramsal Bir Çalışma. UIİİD-IJEAS, (16. UİK Özel Sayısı):547-562.
- AYDIN, E. VE BASIM, H. N. (2017). İş-Aile Çatışması ile Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Görgül Bir Araştırma. Business and Economics Research Journal. 8(4): 773- 784.
- BACIZADE, A. (2017). Telekomünikasyon sektöründe çalışanlarda kurumsal aidiyeti etkileyen faktörlerin analizi-Trabzon Vodafone mağazaları örneği. Yüksek Lisans Tezi. Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- BAKAN, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık. Ankara: Gazi Kitabevi.
- BALAY, R. (2000). Resmi ve Özel Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Doktora Tezi.
- BARUTÇUGİL, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAŞYİĞİT, A. (2006). Örgüt İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- BAYHAN, G. (2011). Öğretmenlerin Profesyonelliğinin İncelenmesi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

- BAYRAK-KÖK, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1), 291-317.
- BEHESHTIFAR, M., NEZHAD, H. A. VE MOGHADAM, M. N.(2012). Investigation of Perceived Organizational Support on Employees' Positive Attitudes Toward Work. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business. 4(8): 432-442.
- BERKMAN, L. F., GLASS, T., BRISSETTE, I. VE SEEMAN , T. E. (2000). From Social Integration To Health: Durkheim In The New Millennium. Social Science and Medicine. 51, 843-857.
- BHANTHUMNAVİN, D. (2000). Importance of supervisory social support and it's implications for HRD in Thailand. Psychology and Developing Societies. 12, 155-166.
- BİRTCH, T. A., CHİANG, F. F. T. VE VAN ESCH, E. (2016), A Social Exchange Theory Framework for Understanding the Job Characteristics–Job Outcomes Relationship: The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, International Journal of Human Resource Management, Vol. 27, Issue 11), ss: 1217–1236.
- CAN, E., BÜYÜKBALCI, P., BAL, Y. VE ERTEMSİR, E. (2013). Günümüz İşletmelerinin Yönetimi. Beta Yayınları. İstanbul.
- CHEN, Z., EISENBERGER, R., JOHNSON, K., SUCHARSKİ, I. VE ASELAG, J. (2009), Perceived Organizational Support and Extra-Role Performance: Which Leads to Which?, Journal of Social Psychology, Vol. 149, Issue 1, ss: 119–124.
- CHOİ, S., CHEONG, K. J. VE FEINBERG, R. A. (2012). Moderating Effects of Supervisor Support, Monetary Rewards And Career Paths On The Relationship Between Job Burnout And Turnover Intentions In The Context of Call Centers. Managing Service Quality. 22(5): 492-516.
- CİLİZ, S. (2017). Kamu kurumlarında çalışan personelin kurumsal aidiyet ve motivasyon düzeylerinin incelenmesi: İSKİ örneği. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- COHEN, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: Meta-Analysisi. Basic and Applied Social Psychology, 14(2): 143–159.
- CROPANZANO, R. VE MITCHELL, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. Journal of Management, 31(6):874-900.
- CÜCELOĞLU, D. (2012). İnsan ve Davranışı. Remzi Kitabevi, İstanbul.

- ÇAKAR, N. D. VE S. YILDIZ. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: “Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 8.28, 68-90.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler. Seçkin Kitabevi.
- ÇAKINBERK, A., DERİN, N., DEMİREL, E. T. (2011). Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 3(1), 89-121.
- ÇEKMECELİOĞLU, H. G. VE ÜLKER, F. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi.28, 35-58.
- ÇELİK, M. VE AKÇİ, Y. (2016). Futbol taraftarlığı ve kurumsal aidiyet ilişkisi incelenmesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 15(58): 948-959.
- ÇETİN, M. (2004): Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇETİN, M., ÇINAROĞLU, S., & ŞAHİN, B., (2014). Hekimlerin Kurumsal Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 28, Sayı: 2, s. 1-15.
- ÇIRPAN, H. (1999). Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması, İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- DANSEREAU, F. JR., GRAEN G. VE HAGA, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. Organizational Behavior And Human Performance , 13, 46-78.
- DEMİR, T. (2016). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesine İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- DEMİR, İ. (2019). Kurumsal aidiyet düzeyine etki eden faktörler: Manisa Celal Bayar Üniversitesi örneği. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- DENİSE, M., J.J. ROUSSEAU. (1995). Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Newbury Park, CA: Sage Publications,
- DİKİLİ, A. VE BAYRAKTAROĞLU, S. (2013), Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 8(2), 205-227.

- DODANLIOĞLU IRMAK, S. (2019). İşyerinde psikolojik taciz ile tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve algılanan yönetici desteği ilişkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOĞAN, S., KILIÇ, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29, 37-61.
- DÖNMEZ, F. Y. (2013), Çalışanlarda İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Diyarbakır Ağız ve Diş Sağlığı Merkezi Örneği, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- DURNA, U., EREN, V. (2005). Üç Bağlılık unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), 210-219.
- DUYGULU, S., ABAAN, S. (2007). Örgütsel Bağlılık: Çalışanların Kurumda Kalma ya da Kurumdan Ayrılma Kararının Bir Belirleyicisi. Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 61-73.
- ECE, S. VE GÜLTEKİN, S. (2018). Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. Akademik Bakış Dergisi. 66, 82-93.
- EFİL, İ. (2004). İşletme Yönetimi. Aktüel Yayınları. İstanbul
- EISENBERGER, R. VE HUNTINGTON, R. (1986), Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psychology.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. VE SOWA, D. (1986), Perceived Organizational Support, Journal of Applied Psychology, Vol. 71, ss: 500-507.
- 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): 565–573.
- ERDOĞAN, S. (2006). Yeni yönetim anlayışı açısından aidiyet duygusu ve hizmet sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- EREN, E. (2001). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Yayıncılık. İstanbul.
- EREN, E. (2003). Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar, Beta Yayınları, İstanbul.
- FENLASON, K. J. VE BEEHR, T. A. (1994). Social Support and Occupational Stress: Effects of Talking to Others. Journal of Organizational Behavior. 15(2), 157-175.

- FERMANOĞLU, E. N. (2015), İş Hayatında Motivasyonun Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkileri: İnşaat Sektöründe Bir Uygulama, T.C. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- GİRAY, M.D. VE ŞAHİN, D. (2012). Algılanan örgütsel yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik çalışmaları. Türk Psikolojik Yazıları, 15(30), 1-9.
- GÖKÇORA, İ. H. (2005), “Toplumsal Yaşamımızda ve Türk-Bilim Dünyasında “Profesyonel ve Profesyonellik” Kavramlarına Değin”, Bilgi Dünyası, 6 (2).
- GÖKTEPE, E. A. (2016). Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- GÖKTEPE, E. A. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 46, 31-48.
- GRAEN, G. B., & 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, 219–247.
- GUHAİT, P., CHO , S. VE MEURS, J. A. (2015). Psychological Contracts, Perceived Organizational and Supervisor Support: Investigating The Impact on Intent to Leave Among Hospitality Employees In India, Journal of Human Resources In Hospitality and Tourism. 14(3): 290-315,
- GÜMÜŞ, M. HAMARAT, B. VE ERDEM, H. (2003). Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişisinin Otel İşletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınları, Afyon.
- GÜNDOĞAN, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara.
- GÜNEY, C. VE BEKTAŞ, B. (2018). Vergi müfettişlerinin kurumsal aidiyet özellikleri üzerine bir araştırma: Kocaeli ili örneği. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(83): 400-427.
- GÜRBÜZ, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1), 3:48-75.
- HAN, B. DAĞLI, A. & ELÇİÇEK, Z. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17(6), 1788-1800.

- HOUSE, J.S. (1981). Work stress and social support. Reading, MA: Addison-Wesley.
- HOŞ, C., OKSAY, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 20,(4), 1-24.
- İNCE, M. VE GÜL, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi, Konya.
- ISMAİL, A., NOR, S. M., YAHYA, Z., ZAHAR, U. A. U., ISMAİL, Y. VE SAMAH, A. J. A. (2013). Social Support In Job Performance As An Antecedent of Work Intrusion on Family Conflict: Empirical Evidence. Management, 18(2): 37-55.
- JUSTİN, A. VE ROBERT, E. (2003), Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: A Theoretical Integration, Journal of Organizational Behavior, Vol. 24, Issue 5, ss: 491–509.
- KALAY, M. (2015). İlkokul ve Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyonları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- KALLEBERG, A. L., & REVE, T. (1992). The organization of employment relations: Integrating sociological and economic approaches. Scandinavian Journal of Management, 8(4), 301–319.
- KAPLAN, A. (2019). Toplu yemek firmalarında uygulanan personel güçlendirme faaliyetlerinin personel memnuniyeti, kurum aidiyeti ve kurum içi imaja olan etkisinin belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- KAPLAN, M. VE ÖĞÜT, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek ile Bağlılık arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde bir Uygulama, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17 (1), 387-401.
- KARAYAGIZ, K. (2018). İlkokul öğretmenlerinin kurumsal aidiyet algısı ve mesleki yeterlilik algısı arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- KARCIOĞLU, F. VE E. TÜRKER. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 24.2, 121-140.
- KAYA, H. (2008), “Kamu ve Özel Sektör Kuruluşların Örgütsel Kültürünün Analizi Ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, Maliye Dergisi, 155.

- KERSE, G. VE KARABEY, C. N. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi.6(4): 375-398.
- KOCA, A. İ. (2010). Kariyer Seçiminde Kariyer Değerleri ile Demografik Faktör İlişkisi: Çukurova Üniversitesi'nde Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi. 14.1, 56-70.
- KOÇEL, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık. İstanbul.
- KÖSE, O. (2014). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- KRAİMER, M. L. VE WAYNE, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. Journal of Management. 30(2): 209–237.
- KURT, E. (2013). Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- KURTESSİS, J. N., EISENBERGER, R., FORD, M. T., BUFFARDİ, L. C., STEWART, K. A. VE ADİS, C. S. (2017), Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory, Journal of Management, Vol.43, Issue 6, ss: 1854–1884.
- LAMBE, C. J. WİTTMANN, C. M. VE SPEKMAN, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange, Journal of Business-to Business Marketing, 8:3, 1-36,
- LAMBERT, E. AND HOGAN, N. (2009). Creating a Positive Workplace Experience: The Issue of from Supervisors and Management in Shaping the Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Private Correctional Staff, Journal of Applied Security Research, 4, 462-482.
- LEONG, C. S., A. FURNHAM, COOPER, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. Human Relations, 49(10), 1345–1363.
- LİDEN, R. C. VE MASLYN, J. M.(1998), Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development, Journal of Management , 24(1): 43-72.
- LLOYD C., R. KİNG VE L. CHENOWETH. (2002). Social Work, Stress and Burnout: A Review. Journal of Mental Health. 11.3, 255-265.
- LUTHANS, F. (1992). Organizational Behavior. 6h Edition, New York: McGraw-Hill.

- MATHIEU, J.E., ZAJAC, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- MCINTOSH, N. J. (1991). Identification and Investigation of Properties Of Social Support. *Journal of Organizational Behavior*.12. 201-217.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol:63, No:1,
- MEYER, J. P AND ALLEN, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. & SMITH, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extensionand test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551.
- MEYER. J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., & TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta- Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- MCCROSKEY S.D. (2007). The Relationship Between Leadership Practices and The Three Component Model of Organizational Commitment: An Empirical Analysis. Doctoral Thesis, Capella University, s.18.
- MORRISON, E. W. VE ROBINSON, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed : A Model Of How Psychological Contract Violation Develops. *The Academy of Management Review*, 22(1): 226-256.
- ORAL, H. (2015). Otel İşletmelerinde İş Koşullarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- ÖRS, M. VE Ö. R. ÖNDER. (2014). Bilgisel Sosyal Destek Bakımından İlköğretim Okullarının Durumu ve Velilerin Bu Konudaki Öğrenme Gereksinimleri (Manavgat İlçesi Örneği). *Eğitim Bilimleri Dergisi*. 39, 159-173.
- ÖZDEMİR, H. Ö. (2007). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: Opet Çalışanlarına Yönelik Uygulama. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZDEMİR, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(1): 93-112.

- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 117-135.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 18(2), 113-130.
- ÖZKUK, Z. (2017). Algılanan Yönetici Desteği ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- ÖZTOP, S. (2014). Kurumsal aidiyet bilincinin çalışanların örgütsel değişim algısı üzerindeki etkisi. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19(1): 299-316.
- PAŞAMEHMETOĞLU, A.,YELOĞLU, H.O, (2013). Örgütsel Davranış, Ed: Ünsal Sığrı- Sait Gürbüz, İstanbul: Beta Yayınları.
- PEKDEMİR, I., KOÇOĞLU, M. VE GÜRKAN, G. Ç. (2013). Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi , 24 (75), 83-104.
- POHL, S., BERTRAND, F. VE ERGEN, C. (2016) . Psychological Contracts and Their Implications for Job Outcomes: A Social Exchange View. Military Psychology. Advance online publication.
- RANDALL, D.M., FEDOR, D. B., LONGENECKER, C.O. (1990). The Behavioral Expression of Organizational Commitment. Journal of Vocational Behavior. 36, 210- 224.
- RABBANİ, S. H., AKRAM, J., HABİB, G. VE SOHAİL, N. (2017). Supervisory Support on the Organizational Commitment: Role of Power Distance in the Manufacturing Sector of Pakistan. European Journal of Business and Management. 9(22). 1-12.
- RESTUBOG, S.L., LOJ, J., ZAGENCYK, T.J. Consequences of Workplace Bullying on Employee Identification and Satisfaction Among Australians and Singaporeans. Journal of Cross-Cultural Psychology 41(2):236-252
- RHOADES, L. VE EISENBERGER, R. (2002), Perceived Organizational Support: A Review of The Literature, Journal of Applied Psychology, Vol. 87, Issue 4, ss: 698-714.

- 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*. 71.86–203.
- ROUSSEAU, D. (2004). Psychological Contracts In The Workplace: Understanding The Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- ROWDEN, R.W. (1999). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *The Leadership & Organization Development Journal*, Volume: 21, No: 1, 30-35.
- RUSSELL, D. , CUTRONA, C.E. , ROSE, J. AND YURKO, K. (2003). Social and emotional loneliness: An examination of Weiss'typology of loneliness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46 (6), 1313–1321.
- SABUNCUOĞLU, Z. VE TÜZ M. (2008). Örgütsel Psikoloji. Alfa Aktüel Basım.
- SAĞLAM ARI, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?. *Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2,
- SARIDEDE, U. DOYURAN, Ş. (2004). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Bağlılığın İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6-9 Temmuz, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya.
- SAWANG, S. (2010). Moderation or Mediation? An Examination of The Role Perceived Managerial Support Has on Job Satisfaction and Psychological Strain. *Durr Psychol*.29: 247-256.
- SOMUNCU, F. (2008). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Geliştirme Araçları: Özel Bir Hizmet İşletmesinde Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- ŞİMŞEK, Ş. AKGEMCİ, T. VE ÇELİK, A. (1998). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Nobel Yayın Dağıtım.
- TAŞCI, D. VE EROĞLU, E. (2008). Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi. *Selçuk İletişim*, 5(2):26-34.
- TAŞKIN, F., DİLEK, R. (2010). Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- TAŞLIYAN, M., N. Ü. ARI VE B. DUZMAN. (2011). İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3.2, 231-241.
- TİRYAKİ, T. (2005). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kütahya.

- TURGUT, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25.3-4, 155-179.
- TURNLEY, W., BOLİNO, M., LESTER, S., BLOODGOOD, J. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors Journal of Management, 29, 2.
- TURUNÇ, Ö. VE ÇELİK, M. (2010), Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi, Journal of Management and Economics, Vol. 17, Issue 2, ss: 183–206.
- UĞUR, S. S. VE UĞUR, U. (2014). Yöneticilik ve Liderlik Ayrımında Kişisel Farklılıkların Rolü. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 6(1): 122-136.
- ULUDAĞ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(1), 171-193.
- USLU, A. (2012). Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İşçilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- UYAR, G. (2015), Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- UYGUR, A. (2007). Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik bir Alan Araştırması. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1, 71-85.
- UYGUR, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- ÜNLER, E. (2006). Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi. Yönetim Bilimleri Dergisi. 4(1): 98-123.
- ÜNSAL, S. (2009), “Yetkinliğe Dayalı Ücret Yönetiminin Genel Bir Değerlendirilmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1(10).
- WALUMBWA, F., MAYER, D., WANG, H. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader-Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational Identification Organizational Behavior and Human Decision Processes 115(2):204-213.

- WASTI, S.A. (2000). Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analiz. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, 401- 410.
- WERBEL, J. D. VE HENRIQUES, P. L. (2009). Different Views of Trust and Relational Leadership: Supervisor and Subordinate Perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8): 780 – 796.
- YAĞCI, K. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer- Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- YALÇIN, A., İPLİK, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana ili Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- YAŞLIOĞLU, M. M., PEKDEMİR, I. VE TOPLU, D. (2013). Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*. 11(22): 191-220.
- YOON, J., LIM, J. C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52, 923-945.
- YOON, M. H., SUH, J. (2003). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees. *Journal of business research*, 56(8): 597-611.
- YILMAZ, T. (2011), Farklı Statüde Hizmet Veren Kurumlarda Çalışan Hemşirelerin Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Düzeylerinin Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- ZİJDERVELD, A. (2001). Soyut Toplum. Pınar Yayıncılık.
- ZİNCİRKIRAN, M., YALÇINSOY, A. VE IŞIK, M.(2016). Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.