

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ertan DİNÇ

MAYIS - 2017

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE
ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ertan DİNÇ

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU

MAYIS - 2017

TRABZON

ONAY

Ertan DİNÇ tarafından hazırlanan “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algısı ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi” adlı bu çalışma 09/06/2017 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda *oybirliği /oyçokluğu* ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından *İşletme Anabilim* dalında **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Kader ŞAHİN (Başkan-Üye)

Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN (Üye)

Yrd. Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU (Danışman)

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım. ... / ... / ...

Prof. Dr. Yusuf Sürmen

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada orijinal olmayan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Ertan DİNÇ

26/05/2017

ÖNSÖZ

Bu tez kapsamında, gelecek nesiller üzerinde etki sahibi olan araştırma görevlilerinin çalıştıkları örgütlere karşı hissettikleri bağlılık ilişkisi ile örgütsel destek algıları incelenmiştir. Ayrıca bu ilişkide araştırma görevlilerinin danışmanları ile olan ilişkilerinin aracılık etkisinde araştırılmıştır. Bu etkinin araştırılmasındaki önem, akademik kariyerlerinin başında olan ve gelecekte etkin bir şekilde daha üst pozisyonlarda görev alacak araştırma görevlilerinin hem bilimsel açıdan değerli bilgiler üretmeleri hem de çalışma hayatına atılmak üzere son basamak olan üniversitelerde öğrenciler tarafından rol model olarak algılanmalarındadır. Bu bağlamda çalışmada araştırma görevlilerinin bağlılıklarına sebep olan pozitif ve negatif etkileri gün yüzüne çıkarmak ve bu negatif etkilerin verimliliğe, yüksek motivasyona ve etkin organizasyon yapısına dönüştürülmesi amaçlanmıştır.

Çalışmanın hazırlanma sürecinde gerek konu seçimi gerekse yazım aşamasındaki bilgilendirmeleri ile desteğini esirgemeyen, her durumda yanımda olan danışman hocam Sayın Y. Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU'na katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak, eğitim hayatım boyunca ve tez yazım süresi içerisinde benden desteklerini ve güvenlerini eksik etmeyen aileme ve geleceğimi oluşturan Neslihan HACIİSLAMOĞLU'na şükranlarımı sunarım. Aynı zamanda çalışma için anketlerin uygulaması kısmında yardımlarını sunarak çalışmaya ivme katan bütün araştırma görevlisi arkadaşlarıma da şükranlarımı sunarım.

Mayıs 2017

Ertan DİNÇ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
ÖZET	IX
ABSTRACT	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GRAFİKLER LİSTESİ	XIV
KISALTMALAR LİSTESİ	XV
GİRİŞ.....	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	3-24
1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi	3
1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	5
1.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	6
1.3.1. Tutumsal Bağlılık.....	6
1.3.1.1. Kanter Sınıflandırması.....	6
1.3.1.2. Etzioni Sınıflandırması	8
1.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması	8
1.3.1.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması.....	9
1.3.2. Davranışsal Bağlılık	14
1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması	14
1.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması	15
1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	16
1.4.1. Demografik Faktörler.....	16
1.4.1.1. Yaş	16

1.4.1.2. Cinsiyet	17
1.4.1.3. Eğitim Düzeyi	17
1.4.1.4. Medeni Durum	18
1.4.1.5. Çalışma Süresi	18
1.4.1.6. Değerler	18
1.4.2. Örgütsel Faktörler	19
1.4.2.1. İletişim	19
1.4.2.2. İşin Niteliği ve Önemi	19
1.4.2.3. Ücret Düzeyi	19
1.4.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik	20
1.4.2.5. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması	20
1.4.2.6. Örgüt Kültürü.....	21
1.4.2.7. Örgütsel Ödüller	21
1.4.2.8. Örgütsel Güven.....	21
1.4.2.9. Takım Çalışması	22
1.4.2.10. Eğitim ve Oryantasyon	22
1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler	22
1.4.3.1. Alternatif İş İmkânı.....	22
1.4.3.2. Profesyonellik	23
1.5. Örgütsel Bağlılığın Çalışma Hayatındaki Çıktıları	23

İKİNCİ BÖLÜM

2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK	25-35
2.1. Örgütsel Destek Kavramı	25
2.2. Algılanan Örgütsel Destek Tanımı ve Önemi	26
2.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri	28
2.3.1. Sosyal Değişim Kuramı	28
2.3.2. Karşılıklılık Normu	29
2.3.3. Örgütsel Destek Teorisi.....	30
2.3.4. Lider-Üye Etkileşimi.....	31
2.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler	31
2.4.1. Bireysel Faktörler	32

2.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışma Hayatındaki Çıktıları	32
2.5.1. Psikolojik Çıktılar	32
2.5.1.1. Hissedilen Zorunluluk	32
2.5.1.2. Duygusal Bağlılık	33
2.5.1.3. Performans ve Ödül Beklentisi	33
2.5.1.4. Stres	34
2.5.2. Davranışsal Çıktılar	34
2.5.2.1. Geri Çekilme Davranışı	34
2.5.2.2. Örgütte Kalma İsteği	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	36-49
3.1. Lider ve Üye Kavramları	36
3.2. Lider-Üye Etkileşiminin Tanımı ve Kavramsal Çerçeve	37
3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri	39
3.3.1. Sosyal Değişim Teorisi	39
3.3.2. Eşitlik Teorisi	40
3.3.3. Rol Kuramı	40
3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları	41
3.4.1. Katkı Boyutu	42
3.4.2. Sadakat (Bağlılık) Boyutu	43
3.4.3. Etki (Sevgi) Boyutu	43
3.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu	43
3.5. Lider-Üye Etkileşim Süreci	44
3.5.1. İlk Etkileşim	44
3.5.2. Liderin Üyeye Görev ve Yetki Vermesi	45
3.5.3. Üyenin Davranışı ve Tutumu	45
3.5.4. Üyenin Davranışı için Liderin Tutumu ve Tepkisi	45
3.5.5. Etkileşimin Niteliği	46
3.6. Lider-Üye Etkileşimini Etkileyen Faktörler	46
3.6.1. Liderin Gücü	47
3.6.2. Örgütsel Politikalar	47

3.6.3. Örgüt Kültürü	47
3.6.4. Güven	47
3.7. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Hayatındaki Çıktıları	48

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ETKİSİ.....	50-88
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	50
4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri	52
4.3. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları	58
4.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi.....	58
4.5. Araştırma Yöntemi	59
4.6. Verilerin Analizi ve Bulgular	60
4.6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler	60
4.6.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	63
4.6.3. Kullanılan Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri	65
4.6.4. Araştırma Verilerinin Normalliğinin Test Edilmesi	68
4.6.5. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	69
4.6.6. Hipotezlerin Test Edilmesi.....	71
4.7. Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi	84
SONUÇ	89
YARARLANILAN KAYNAKLAR	93
EKLER	112
ÖZGEÇMİŞ	115

ÖZET

Örgütsel bağlılığın, araştırma görevlilerinin verimliliği, performansı ve iş tatmini gibi iş çıktıları üzerinde önemli etkilere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple, araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin artmasına katkı sağlayacak her türlü çalışma, iş yaşamı içerisinde önemli paya sahip olduğu düşünülmektedir. Bu çalışma kapsamında araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve bu iki kavram arasındaki ilişkide araştırma görevlileri ve danışmanları arasındaki iletişimin aracılık etkisi incelenmiştir.

Bu çalışma, çalışmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Elde edilen verilerin incelenmesi için korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır. Örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini araştırma görevlileri örnekleminde inceleyen bir çalışma ortaya konulmuştur. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel destek algıları arasında bir ilişki mevcut olup, lider-üye etkileşimi bu ilişkide aracılık etkisi göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Algılanan Örgütsel Destek, Lider-Üye Etkileşimi, Aracılık Etkisi, Sosyal Değişim Teorisi

ABSTRACT

Organizational commitment affects research assistants' productivity, performance and job satisfaction etc. Within this scope, every kind of study which can contribute to raising organizational commitment of research assistants is evaluated as important for business life. For this purpose, research assistants interaction between organizational support perceptions, organizational commitment levels and the role of research assistant and supervisor relationship an a mediator variable on this study was studied.

In accordance with the purpose of this research, it was conducted by quantitative research method. Survey was used as data collection tool. For analyzing the gathered data correlation and regression analyses was used. The effect of perceived organizational support on organizational commitment and mediator effect of leader-member exchange over this process was presented by a research which was conducted in Karadeniz Technical University's research assistants. According to research of this study, leader-member exchange has mediator effect upon this process.

Keywords: Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Mediator Effect, Social Exchange Theory

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo Nr.</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	4
2	Kullanılan Ölçeklere ve Alt Boyutlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	64
3	Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Faktör Analizi	65
4	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	66
5	Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	67
6	Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değerleri	68
7	Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Normal Dağılım Değerleri.....	69
8	Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler	70
9	Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	72
10	Algılanan Örgütsel Destek ve Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	73
11	Algılanan Örgütsel Destek ve Devam Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	74
12	Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Sevgi Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi.....	75
13	Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Sadakat Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi.....	76
14	Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Katkı Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi.....	77
15	Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Profesyonel Saygı Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi.....	78
16	Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	79
17	Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları ve Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi	80

18	Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları ve Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi	81
19	Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algılarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde, Lider Üye Etkileşimi Boyutlarının Aracılık Etkisi.....	82
20	Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algılarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde, Lider Üye Etkileşimi Boyutlarının Aracılık Etkisi.....	83
21	Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algılarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisinde, Lider Üye Etkileşimi Boyutlarının Aracılık Etkisi.....	84
22	Hipotezlerin Test Sonuçlarına İlişkin Tablo	85



ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil Nr.</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Araştırma Modeli	52
2	Aracı Değişken Modeli	72



GRAFİKLER LİSTESİ

<u>Grafik Nr.</u>	<u>Grafik Adı</u>	<u>Sayfa Nr.</u>
1	Araştırma Görevlilerinin Cinsiyetlere Göre Dağılımları.....	60
2	Araştırma Görevlilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	61
3	Araştırma Görevlilerinin Bağlı Buldukları Enstitülerine Göre Dağılımları.....	61
4	Araştırma Görevlilerinin Görev Sürelerine Göre Dağılımları.....	62
5	Araştırma Görevlilerinin Buldukları Lisansüstü Aşamalara Göre Dağılımları.....	63

KISALTMALAR LİSTESİ

AÖD : Algılanan Örgütsel Destek

LÜE : Lider-Üye Etkileşimi

ÖB : Örgütsel Bağlılık

TDK : Türk Dil Kurumu



GİRİŞ

Eğitimin temel amacı, ülkenin kalkınmasına ve ekonominin büyümesine sebep olacak faydalı bireyler yetiştirmek ve evrensel kültüre sahip bir toplum yaratmaktır. Ülkeye faydalı bireyler yetiştirme konusunda eğitim kurumları içerisinde yükseköğretim kurumlarının önemi oldukça fazladır. Yükseköğretim kurumları bünyesinde akademik kariyerin ilk basamağı olarak araştırma görevlisi kadroları görülmektedir. Araştırma görevlileri ise, toplum üstünde ve ülkelerin ilerlemesinde çok ciddi öneme sahip aktörlerdir. Araştırma görevlileri hem iş hayatına hazırlanan genç nüfus tarafından genellikle rol model olarak alındığı hem de teknoloji, ekonomi, sosyal ve diğer alanlarda yaptıkları araştırmalar ile toplum üzerinde etki sahibi olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Araştırma görevlilerinin ülke ve toplumların gelişmesinde üstlendikleri bu önemli rol, performanslarının ve çalıştıkları örgütlere olan bağlılıklarının incelenmesindeki önemi de artırmaktadır.

Ülkemiz, günümüzde gelişmekte olan ülkeler arasında yer almaktadır. Bunun etkileri birçok alanda görüldüğü gibi, üniversitelerin artan sayısından, AR-GE projelerine verilen önemden, üniversiteler tarafından alınan patent sayılarındaki artıştan, üniversite-sanayi işbirliklerinden de görülebilmektedir. Ancak bu somut artışlara rağmen ortaya konulan eserlerdeki alıntılanma sayılarının uluslararası alana göre daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, ortaya konulan eserlerin niteliğinde bir sorun olup olmadığını akla getirmektedir. Yeteri kadar nitelikli akademik personel yetiştirilememesi, şu anda görevde bulunan araştırma görevlilerinin etkin çalışmalarını sağlayacak ortamlarının yeterli olmayışı ve araştırma görevlilerinin daha düşük motivasyon düzeyleri ile örgütteki üyeliklerini sürdürmeleri söz konusu sorunun sebepleri arasında düşünülebilir. Bu çalışmanın araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirilmesinin nedeni, üstlendikleri önemli roller gereğince hem yaşadıkları sorunların gün yüzüne çıkarılması hem de bu sorunların çözümü için öneriler üretmektir. Bu durumun başta toplum daha sonra ise akademik yaşamın verimliliğinin artmasına yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel davranış literatüründe örgütteki üyeliğin istekli bir şekilde sürdürülmesi konusunu inceleyen kavram örgütsel bağlılık kavramıdır. Bu kavram gereğince örgütlerine bağlı bireyler, daha verimli, motivasyonu yüksek, örgütün amaçlarına tamamen uyumlu ve örgüt ile kendilerini özdeşleştirmiş kişilerdir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı yüksek olan araştırma görevlilerinin de daha verimli, daha istekli ve motive olmuş bir şekilde çalışarak ülkemizin gelişmesine olumlu katkılar sağlayacakları düşünülmektedir. Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kavramlarının örgütsel bağlılık kavramının oluşmasında önemli etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Algılanan örgütsel destek, örgüt içerisinde çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri sağlayan ve örgütün onları desteklediğine dair inançlardır. Lider-üye etkileşimi ise, üstlerin kendilerine bağlı astlarla karşılıklı etkileşimleri sonucu farklı nitelikte ilişkiler geliştirmeleridir. Bu ilişkiler sonucunda hem bireysel hem de örgütsel çıktılar etkilenmektedir. Bu sebeple, çalışmada araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi ve bu süreç içerisinde lider-üye ilişkisinin aracılık etkisi gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde; örgütsel bağlılık kavramının tanımı, gelişimi, sebepleri ve sonuçları hakkında kapsamlı bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde algılanan örgütsel destek kavramı ile ilgili tanım, algılanan örgütsel destek kavramının kuramsal temeli ve algılanan örgütsel destek kavramına ilişkin sebep ve sonuçlara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde lider-üye etkileşimi kavramı incelenmiştir. Bu bölüm içerisinde lider-üye etkileşimi kavramına ilişkin kapsamlı tanım, kavramın tarihsel gelişimine, kavramın teorik temellerine, kavramı oluşturan boyutlara ve kavrama ilişkin sebeplere ve sonuçlara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın uygulama kısmı yer almaktadır. Uygulama kısmında incelenen 225 anketin ilk olarak algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve lider üye etkileşimine yönelik demografik incelemeleri, sonra bu kavramlar temelinde korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık kavramını açıklamadan önce bu kavramın temeli olan bağlılık kavramını açıklamakta yarar vardır. Bağlılık, Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre, “*işe bağlı olma durumu, birine veya bir şeye karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve saygı gösterme olarak*” tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık ise, çalışma hayatındaki bir kişinin örgüt tarafından kabul edilmesi ve kişinin işletmeyle sözleşme imzalamasıyla başlamaktadır. Kişi ile örgüt arasındaki ilişki ilk olarak iş sözleşmesinin imzalanmasıyla başlamaktadır. Kişinin, örgütün hedeflerini, amaçlarını ve gereklerini öğrenmesi ile bu ilişki gelişmektedir. Bu noktada, kişi ile örgüt arasında yapılan psikolojik sözleşmenin etkisi büyüktür. Çünkü bağlılık algısal ve davranışsal bir süreci ifade etmektedir. Psikolojik sözleşme, iş sözleşmelerinde yazılı olarak belirtilen mesajların algılanması ve yorumlanmasıyla bireyin zihninde canlandırdığı karşılıklı beklentileri ifade etmektedir (Rousseau, 1989). Bu açıdan incelendiğinde örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt için gönüllü çaba sarf etmesi, örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmesi ve kişinin örgüt ile kimlik birliğine girerek güç birliği oluşturması şeklinde tanımlanabilir (Nauman, 1993: 160).

Mowday ve diğerleri (1979: 225)'ne göre örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi vardır. Bunlar, örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ederek onlara sıkı sıkıya bağlanmak, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret göstermek ve örgütün bir üyesi olarak kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olmaktır. Ancak, örgütlerin en temel stratejik kaynaklarından biri olarak kabul edilen insan kavramının en önemli özelliği olan değişim yetisi ile birlikte, zaman içerisinde örgütsel bağlılık kavramında ve göstergelerinde de değişiklik olmuştur. Tarihsel sürece bakıldığında, 1960'lı yıllarda çalışanların örgütsel bağlılıkları genellikle maddi gerekçelerle ilişkilendirilmiştir. Ardından 1970'li yıllara gelindiğinde, örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgütün amaç ve değerlerine duygusal

olarak bağlanması biçiminde ifade edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, bu yıllarda örgütsel bağlılığın sadece duygusal yönü ele alınmıştır. Bundan sonraki dönemlerde ise, örgütsel bağlılık kavramının tanımı yetersiz bulunmuş ve birçok araştırmacı yeni tanımlar geliştirmiştir. Söz konusu tanımlamaların birçoğu, örgütsel bağlılık kavramını; çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bir durum olarak ifade etmektedir (Güçlü, 2006: 8).

Mowday ve diğerleri (1982) örgütsel bağlılık alanında gerçekleştirdikleri literatür taraması sonucunda kavrama ilişkin üzerinde fikir birliğine varılan kesin bir uzlaşmanın henüz sağlanamadığını belirtmişlerdir. Bu durumun en temel nedenlerinden biri, örgütsel bağlılık konusunda örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerden araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını empoze etmeye çalışmalarıdır. Diğer bir ifadeyle, farklı disiplinlerde uğraş veren araştırmacılar örgütsel bağlılık kavramına kendi anlamlarını yüklemeye çalışmış ve çeşitli örgütsel bağlılık tanımları yapmışlardır (Bakan, 2011: 7). Örgütsel bağlılık literatüründe en tanınmış araştırmacılardan olan Meyer ve Allen (1997) kavramın birçok sosyal alanla ilgili olmasından yani konunun çok boyutlu olmasından dolayı tek boyutlu net bir tanımının olamayacağını belirtmişlerdir. Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin literatürde yer alan tanımlamalardan bazıları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Yazar ve Yıl	Tanım
O’Reilly ve Chatman (1986)	Kişinin örgütsel amaçlar ve özellikleri içselleştirmesi ve örgüte adapte olmasını sağlayan örgüte yönelik hissettiği psikolojik ilgisi ve bağlılığıdır.
Porter ve diğerleri (1974)	Kişinin örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımının nispi gücüdür.
Rusbult ve Farrel (1983)	Bireyin tam tatmin olmasa bile işine devam etme isteği ve psikolojik olarak bağlılık hissetmesidir
Hrebiniak ve Alutto (1973)	Bireyin başka bir işletmeden alacağı daha yüksek ücret, statü, profesyonel özgürlük gibi tekliflere olumlu bakmayarak çalıştığı örgütte kalmayı istemesidir.
Brewer (1996)	Bireyin çalıştığı örgüte ve örgütün amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba sarf etmeye, kararlara katılmaya kendisini hazır hissetmesidir.
Davis ve Newstrom (1989)	Manyetik bir gücün metali çektiği şekilde, kişinin de gelecekte örgütte kalmaya istekliliğinin ölçüsüdür.
Gallie ve diğerleri (2001)	Bireyin örgütsel amaç ve değerleri tanıma ve kabullenme düzeyi ile bunları başarmaya yönelik emekler ortaya koyma isteğidir.
Meyer ve Allen (1997)	Bireyin çalıştığı işletmede işine devam etme istekliliği göstermesi, işyerine düzenli şekilde gelmesi, işletmenin varlıklarını kendi varlığıymış gibi koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir.

Bu farklı tanımların kesiştiği bazı ortak noktalar vardır. Bu ortak noktalar bir nevi örgütsel bağlılığın temel göstergelerini ortaya koymaktadır. Bu temel göstergeler örgütün amaç ve değerlerini benimseme, örgüt için fedakârlıkta bulunabilme, örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma, örgüt kimliği ile özdeşleşme, içselleştirme ve örgütten ayrılmama isteğidir (Mowday ve diğerleri, 1982: 16).

1.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Diğer Kavramlarla İlişkisi

İlgili alanda örgütsel bağlılık kavramının çoğu zaman, farklı kavramlarla eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Bunlar; mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, işe bağlılık, itaat ve sadakattir. Bu kısımda örgütsel bağlılık kavramı ile benzer kavramların ortak ve farklı yönleri ele alınmıştır.

Mesleğe Bağlılık; bireyin belirli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda meslek yaşamındaki önemi ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğuna ilişkin algısı olarak tanımlanmıştır (Baysal ve Paksoy, 1999: 7). Tak ve Çiftçioğlu (2008: 156) ise, mesleğe bağlılığı, mesleki kimliği ön plana çıkarmak, mensup olunan meslek için çaba sarf etmek, sadakat duygusu beslemek, mesleğe yönelik çalışma motivasyonu, mesleki hedef, değer, norm ve etik ilkelere bağlılık olarak tanımlanmıştır.

Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık; çalışanların örgüt içindeki diğer çalışanlara olan yakınlığı veya örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle özdeşleşmesidir. Meslektaşlarına bağlılık hissi olumlu örgüt ortamı sağlamakta, kişinin bir gruba ait olma duygusu çalışanların performansını olumlu yönde etkilemekte, takım ruhunu oluşturmakta, birlikte hareket etmelerinde ve iş ile ilgili sorunlara çözüm üretmelerde etkili olmaktadır (Gül ve İnce, 2005).

İşe Bağlılık; görevler, hizmetler ve sorumluluklar seti olarak belli bir iş ile bütünleşmeyi ve ona bağlanmayı ifade eder (Kanungo, 1982: 345). Ayrıca işe bağlılık motivasyon kaynağı açısından içsel motivasyon ile ilgili bir durumdur. Bu açıdan incelendiğinde işini seven ve kendini işe adayın bir birey daha yüksek bir performans gösterecektir (Morrow, 1983: 489).

İtaat, bir görev duygusudur ve dış kaynaklıdır. Ek olarak itaat bir otorite tarafından verilen tek taraflı emre dayalı olarak ortaya çıkar. İtaatin dış kaynaklı olması ve örgütsel bağlılığın iç kaynaklı olması bir tezatlığı oluşturur (Gül ve İnce, 2005).

Sadakat, içten bağlılık anlamına gelir ve temelini kültürel öğelerden alır. Buna karşın örgütsel bağlılık iş başarısına dayanır. Yani sadakatin uzun süreli bir bağlılık sonucunda ortaya çıktığı söylenir (Roehling ve diğerleri, 2000: 309).

1.3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramının oldukça fazla çeşitlilik içermesinden dolayı kavramın tarihsel gelişim süreci içerisinde iki temel görüş yer almaktadır. Bunlar tutumsal ve davranışsal bağlılıktır.

1.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge; tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir (Can, 1997: 151).

Tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı maddi ve manevi ödül karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alışveriş ilişkisidir (Mowday ve diğerleri, 1979: 225). Çok sayıda araştırmacı tutumsal bağlılık ile ilgili modeller ortaya koymuştur. Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Allen ve Meyer bu araştırmacılara birer örnektir.

1.3.1.1. Kanter Sınıflandırması

Kanter (1968: 500), örgütsel bağlılığı bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme aktarmada gönüllü olmaları, ayrıca istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak olan sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleri olarak tanımlamıştır. Sosyal bir sistem olan örgütlerin

bazı istek, gereksinim ve beklentileri vardır. Çalışanlar bu istek, tutum ve beklentilerini, örgütü severek, örgüte uyum sağlayarak, örgüte sadık kalarak ve kendilerini örgüte adanarak karşılayabilirler. Kanter'e göre örgütün bireylerden talep ettiği davranış biçimleri 'devama yönelik bağlılık', 'kenetlenme bağlılığı' ve 'kontrol bağlılığı' olmak üzere üç şekilde ifade edilmektedir:

Devama yönelik bağlılık, kişinin kendini örgüte adaması ve örgüt üyeliğinin sürmesi için çaba sarf etmesidir. Çalışanlar örgütlerine kişisel olarak yatırımda (emek, zaman harcamak vb.) buldukları için örgütten ayrılmaları zor ve maliyetli olacaktır. Çalışan birey örgüt adına yatırımda buldukça üyeliğini sürdürmede istekli hale gelmektedir. Çalışanın bağlılık göstermesi için örgütten ayrılma bedelinin örgütte kalma bedelinden yüksek olması yani kalmasının kârlı olması gerekmektedir. Çalışan söz konusu marjinal faydanın farkına vardığında, örgütüne ve örgütündeki rolüne daha bağlı hale gelecektir.

Kenetlenme bağlılığı, kişinin önceki sosyal ilişkilerinden feragat etmesi veya grubun birleşmesi ve kenetlenmesini kolaylaştırıcı sembol ve tören gibi vasıtalarla örgütteki sosyal ilişkilere olan bağlılığı olarak tanımlanmıştır. Kenetlenme bağlılığı kişinin gruba veya gruptaki çalışma arkadaşlarına duygusal temelli olan bağlılığı ile ilgilidir. Kişinin grubuyla kurduğu iyi bir iletişim, kişiyi grubuna ait hissettirecek ve bu aidiyet hissi bağlılığı olumlu yönde etkileyecektir. Örgüt üyelerinin bağlılıklarını artırmak amacı ile örgüt tarafından yapılan çeşitli uygulamalar vardır. Bunlar; çalışan oryantasyonu, yeni üyelerin tanıştırılması, kuruluş kutlamaları vb. uygulamalardır. Bu uygulamalar grup üyelerinin birbirlerine olan kenetlenme bağlılıklarını güçlendirmektedir.

Kontrol bağlılığı ise, grup ve örgüte ait bireylerin liderinden gelen emir ve kuralları devam ettirmesidir. Diğer bir ifadeyle, kontrol bağlılığı bireyin örgüt normlarına bağlı hareket etmesidir. Bu bağlılığın ortaya çıkması, örgütün amaç ve değerlerinin bireyi teşvik edici durumda olmasına bağlıdır. Böylelikle birey örgütte olumlu davranışlar sergileyecektir (Kanter, 1968: 499-517).

1.3.1.2. Etzioni Sınıflandırması

Etzioni'ye göre çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının temel nedeni örgütün çalışanlar üzerindeki gücü ve otoritesidir. Etzioni yapmış olduğu bağlılık sınırlandırmasını, bireyin örgütün direktiflerine uyum düşüncesine bağlı olarak açıklamıştır (Çakır, 2001: 35). Etzioni (1961)' nin sınıflandırmasına göre örgütsel bağlılığın ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç farklı boyutu bulunmaktadır (Zangaro, 2001: 15).

Bireyin, üyesi olduğu örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirmesi ve örgüt otoritesi ile kendisini özdeşleştirmesi sonucu **ahlaki bağlılık** oluşur. Örgüte olan bağlılığın gerçekleşmesi nispi olarak ödülde meydana gelen değişimden etkilenmemesine bağlıdır (Balay, 2000: 20). Ahlaki bağlılığa göre daha az yoğunlukta bir ilişkiyi yansıtan **hesapçı bağlılık**, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir. Yani çalışanlar örgütlerine bir katkı sağladığında elde edecekleri ödüller bağlılıklarının belirleyicisi olmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 35). **Yabancılaştırıcı bağlılık** ise, bireysel anlamda çalışanların davranışlarının sınırlandırılmasıyla oluşan ve çalışanın örgütüne karşı olumsuz duygular beslemesine neden olan bağlılık türüdür (Gül, 2002: 43). Böyle bir durumda, çalışan psikolojik açıdan örgüte karşı bir bağlılık hissetmemekte fakat örgüte karşı olan üyelik görevini devam ettirmektedir.

1.3.1.3. O'Reilly ve Chatman Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman (1986: 483) örgütsel bağlılığı, çalışanın içinde bulunduğu örgütüyle arasındaki psikolojik bağ olarak ele almıştır. Kişi ile örgüt arasında psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli bir etken ise özdeşleşmedir. O'Reilly ve Chatman'ın modeline göre örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme, benimseme olarak üç boyutta incelenmiştir.

Uyum, örgütsel bağlılığın ilk boyutudur ve bu sınıflandırmadaki temel amaç örgüt tarafından verilen ödülleri elde etmek ya da örgüt tarafından gelecek olan cezalardan kaçınmaktır. Bunun sonucunda bireyin ödül ve ceza durumlarına bağlı olarak oluşturduğu bağlılık, kendi tutumları ile sergiledikleri davranışlar arasında farklılık oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu ise **özdeşleşmedir**. Çalışanın içinde bulunduğu ortamda

iyi ilişkiler kurması ve kurduğu bu ilişkileri koruması özdeşleşme boyutunu ortaya çıkarmaktadır. Bu durumda birey örgütün değerlerini kendi değerleriymiş gibi benimsemeden sadece saygı gösterir. **Benimseme** ise diğer bağlılık çeşitlerinden farklı olarak, kişinin amaç ve değerleri ile örgütün ve örgütte var olan diğer çalışanların amaç ve değerleri arasındaki bütünleşmeyi ifade etmektedir.

1.3.1.4. Allen ve Meyer Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığın tutumsal bağlılık sınıflandırması içerisindeki diğer önemli bir çalışma Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelidir. Bu modelde çalışanların örgütleriyle aralarındaki psikolojik durum ele alınmaktadır. Bu şekilde birey örgütteki davranışlarını şekillendirmekte ve bağlılığın en temel göstergesi olarak örgütte kalmaya istekli olma davranışı göstermektedir (Meyer ve diğerleri, 1993: 538-551).

Meyer ve Allen (1997: 67)' in diğer çalışmalardan yola çıkarak ortaya koydukları ilk düşünce, örgütsel bağlılık çalışmaları içinde örgütsel bağlılık türleri açısından en fazla incelenen türün duygusal bağlılık olduğu, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın çok fazla incelenmediğidir. Allen ve Meyer'e göre bu durumun iki önemli sebebi vardır. Birincisi, örgütsel bağlılık modellerinin temelde tek boyutlu olarak var olması, daha sonradan çok boyutlu ölçeklerin geliştirilmeye başlanması ve bu yeni ölçeklerin henüz son yıllarda geliştirilmeye başlanmış olmasıdır. İkincisi ise, örgütler en fazla duygusal bağlılığı önemsemektedirler. Ancak, Meyer ve Allen devam ve normatif bağlılık türlerinin de örgütte çalışan bireyin bağlılığını etkilediğini öne sürmüştür. Sonuç olarak, Meyer ve Allen insan kaynakları uygulamalarının başka mekanizmalarla etkileşime geçerek duygusal, devam ve normatif bağlılığı etkilediğini ve bu üç alt boyutun örgütsel bağlılığın toplamını oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Meyer ve Allen 1984 yılında Porter ve diğerleri'nin 1974 yılında geliştirdiği modele duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını ekleyerek yeni bir model ortaya çıkarmıştır. Meyer ve Allen bu yeni modele daha sonradan Wiener ve Vardi' nin (1980) çalışmalarında ortaya çıkardığı normatif bağlılığı ekleyerek şu anki modeli meydana getirmişlerdir. Bu şekilde Becker (1960)' in davranışsal, Porter ve diğerleri (1974)'nin tutumsal ve Wiener ve Vardi (1980)' nin normatif olarak isimlendirdikleri yaklaşımları

duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ortaya koymuşlardır (Meyer ve Allen, 1991: 62-68).

Meyer ve Allen' in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, literatürde en fazla yer alan modeldir. Bu boyutlardan ilki, çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusunu, örgütüyle özdeşleşmesini ve örgütüyle arasındaki bağı ilişkin boyutu açıklayan **duygusal bağlılıktır**. Duygusal bağlılıkta çalışanlar örgütte kalmayı arzuladıkları için kalırlar yani örgütün amaç ve değerleriyle çalışanın amaç ve değerlerinin benzeşmesi sonucu örgütte kalmaya istekli olurlar (Chen ve Francesco, 2003: 491). Bu görüş Kanter tarafında tanımlanmış olan 'Kenetlenme Bağlılığı' görüşünden alınmıştır. Kanter bu görüşünde kenetlenme bağlılığını bireyin duygusal sermayesinin grubuna olan bağlılığı şeklinde tanımlamıştır (Allen ve Meyer, 1990: 2). Örgütü ile arasında duygusal bağ oluşan çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgütü onun hayatında merkezi bir konuma gelmektedir. Duygusal bağlılıkta devam ya da normatif bağlılığın gerektirdiği zorunluluğun aksine çalışan örgütüne karşı gönüllü bir şekilde bağlıdır (Balay, 2000). Duygusal bağlılık içerdiği tanımlardan ötürü O'Reilly ve Chatman' ın içselleştirme boyutu ve Mowday, Steers ve Porter' ın tutumsal yaklaşım boyutuyla büyük oranda benzerlik göstermektedir (Mowday, 1998: 390).

Duygusal bağlılık, çalışan için ideal 'mutluluk' durumudur. Duygusal bağlılık çalışanın örgüte bağlılığının en iyi şeklidir. Aslında, bu kişiler her işverenin hayalini kurduğu, gerçekten kendini örgüte adanmış ve sadık çalışanlardır. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar ek sorumluluklar almak için gerçekten heveslidirler. İşe karşı olumlu tutum sergilerler ve gerektiğinde ek çaba göstermeye hazırdırlar (Çetin, 2004: 95) . Meyer ve Allen' in bir başka tanımlamasına göre ise duygusal bağlılık, bir işletme de çalışan bireyin duygusal olarak kendi tercihi ile işletmede kalma arzudur. Kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden dolayı duygusal bağlılık örgüt adına çok önemlidir(Ada ve diğerleri, 2008: 500). Literatürde çok sık kullanılan ve örgütler tarafından en çok istenilen bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesi, duygusal bağlılığının güçlü olması, bireyin amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleri haline gelmesi ve bireyin örgütte kalma arzusunun artması anlamına gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 40).

Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanması örgüt içinde birtakım faktörlerin bulunmasına bağlıdır. Bağlılık konusundaki çalışmaların birçoğunda temel alınan, Allen ve Meyer (1990: 17)'in ileri sürdüğü bu faktörler; işin cazibesi, rol açıklığı, amaç açıklığı, önerilere açıklık, çalışanlar arasındaki uyum, örgütsel güvenilirlik, eşitlik, bireye önem, geri bildirim ve katılımdır. Doğan ve Kılıç (2007: 44-45) bu faktörleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- **İşin cazibesi**, Örgütte çalışana verilen işlerin, çalışana cezbetmesi ve istekli hale getirmesi durumunu,
- **Rol açıklığı**, Çalışanın örgütteki rolünün açık şekilde tanımlanmasını,
- **Amaç açıklığı**, Çalışanın örgütte yaptığı görevleri ne amaç uğruna yerine getirdiği hususunda bir fikre sahip olmasını,
- **Önerilere açıklık**, Üst yönetimin çalışanın fikirlerini dikkate almasını,
- **Çalışanlar arasında uyum**, Örgütteki çalışanlar arasında yakın ilişkilerin olmasını,
- **Örgütsel güvenilirlik**, Çalışanların, örgütün onlara vaat ettiği her şeyi yapacaklarına olan inançlarını,
- **Eşitlik**, Örgütteki çalışanların eşit haklara sahip olmasını,
- **Bireye önem**, Çalışanın ortaya koyduğu emeğin örgütün amaçlarına katkıda bulunduğu yönünde çalışana geri bildirim verebilmesini,
- **Geri bildirim**, Çalışanların performansları hakkında kendilerinin bilgilendirilmesi ve
- **Katılım**, Çalışanların kendi performansları ve örgüt performansı açısından verilecek kararlara katılımının sağlanmasını ifade etmektedir.

Diğer boyut **devam bağlılığıdır**. Devam bağlılığı, çalışanın şu anda bulunduğu örgütten ayrılmaya karar verdiğinde karşısına çıkacak olan maliyetlerin bütününe ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1990: 2). Devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütlerini maddi ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir araç olarak gördükleri için bağlı olurlar. Bu bağlılığın çıkış noktası Becker'in yan bahis teorisidir. Bu teoriye göre bireyin örgütteki üyeliğini devam ettirme nedeni, örgütte kalmasının ona örgütten ayrılması durumundan daha fazla yarar getirecek olmasıdır (Ketchland, 1998: 112). Yüksek düzeyde devam

bağlılığına sahip çalışanların örgütte kalmayı sürdürmelerindeki sebep buna gereksinimleri olduğunu düşünmeleridir. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetlerini artıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçekleşebilir. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın üç boyutlu modelinde bu faaliyetleri ve olayları, iki grup etkileyici değişkenle ele almışlardır: yatırımlar ve alternatifler. Çalışanlar pek çok farklı biçimde örgüte yatırım yapma şansına sahiptirler. Çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehire taşınması veya örgüte özel bazı becerilerini geliştirilmek için zaman ayırması yapılan yatırımlara örnek olarak gösterilebilir. Alternatifler ise, çalışan için farklı iş olanaklarına sahip olup olmadıklarını ifade eder. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatifine sahip olduğunu düşünen çalışanlardan daha zayıf devam bağlılığına sahiptir (Meyer ve Allen, 1997).

Becker (1960), değişim yaklaşımına ilave olarak zaman unsurunu dâhil etmiştir. Bu duruma göre çalışan örgüt içerisinde daha fazla zaman geçirip yatırım yapacaktır. Ancak çalışan işten ayrılmaya kalktığında bu yatırımlarının ve emeklerinin karşılığını alamayacaktır. Bu durum çalışanın daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 576). Çalışanlarda devam bağlılığının oluşmasına neden olan birtakım bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Devam bağlılığını etkileyen bu faktörler ise; yetenek, eğitim, yer değişimi, bireysel yatırım, emeklilik primi ve toplumdur (Allen ve Meyer, 1990: 18). Kişinin örgütte kalma arzusu, örgütteki yatırımlarının toplamına, örgütten ayrıldığında kaybedecek olduklarına ve alternatif iş olanaklarının kıt olmasına bağlıdır. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmasının getireceği maliyetin yüksek olacağını düşünmesi nedeniyle üyeliğinin sürdürülmesi anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle duyguları devam bağlılığı üzerinde çok az rol oynadığı düşünülmektedir (Ada ve diğerleri, 2008: 502).

Üçüncü boyut olan **normatif bağlılık** ise çalışanın ahlaki bir zorunluluk hissi ile örgütte çalışmaya devam etmesine dayanır. Eğer bir çalışan kendini örgüte karşı ahlaki olarak çalışma zorunluluğu içinde görüyorsa o çalışanın normatif bağlılığı yüksek demektir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu bağlılık çalışanın örgütte kalmasını bir yükümlülük, zorunluluk olarak hissetmesidir (Hackett ve diğerleri, 1994: 15). Normatif bağlılık, çalışanın örgüt tarafından elde ettiği kazanımların, faydaların karşılığı olarak kendini örgüte borçlu hissetmesi ya da işverene karşı bu faydaların sonucunda duyulan sadakat

olarak tanımlanmıştır (Meyer ve diğerleri,1993: 539). Yani kişilerin mevcut işlerinde çalışmaya devam etmelerindeki temel sebep minnettarlık ilişkisidir. Çünkü işverenler çalışanlarını ihtiyaçlı olduğu zamanda işe alması veya onları desteklemesi çalışanlarda işverenlerine karşı borçlu olduğu hissine sebep olacaktır ve bu durum çalışanların işverenleriyle yola devam etmelerinin en doğru karar olacağına dair görüş oluşturacaktır. Bu düşünceye sahip çalışanlar örgütün kendilerine iyi davrandığını duygusal bağlılıktaki gibi olmasa da bir bağlılık yaratarak örgüte olan borcunu ödemek için örgütteki üyeliğini sürdürmeye istekli olma davranışına sahiptirler.

Wiener (1982) bağlılığı, ahlaken uyma zorunluluğu olarak değerlendirmiş ve normatif bağlılığı, “*bireylerin örgütsel hedef ve amaçlara uygun davranma konusunda, yalnızca doğru ve ahlaklı olduklarına inandıkları davranışları göstermeleri*” olarak tanımlamıştır. En sonunda Meyer ve Allen (1991), Wiener ve Vardi’nin (1980) normatif bağlılığını da ekleyerek örgütsel bağlılığı, *duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık* alt başlıklarında üç boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir (Wasti, 2003: 126).

Çalışanların normatif bağlılığı, istediklerinden değil, örgütte kalmalarının ahlaki ve doğru olduğuna inanmalarından oluşmaktadır. Duygusal bağlılık, “örgütte kalmak istiyorum” ifadesini içinde barındırırken, normatif bağlılık “bu örgütte kalmalıyım” ifadesini içermektedir. Normatif bağlılığın devam bağlılığından farkı da maliyet ve kayıplara değil, ahlaki duygulara dayanmasıdır. Normatif bağlılıkta, çalışanın örgütüne karşı sorumluluk ve yükümlülüğü olduğuna inanması bu nedenle de kendini örgütte kalmaya zorunlu hissetmektedir. Devam bağlılığı ile kıyaslandığında normatif bağlılık temelinde bir zorunluluk ilişkisine değil ahlaki ilişki temeline dayanmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 42). Birey, örgütte geçirdiği süre boyunca harcadığı emek, zaman, arkadaşlarıyla geliştirdiği yakın ilişkiler, kıdem hakları, emeklilik hakları ve mesleğiyle ilgili bilgi birikimi ve kazanımlarını örgütten ayrılmaya kalktığında kaybedeceği korkusu nedeniyle örgüte karşı kendini bağlı hissedecektir (Obeng ve Ugboro, 2003).

Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık modeli genel olarak yorumlandığında, üç bağlılık türünün de çalışanı örgütüne bağlamak için farklı sebepleri olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışanlar gönülden bir istek duyduğu için, devam bağlılığında

çalışanların işe ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılıkta ise kalmayı bir ahlaki zorunluluk olarak gördükleri için işletmede kalırlar. İşletmeye devam etme nedenlerindeki bu farklılıklar üç bağlılık türünün de farklı sebepleri ve sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır.

1.3.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel bağlılık sınıflandırmasının davranışsal kısmının ise, tutumsal kısmından farkı bağlılığın dışa vurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınmasıdır. Davranışsal bağlılık kişinin geçmişte göstermiş olduğu davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalma yani örgütte kalmaya niyetli olma ve devamsızlık yapmama gibi süreçlerle ilgilidir (Mowday ve diğerleri, 1982: 467).

Davranışsal yaklaşıma göre bağlılık, kişinin örgütüne karşı beslediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bağlılıktan ziyade sürekli tekrarladığı bir davranışa yönelik ortaya çıkan bağlılık türüdür. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışını tekrarlar. Sürekli tekrarlanan davranışa karşı bir bağlılık geliştiren çalışan daha sonra bu davranışına haklı veya ona uygun olacak şekilde tutumlar geliştirir. Geliştirilen bu tutumlar da bu davranışın tekrarlanmasına yardımcı olur (Oliver, 1990: 516). Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır.

1.3.2.1. Becker'in Yan Bahis Sınıflandırması

Becker (1960: 32)'a göre, örgütsel bağlılık, çalışanın yan bahislere girmesiyle tutarlı bir davranışı ya da o davranışlarla ilgisi olmayan çıkarları ilişkilendirmesidir. Bundan dolayı çalışan örgütüne duygusal olarak bir bağlılık hissetmemekte fakat çalışanın örgütüne karşı bir bağlılık göstermemesi halinde yaptığı yatırımları kaybedeceğinden ötürü örgütüne bağlı hale gelmekte ve çalışmaya devam etmektedir (Becker, 1960: 32).

Becker (1960: 35) çalışanın tutarlı davranışlar sergilemesinin altında yatan sebebi yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahisle ifade edilmek istenen, çalışan değer verdiği bir şeyi ortaya koyarak yani bahse, girerek çalıştığı örgüte yatırım yapar. Eğer ortaya koyduğu

şey çok değerli ise bağlılık derecesi de aynı oranda yüksek olacaktır. Kişinin örgüt içerisindeki yatırımları arttıkça alternatif iş olanaklarıyla arasındaki ilişki azalacaktır. Yani çalışan için alternatif iş olanaklarının önemi azalacak örgütündeki görevine bağlı olacaktır.

Yan bahislerin nedenleri 4 grupta toplanmaktadır. Bunlar toplumsal beklentiler, bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal rollerdir.

Toplumsal beklentiler; çalışan toplumun yapısı nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Örneğin olarak sık iş değiştiren kişilere iyi gözle bakılmamakta ve bu sebeple kişi memnun olmasa dahi işinde çalışanlara gayret etmektedir. Diğer bir durum ise **bürokratik düzenlemelerdir.** Kişi emekli olduğunda emekli maaşı alabilmesi için her ay maaşından düzenli olarak kesinti yapılır. Ancak bu kişi işten ayrılmaya kalktığında bu kesintiden olabilir. Yani emekli aylığıyla bürokratik düzenleme temelli bir yan bahsi olmuştur. Çalışanlar çevresindeki kişilerle **sosyal etkileşim** içindedir. Bu etkileşim süresi boyunca karşısındaki birey karşısındaki kişilere belli kanaatler sağlamıştır. Kişi bu kanaatleri bozmamak uğruna uğraşırsa bu sosyal etkileşim temelli yan bahis olur. **Sosyal roller** ise, çalışanın içinde yaşamış olduğu sosyal çevreye alıştığından belli başlı yan bahislere girebileceğini söyler. Böyle bir durumda çalışan içinde bulunduğu sosyal çevrenin gereklerini yerine getirmek adına belli davranışlar gösterir (Becker,1960: 36-38).

Kısaca, Becker'in de belirttiği gibi davranışsal bağlılık temelinde ekonomik çıkarları barındırır ve çalışan örgütten ayrılmaya karar verdiğinde karşısına çıkan parasal, psikolojik ve sosyal götürülerin fazla olması sebebiyle bağlılık gösterecektir. Diğer bir ifadeyle bu götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgütüne olan bağlılığı artmaktadır ve üyeliğini sonlandırıcı tehlikelerden kaçınmaktadır (Mayer ve Schoorman, 1992: 680).

1.3.2.2. Salancik'in Sınıflandırması

Davranışsal bağlılığın diğer temsilcisi olan Salancik ise, örgütsel bağlılığı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum olarak ele almaktadır. Çalışanın tutumları ve davranışları arasındaki ilişki uyumsuz olduğunda, çalışan gerilim ve stres yaşayacaktır. Bu durum çalışanın örgütsel bağlılığını da azaltacaktır. Fakat çalışanın tutum ve davranışları arasında

bir uyum var ise bu durum örgütsel bağlılığı ortaya çıkaracaktır. Kişinin tutumlarında var olan bazı özellikler kişinin göstermiş olduğu açık, anlaşılabilir, şüphe içermeyen ve gönüllü olarak sergilenen davranışlara olan bağlılığını etkiler (O'Reilly ve Caldwell, 1980: 560).

Kişilerin davranışlarındaki dört özellik beraberinde bağlılık getirir. Bunlar; belirgin olma, iptal edilebilirlik, tanınma ve iradedir. Kişilerin davranışları ya gözlenebilir ya da belirsizdir. İptal edilebilirlik deneme yöntemiyle bir davranışın sürdürülüp sürdürülmeyeceğinin kararının verilmesini ifade etmektedir. Diğer bir özellik tanınmadır. Tanınma, bireyin örgütteki davranışlarını çalışma arkadaşlarına veya üstlerine duyurmasıdır. İrade ise, dışarıdan herhangi bir baskı olmadan kişinin hür iradesiyle bir davranış sergilemesidir (Staw ve Salancik, 1982'den aktaran İmamoğlu 2016).

Becker (1960) ve Salancik (1982) bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Fakat aralarında bazı farklılıklar mevcuttur. Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bir bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği anda kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranış devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir.

1.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler demografik, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç grupta incelenecektir.

1.4.1. Demografik Faktörler

1.4.1.1. Yaş

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelen çok fazla çalışma vardır. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılık ile yaş arasında ilişkinin olduğu (Mowday ve diğerleri, 1982; Meyer ve Allen, 1997; Kwon ve Banks, 2004; Lok ve Crawford, 2004), ancak doğrudan

bir ilişkinin olmadığı (Alvi and Ahmed, 1987; Kırel, 1999) yönünde çeşitli durumlara rastlanmıştır. Ancak genel bir yargı olarak örgütsel bağlılık ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Alvi ve Ahmed (1987) yaptıkları çalışmada yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Ancak yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığını gösteren çalışmalarda mevcuttur (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990).

1.4.1.2. Cinsiyet

Cinsiyet ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkiye bakıldığında erkeklerin kadınlara ve kadınların da erkeklere oranla daha fazla bağlı olduğu durumlar çeşitlilik göstermektedir. Kadınların erkeklere göre daha yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip olmaları, üst statülere gelmeleri için erkeklere oranla daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiği ile (Gül ve İnce 2005), kadınların çalıştıkları örgütü değiştirmekten hoşlanmamaları ile açıklanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007). Erkeklerin bağlılığının daha yüksek olmasının nedeni ise, kadınların ailedeki rollerinden ötürü iş yaşantısını daha geri planda tutmaları ve bu durumda da erkeklerin işlerine daha bağlı hale gelmeleri ile açıklanmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007).

1.4.1.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu düşünülür. Sebebi ise eğitim seviyesi yüksek bireylerin diğerlerine oranla daha fazla iş imkânına sahip olmasıdır. Bu yüzden de çalışanın bulunduğu mevkiye olan bağlılığı düşmektedir. Eğitim seviyesi düşük bireylerin ise iş bulma olanakları sınırlı kaldığı için örgütlerinden ayrılmak istemeyecekler ve örgütlerine karşı bağlılık içerisinde olacaklardır (Abdullah ve Shaw, 1999 aktaran Onay Özkaya, 2006). Ancak eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü olduğunu öne süren çalışmalar (Gallie ve White, 1993) da nispeten daha az sayıda olsa da mevcuttur.

1.4.1.4. Medeni Durum

Bu alanda yapılan çalışmaların azlığı örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişki hakkında kesin bir yargıya varılamamasına sebep olmaktadır. Fakat evli bireylerin ailelerine karşı olan yükümlülükleri sebebiyle sorumluluk bilinçlerinin daha yüksek olması beklenmektedir (Chiu ve Catherine, 1999). Ayrıca bekâr bireylerin daha kolay ve hızlı iş değiştirebilme sebebiyle örgütsel bağlılıklarının düşük olduğu savunulmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

1.4.1.5. Çalışma Süresi

Literatürde örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna varan çalışmalar mevcuttur(Cohen, 1993; Mathieu ve Zajac, 1990). Ancak Meyer ve Allen (1997)'a göre çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki için de net bir şey söylemek mümkün değildir. Bunun sebebi ise, çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenirken bireyin yaşı dikkate alındığında örgütsel bağlılık ve çalışma süresi arasındaki ilişki zayıflamaktadır. Bu durumda örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasındaki ilişkinin yönünün belirlenmesinde esas unsurun yaş olabileceğini ileri sürmüşlerdir.

1.4.1.6. Değerler

Değerler bireyin nasıl davranması gerektiğini gösteren normlar olarak tanımlanabilir. Ayrıca değerler çalışanlara neyin doğru neyin yanlış, değerli ya da değersiz olduğunu gösteren bir belirleyicilerdir. Bireyin çalışmak için girdiği örgütün değerleri ile bireysel değerleri arasındaki uyum çalışanın bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Bireysel değerler ile örgütsel değerlerin uyuşmadığı durumda ise, bireyin örgütsel bağlılığının düşmesi beklenmektedir (Miner, 1988: 234'den aktaran Bakan, 2011: 130).

1.4.2. Örgütsel Faktörler

1.4.2.1. İletişim

İletişim örgütün yaşamını sürdürmesinde gerekli olan önemli temel unsurlardan biridir. Örgütsel bağlılık ile iletişim arasındaki ilişkiye bakıldığında, Allen (1992) toplam kalite yönetimini uygulayan firmalardaki iletişimin, örgütsel bağlılık değişkeninin %59'unu açıkladığını ifade etmektedir. Bu duruma ek olarak örgüt içerisindeki iletişimin akıcı olmadığı durumlarda mesajlar tam olarak doğru anlaşılammakta ve yanlış anlaşılmalr çalışanların davranışlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Olumsuz davranışların sergilenmesi durumunda ise, çalışanın örgütsel bağlılığı negatif etkilenecektir (Bakan, 2011: 139).

1.4.2.2. İşin Niteliği ve Önemi

Bir örgütte tüm çalışanların yaptıkları işlerin niteliği ve önemi aynı olmamaktadır. Kimileri daha geniş iş yetkilerine ve sorumluluklarına sahipken, kimileri daha sınırlı iş yükleri ile yükümlüdür. Bir işin niteliğinde ve öneminde, örgütsel bağlılık ile ilişkili olan konularından biri iş alanıdır. İş alanı geniş olan çalışanın zayıf olan çalışana kıyasla daha fazla iş yükü, daha fazla sorumluluk ve daha fazla görev alacağından deneyimleri artacak örgüt için önemli bir birey haline gelecek ve çalışanın örgütüne olan bağlılığı artacaktır (Dick ve Metcalfe, 2001' den aktaran Ersoy 2007).

1.4.2.3. Ücret Düzeyi

Literatür incelendiğinde ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif ilişki olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Johnson ve Jones, 1991). Ücret düzeyi, çalışanın hem işletme içindeki hem de işletme dışındaki statüsünü belirleyen önemli bir araçtır. Ücret düzeyi motive edici özelliği sayesinde çalışanın işletmede güncel ve kalıcı olmasına yardımcı olur ve örgütsel bağlılığını artırır. Özellikle şirketlerin üst pozisyonlarında yer alan bireyler için ücret, örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir unsurdur (Cohen, 1992). Fakat tam tersi durumda örgüt içerisindeki adil olmayan ücret

politikası karşılıklı güveni olumsuz etkileyecek, motivasyonu bozacak ve örgütsel bağlılığı da ortadan kaldıracaktır (Kantav, 1998).

1.4.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Yönetim tarzı ve liderlik anlayışının örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini araştıran çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örgütteki yönetim tarzının ve liderlik anlayışlarının çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını etkilediği görülmüştür. Örgüt kültürüne önem veren, örgütün amaçlarını ve paylaşılan vizyonunu çalışanlarına aktarabilen, yeniliklere açık ve çalışanlarıyla birlikte karar verebilen bir yönetim tarzı ve liderlik anlayışı hem yöneticilerin hem de çalışanlarının örgütsel bağlılığını olumlu ve pozitif yönde etkileyecektir (Gaertner ve Nollen, 1989). Destekleyici bir yönetim tarzına sahip olan örgütler, çalışanların ve bireylerin içindeki etkili çalışma davranışlarını ortaya çıkarmaktadır (Eisenberger ve diğerleri, 1997). Ancak tam tersi bir durum olan çalışana hep engeller sunan, onların gelişimine fırsat vermeyen ve fikirlerini önemsemeyen bir yönetim tarzı ve liderlik anlayışında ise çalışanın örgütsel bağlılığının düşük olmasına sebep olacaktır. Bu sebeple, örgüt içerisinde çalışanlara karşı destek algısının düşük seviyede olması örgütsel bağlılığı azaltarak performansın düşmesine, işgücü devir oranının artmasına ve strese neden olmaktadır (Shanock ve Eisenberger, 2006).

1.4.2.5. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması

Rol belirsizliği kişinin iş ile ilgili belli bir sorumluluğunun ya da bir görev tanımının olmaması; rol çatışması ise, örgüt içerisinde var olan farklı bölümlerden taleplerin gelmesi üzerine farklı ve tutarsız görevlerin üstlenilmesi durumudur (Cengiz, 2001: 61). Literatürde hem rol belirsizliğinin hem de rol çatışmasının psikolojik gerilime neden olduğunu (Cooper ve diğerleri, 2001'den aktaran Bakan, 2011) ayrıca örgütte çalışan bireyin verimliliğini ve örgütsel bağlılığını etkilediğini (Perrewe ve diğerleri, 2002; Boshoff ve Mels, 1995) gösteren çalışmalar mevcuttur.

1.4.2.6. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, gruba yeni katılan üyelere ya da o grupta var olan üyelere öğretilen temel değerler, varsayımlar ve normlar setidir (Daft, 2005' den aktaran Bakan 2011). Çalışanın örgütü ile güçlü bir uyumu olması için çalışana ait değerler ile örgüte ait değerler arasında bir uyum olması gerekir. Eğer uyum varsa örgüt kültürü bu durumdan olumlu yönde etkilenecektir. Örgüt kültürü örgütsel bağlılık konusunda çalışan ile örgüt arasındaki bağı temsil ettiği için ayrı bir öneme sahiptir. Güçlü bir örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu söyleyen çalışmalar mevcuttur (Lok ve Crawford, 2001).

1.4.2.7. Örgütsel Ödüller

Örgüt içindeki çalışanlar belirli davranışları hem içsel hem de dışsal ödüllere yönelik olarak yapar. Çalışan bu davranışını yaparken ödüllendirildiğini ve ödüllerin adil şekilde dağıtıldığını gördüğünde bu durum onun örgütüne karşı olan bağlılığını etkileyecektir. Örgütsel bağlılık ile çalışanların örgütlerinden elde ettiği kazanç ve ödül arasında ilişkiyi araştıran araştırma (Wallace, 1995) bu ilişkinin pozitif yönlü olduğunu söylemektedir.

1.4.2.8. Örgütsel Güven

Örgütsel bağlılık ve örgütsel güven kavramları birbirleri ile ilişkili kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın içinde bulunduğu örgüte, yönetime ve iş arkadaşlarına karşı güven duyan birey, örgüte ait inanç ve değerlere uygun davranışlar sergileyip örgütün başarısına katkıda bulunur. İstek ve ihtiyaçları karşılanan, örgütünden sürekli destek göreceği güvencesini alan çalışanların örgütsel bağlılıkları artmaktadır (Paine, 2007: 103). Diğer yandan bağlılık derecesi de örgütsel güveni etkileyebilir. Çalışanların örgütün amaç değerlerini benimsedikçe onlara bağlandıkça çalışanların örgütüne karşı olan güven duyguları da artmaktadır (Gilbert ve Tang, 1998: 322).

1.4.2.9. Takım Çalışması

Takım çalışması olumlu örgüt kültürü, olumlu yönetim tarzı ve iletişim konularında çalışanlar arasında bir bağ oluşturmakta olup, birlikte hareket etmeleri, birlikte karar vermeleri ve birbirlerine yardım etmeleri gibi konularda çalışanların örgütlerine karşı bağlılık geliştirmelerini sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle takım çalışması örgütlerde samimi ortam, yakın ilişkiler ve yardımlaşma gibi konular açısından çalışanları örgütlerine bağlı bireyler haline getirmektedir. Yapılan bazı araştırmalara göre örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde var olan arkadaşlık ilişkilerinin ne şekilde olduğunu (olumlu veya olumsuz) ortaya çıkarmaktadır (Leiter ve Maslach, 1998: 297).

1.4.2.10. Eğitim ve Oryantasyon

Eğitim ve oryantasyon, çalışanların işlerine ilk girdiklerinde hem iş ortamını tanımak hem de iş ile ilgili bilgileri öğrenmek adına yapılan uygulamalardır. Bu tip uygulamalar işe yeni başlayan çalışanlar için bilinmeyen bir ortama alışma süreci görüldüğünden önemlidir. Eğitim, oryantasyon ile kıyaslandığında sürekli bir durum olarak görülür. Örgütler çalışanların eğitimlerine, kendilerini sürekli geliştirmelerine fırsat tanıyor ise çalışanlar örgütlerine karşı olumlu fikirlere sahip olacak ve bireyin örgütsel bağlılıkları pozitif yönlü etkilenecektir (Kantav 1998; Yılmaz, 2003).

1.4.3. Örgüt Dışı Faktörler

1.4.3.1. Alternatif İş İmkânı

Alternatif iş imkânı çalışanın örgütüne olan bağlılığını etkilemektedir. Alternatif iş imkânlarının varlığı, örgütünde mutlu olmayan bireylerin örgütlerinden ayrılmalarına neden olabilmektedir. Alternatif iş imkânlarının bulunmadığı durumlarda ise, belli bir örgütte çalışan birey mutsuz olsa bile örgütünde kalmaya devam edecektir (Benkhoff, 1997).

1.4.3.2. Profesyonellik

Profesyonellik ve örgütsel bağlılık kavramları arasında mesleğine mi bağlı yoksa örgütüne mi sorununu ifade eden çelişkili bir ilişki vardır. İşlerindeki teknik alanlarda uzman olan mühendis, doktor gibi meslek mensupları ya mesleklerine ya da örgütlerine bağlı olacaklardır. Eğer örgüt bireyin gelişimine katkı sağlıyor ise ya da çalışanın kariyer beklentileri meslekleri dışında örgütlerine ait ise, mesleğe bağlılıkları değil örgütsel bağlılıkları etkilenecektir. Bu açıdan değerlendirildiğinde profesyonellik bireyin mesleğe ve örgütüne olan bağlılığını artıracaktır (Çakmak, 2016: 58).

1.5. Örgütsel Bağlılığın Çalışma Hayatındaki Çıktıları

Örgütsel bağlılığın çalışma hayatındaki çıktıları kişinin örgütsel bağlılık düzeyine göre farklılık göstermektedir. Düşük derecede bağlılık hissi duyan birey, amaç ve hedeflerini örgütüyle bütünleştirememiştir. Örgütsel bağlılığı düşük çalışanların yüksek çalışanlara kıyasla daha fazla devamsızlık, örgütten ayrılma niyeti, yetersiz performans göstermektedir (Randall, 1983: 463). Düşük bağlılığın olumsuz sonuçlarının yanısıra olumlu bir takım sonuçları da mevcuttur. Bağlılığı düşük olan çalışanlar yeni bir iş bulduklarında örgütten ayrılacaktır. Bu durum örgüt için bağlılığı yükseltmede bir fırsat yaratmaktadır. Çünkü örgüt, örgütsel bağlılığı düşük çalışanlardan kurtulacak yerine yeni çalışanlar olarak daha iyi bir sinerji yakalama fırsatını elde edeceklerdir.

İkinci olarak, orta düzeyde örgütsel bağlılık görülebilmektedir. Orta düzey bağlılıkta çalışanların örgütteki deneyimi fazla olmakla birlikte örgütlerine bağlılığı da tam değildir. Örgütsel bağlılığın temellerinden olan örgütün amaç ve değerlerini benimseme anlayışı bu durumda tam sağlanamamaktadır. Yani çalışan kendi amaç ve değerlerinden tam olarak ödün verememektedir. Örgütsel bağlılığı az olan çalışan ile kıyaslandığında işten ayrılma niyeti daha az ve devamlılığı daha fazla bir çalışan profili karşımıza çıkmaktadır (Randall, 1983: 464).

Üçüncü olarak yüksek derecede örgütsel bağlılık görülebilmektedir. Bu bağlılıktaki çalışan tipinde, örgütün amaç ve değerleri çalışanın amaç ve değerleri haline gelmiştir. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını artıran temel unsurlara örnek olarak; çalışanların

desteklenmesi, çalışanların ödüllendirilmesi, çalışanlara adil ve eşit davranılması, örgüt içinde güven ve adaletin sağlanması uygulamaları verilebilir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar düşük ve orta düzeyde bağlılık gösteren çalışanlara kıyasla daha fazla performans ve daha fazla devamlılık gösterirken, daha az işten ayrılma niyetine ve daha fazla motivasyona sahiptirler. Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha kolay anlık kararlar alabilmektedirler (Odiome, 1987: 208). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların olumsuz durumları da vardır. Bunlar; daha iyi bir fırsat olma ihtimali olan alternatif iş olanaklarını bir kenara bırakacaklardır, özel hayatlarından taviz vereceklerdir ve yaratıcılıkları azalacaktır. Aşırı yüksek bağlılığın kötü sonuçları, çalışanın örgütsel fanatiklik ve örgütsel fedailik göstermesidir. Bu durumlarda birey kendisini örgütüne aşırı şekilde bağlayarak yapılan yanlışları görmezden gelecek ve yanlış olanı savunmasına sebep olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK

2.1. Örgütsel Destek Kavramı

Günümüz dünyasında işletmeler başarılarını rekabet güçlerine borçludurlar. Rekabet gücü içerisinde en fazla öneme sahip olan unsur ise 'insan' unsurudur. Bu sebeple yetenekli kişilerin çalıştırılması, çalışanı örgütüne bağlı tutma, çalışanın yeniliklere açık olması gibi özellikler örgütler için önemli bir unsur haline gelmektedir. Bu noktadan hareketle insanın önemi şu sözlerle vurgulanmıştır; "Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir işte çalışmak üzere fizik gücünü satın alabilirsiniz, bir saat veya gün için uzmanlığından faydalanabilirsiniz, ancak onun işine düşkünlüğünü, inisiyatifini ve içten gelen özverisini satın alamazsınız. Bunlar öyle şeyler ki ancak onları kazanabilirsiniz" (Özcaner, 2003: 49). Bu noktadan hareketle örgütün çalışanlarına değer vermesi ve onları desteklemesi gerekmektedir. Çalışanın örgüt tarafından değerli görülmesi ve desteklendiğine ait olan inancı yönetim ve organizasyon literatüründe örgütsel destek kavramı ile sunulmaktadır.

Eisenberger ve diğerleri (1986: 501) örgütsel destek kavramını, örgüt içerisinde var olan değerlerin çalışanları dikkate alması ve çalışanların mutluluklarını artırıcı bir özellik taşıması durumu olarak ifade etmektedirler. Örgüt ile çalışan arasında var olan etkileşim, çalışanın örgütü tarafından desteklendiği hissini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanlar gördükleri bu destek karşısında daha yüksek bir performans, daha düşük devamsızlık oranı ve daha düşük işten ayrılma niyeti gibi sonuçlara neden olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Örgütsel destek, sadece insan kaynağının gücünün bilincinde olan örgütlerde görülmektedir. Bu anlayışa sahip örgütlerdeki çalışanların gerçekleştirdiği katkıların dikkate alınması ve refah düzeyini artırıcı etki sağlaması sebebiyle çalışan gurur ve mutluluk duyacaktır (Watkins, 1995: 1).

Algılanan örgütsel desteğin tanımından yola çıkarak bu kavramın bazı varsayımları olduğu düşünülmektedir. Bu varsayımlardan ilki; çalışanın bulunduğu örgüte bir katkıda bulunması; ikincisi, çalışanın yapmış olduğu katkının örgüt tarafından değerli olduğunun çalışana hissettirilmesi; sonuncusu ise, çalışanın yaptığı katkılar karşılığında almak istediği iyiliğe yönelik örgütün çaba gösterdiğini algılamasıdır (Eisenberger ve diğerleri., 1986: 500).

Özdevecioğlu (2003: 117) bir örgütün örgütsel desteğe önem verdiğini şu özellikler yoluyla anlaşılabilirliğini öne sürmüştür:

- Çalışanın fikirlerini dikkate alması,
- Çalışanına güven ortamı sağlamalı ve başarıları karşılığında çalışanına teminat vermesi,
- Örgütün çalışanlarıyla arasındaki ilişkinin iyi olması,
- Örgüt içerisindeki tüm çalışanlara eşit ve adil davranılması ve
- Çalışanların başarılarını takdir etmesi örgütsel destek adına örgütün yapacağı faaliyetlerdendir.

Örgütsel destek, örgütün çalışanlarına karşı uyguladığı bazı stratejiler veya davranışlar sonucu çalışanlarda ortaya çıkan soyut bir kavramdır. Örgütsel destek literatüründe bu kavramın algılanan örgütsel destek olarak kullanılmasının nedeni ise, bu kavramın bireysel ve duygusal boyutta oluşmasıdır (Bozkurt, 2007: 150).

2.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımı ve Önemi

TDK'na göre algılamak; "işi idrak etme" olarak tanımlanmıştır. Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek ise, çalışanın örgütüne kattığı değerlerin kıymetinin bilinmesi ve çalışanın örgütünde mutlu olduğunu hissetmesine yönelik geliştirdiği algılarıdır (Ring, 2011: 157). Algılama sözcüğü kişiler arasında farklı anlamlar ifade edebilir. Diğer bir ifadeyle örgütün çalışanına yönelik yaptığı davranışlar her bir çalışan için farklı algılanabilir (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 501).

Çalışanlara örgüt içerisinde önemli katkılar, yetkiler, ödüller, fırsatlar verildiği zaman örgütsel destek algıları yükselecektir, ancak verilmediği zamanda ise örgütsel destek algıları düşecektir. Bu sebeple çalışanların kararlara katılım, esnek çalışma saatleri, finansal destek gibi örgütsel destek algılarını güçlendirici unsurların saptanması çalışanların örgütsel destek algılarının güçlendirilmesinde son derece önemlidir (Yamaguchi, 2001: 434). Çalışanlara katılım olanağı, finansal destek, kariyer desteği ve ödüllendirme gibi unsurların verilmesi çalışanın örgütsel destek algısının yükselmesine sebep olacaktır (Allen, 1995; Kraimer ve Wayne, 2004; Mankanjee, 2005). Çalışan ile yönetici arasındaki iletişim örgütsel destek algısını etkileyen temel unsurdur. Yöneticinin örgüt içi politikalarında ve uygulamalarında örgütsel destek mesajlarının bilincinde olması gereklidir. Bu açık veya gizli mesajların algılanması ve yorumlanması algılanan örgütsel destek üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Akın, 2008: 142). Örgütsel desteğin algılanması sürecinde en fazla etkilenen unsur ise çalışanlardır. Çalışanların örgüt hakkındaki algısı, hem işleri hem de örgütleri hakkında hissettiklerinden önemli derecede etkilenmektedirler. Bu sebeple çalışanın huzurlu ve mutlu olmasını etkileyen temel faktör örgütünden aldığı destek algısıdır (Bozkurt, 2007: 158). Çalışan örgütünün kendisini desteklediğini hissettiği zaman bu desteği karşılıksız bırakmamak adına işine daha fazla özen gösterecektir ve verimliliği artacaktır. Örgütlerin çalışanlara kararlara katılım, izin ve ödül gibi yaklaşımlar ile destek algısı sağladığında örgütün sadece iyi zamanlarında değil ayrıca kötü zamanlarda da çalışanın yanında olduğunu göstermektedir. Bu durum çalışanın verimliliğinin artmasına sebep olacaktır (Martin ve diğerleri, 1995: 90).

Algılanan örgütsel destek alanındaki önemli diğer bir husus ise, bu destek faaliyetinin örgüt tarafından gönüllü bir şekilde yapılmasıdır. Gönüllü olarak yapılan bu destek çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine sebep olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Ancak çalışanın memnuniyetini destekleyici çabalar, çalışanın mutluluğu için değil de örgütün bozuk olan imajını düzeltmek için yapılıyor ise, çalışanların destek algıları düşecek ve bağlılık, örgütün amaçlarını gerçekleştirme gibi katkılarda azalmaya sebep olacaktır (Byrne ve Hochwarter, 2008: 56).

Literatür incelendiğinde örgütsel destek algısının yüksek olması çok sayıda olumlu sonuçlara sebep olmaktadır. Örneğin, yüksek derecede örgütsel destek algısı artan örgütsel bağlılığa (Eisenberger ve diğerleri, 1990), azalan işten ayrılma niyetine ve iş gören devir

oranında azalmaya (Allen ve Meyer, 1990), devamsızlık oranının azalmasına (Eisenberger ve diğerleri, 1986), azalan gerginliğe (Stamper ve Johlke, 2003) sebep olmaktadır. Ayrıca, algılanan örgütsel desteğin normatif ve duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu (Boezeman ve Ellemers, 2007), duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile ters yönlü ilişkisi olduğu (Jawahar ve diğerleri, 2007) daha güncel çalışmalarca ortaya konulmuştur.

2.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerini sosyal değişim kuramı, karşılıklılık normu, örgütsel destek teorisi, lider-üye etkileşimi olmak üzere dört başlık altında incelemek mümkündür;

2.3.1. Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal Değişim Kuramı Blau tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Blau sosyal değişimi, çalışanlar ve yöneticiler arasında var olan desteklerin değişimi olarak tanımlamıştır. Bu değişim, çalışanların örgütlerinin amaç ve hedeflerine yönelik emek harcayarak, yöneticilerin de bu emeğe karşılık ödüllendirme yaparak sağlanmaktadır (Zagenczyk, 2001: 10). Blau'ya göre Sosyal Değişim Teorisinin temelinde maddi ödüller yoktur. Daha çok süreklilik esasına dayalı bir güven ilişkisi vardır. Bu sebeple çalışan ile örgüt arasındaki değişim ilişkisi çok önemlidir (Jawahar ve Hemmasi, 2006: 645). Ayrıca Blau sosyal bir değişimde, belirsiz bir durumun olduğunu iddia etmektedir. Bu şekilde kendisine bir iyilik yapılan birey yapılan iyiliği telafi etmek isteyebilir veya istemeyebilir. Çalışanın tercihine kalan bir durum olması belirsizliği de beraberinde getirmektedir (Wayne ve diğerleri, 1997: 82).

Temel Değişim Teorisine göre, değişim iki taraflı kaynakları değiştiren A ve B arasında gerçekleşir. Bu değişim sadece bireyler arasında değil aynı zamanda örgütler arasında da olabilir (Molm, 1990: 428). Sosyal değişim sadece maddi varlıkların değil saygınlık gibi maddi olmayan değerleri de içeren karşılıklı bir değişimdir. Örneğin, karşı tarafta bulunan insana çok fazla değer, katkı veren kişi, karşı taraftan bunun karşılığı olarak bir şeyler almaya çalışır. Tam tersi durumunda ise, çok fazla değer, katkı alan kişi karşı tarafa bunun karşılığını verme zorunluluğu hissiyatına kapılacaktır. Bu süreç değişim

dengesinde eşitleme rolünü üstlenmektedir (Homans, 1958: 606). Sosyal değişim ilişkileri, örgütlerin çalışanları gözettiğinde gelişir. Bir başka deyişle, güçlü ilişkiler arasında adil ve faydalı değişim süreci gerçekleşir. Bu ilişkiler de etkili iş davranışlarını ve olumlu çalışan tutumlarının ortaya çıkmasına sebep olur (Cropanzo ve Mitchell, 2005: 882).

Gürbüz (2006) Sosyal Değişim Kuramının özelliklerini şu şekilde sıralamıştır;

- Tarafların birbirlerine karşı sundukları davranışların gönüllülük esasına dayanması,
- Sosyal değişimin temelinde değişime konu olan kazanımlar için pazarlık yapılmaması,
- Elde edilen kazançların ekonomik olarak ifade edilmemesi ve
- Değişim sonucu elde edilen kazanımlar karşılıklı güvenin sonucu olarak ortaya çıkmasıdır.

Cropanzano ve Mitchell (2005) ise sosyal değişimin meydana gelebilmesi için 3 şartın olması gerektiğini söylemiştir. Bunlar; kuralların ve normların değişimi, kaynakların değişimi ve ortaya çıkan ilişkilerdir.

2.3.2. Karşılıklılık Normu

Gouldner (1960) tarafından ortaya çıkarılan bu norm, bir kişiye olumlu bir davranış sergilendiğinde karşı tarafın da olumlu davranış sergilemesi esasına dayanmaktadır. Karşılıklılık normunda değişime tabi tutulan kaynakların para, hizmet gibi maddi kaynaklar olabileceği gibi grup içinde kabul görme, saygı görme gibi sosyal ihtiyaçların tatminine yönelik manevi kaynaklar da olabilir. Karşılıklılık normu iki birey arasında da olabiliyorken örgüt ve çalışan arasında da olabilmektedir. Destek algısına sahip çalışanlar örgütlerinden gördükleri iyi muameleye etkin ve verimli şekilde çalışarak karşılık vermektedir. Gerekli yükümlülüklerin karşılanması çalışanların işverenlerine karşı olumlu bir imaj yaratmaktadır. Bu şekilde oluşan pozitif ruh hali, örgütsel destek, duygusal bağlılık ve örgütsel içselleştirmeye aracılık etmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 2001: 42).

Gouldner (1960: 171)'e göre karşılıklılık normunun iki şartı vardır. Bunlardan ilki, insanlar kendilerine yardım eden insanlara yardım etmesi gerekliliğiyle, diğeri insanların kendilerine yardım eden insanlara karşı kibar olmaları ve onları incitmemeleridir.

2.3.3. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi, çalışanların gösterdikleri çabaların değerlendirilmesi, sosyal, duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve gösterdikleri çabaların sonucunda örgüte yaptıkları katkıların örgüt tarafından değerli görünmesine ait inancıdır (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 500). Çalışanların örgüte sağladıkları katkıların örgüt tarafından olumlu şekilde değerlendirilmesi ve örgütün çalışanın refahını düşünmesi gibi durumlarda çalışanların zihninde oluşturduğu genellemeler bağlılık, destek, saygı ve iş yerinde kabul görme hissine neden olacaktır (Armeli ve diğerleri, 1998: 293). Bu sebeple örgütsel destek, çalışanların işini etkin ve verimli bir şekilde devam ettirmesi aynı zamanda ihtiyaç duyduğunda örgütünün çalışanına yardım edeceği konusunda zihninde bir fikir oluşmasına sebep olacaktır. Örgütsel destek kuramı, algılanan örgütsel destek hakkında açık ve test edilebilir tahminleri ortaya koymaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-699).

Örgütsel destek kuramında çalışanların örgütü kişiselleştirdikleri düşünülmektedir. Çünkü algılanan örgütsel desteğin gelişimi bu varsayım ile meydana gelmektedir. Levinson'a göre örgütün kişiselleştirilmesi 3 farklı şekilde meydana gelmektedir ve şu şekilde açıklanmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698):

- *Örgütün yasası, ahlaki ve maddi sorumluluğu*; Örgütü oluşturan temsilcilerin çalışmalarına katkıda bulunarak örgüt kişiselleştirilebilir.
- *Örgüt kültürü, norm ve örgütsel politikalar*; Çalışanların rol davranışını belirlemek devamlılığını sağlamak amacıyla örgüt kültürü, norm ve örgütsel politikalar değerlendirilmektedir.
- *Güç Etkisi*; örgütü temsil eden kişilerin çalışanlar üzerinde gösterdiği güç ile oluşmaktadır.

Örgütsel desteğin yararlarına kısaca değinilecek olursa; yöneticilerin çalışanlar ile sıkı bir iletişim içerisinde olmaları çalışanların yeteneklerinin ve becerilerinin farkında

olmalarına yardımcı olacaktır. Örgütün çalışanın mutluluğunu gözetmesi ve bu davranışını çalışana aksettirmesi ise, çalışanın bağlanma ihtiyacının karşılanmasına sebep olacaktır (Armeli ve diğerleri, 1998: 293).

2.3.4. Lider-Üye Etkileşimi

Genelde sosyal değişimin iki türü incelenme konusu olmuştur. İlki çalışan ve örgüt arasındaki değişimi konu edinen algılanan örgütsel destek, ikincisi ise çalışan ve onun lideri (yöneticisi) arasındaki değişimi konu alan lider-üye etkileşimidir. Temel olarak birbirlerine benzemelerine rağmen aslında farklı durumları ifade etmektedirler (Wayne ve diğerleri, 1997: 82). Lider-üye etkileşimi teorisi ilişki temelli bir liderlik yaklaşımıdır. Bu teoriye göre etkili bir liderlik ilişkisi geliştirmek için, lider ve üye arasında olgunlaşmış bir ilişki ve tarafların bu ilişki sonucu yarar sağlamaları gerekmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 255). Lider-üye etkileşimi teorisi lider ve çalışan arasındaki ikili ilişkilere odaklanır ve her bir ilişki kalitesi farklı niteliktedir. Böylece, aynı lider bazı çalışanlarına karşı zayıf ilişkilere sahipken, bazıları ile açık ve güvenilir ilişkilere sahiptir (Lunenburg, 2010: 1).

Çalışanın örgütsel destek algısı değiştiğinde lider-üye etkileşimi de aynı oranda değişeceği düşünülmektedir. Aynı zamanda yöneticiler örgüt temsilcileri oldukları için, lider ve üye arasında değişim meydana geldiğinde bu durumun çalışanın örgütsel destek algısını da etkileyeceği düşünülmektedir (Silbert, 2005: 7). Bu kısım, çalışmanın üçüncü bölümünde daha detaylı ele alınacaktır.

2.4. Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Faktörler

Algılanan örgütsel desteğin oluşumunda çalışanların özellikleri kadar örgüt uygulamalarının da etkisi vardır. Algılanan örgütsel desteği etkileyen faktörleri farklı araştırmacılar benzer şekillerde ele almışlardır. Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel desteğin öncüllerini adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller, iş şartları ve çalışan özellikleri olarak; Allen (1995), güven ve politika, iş şartları, yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları (karar vermeye katılım, ödüllerde adalet, gelişim fırsatları) şeklinde belirlemiştir. Bu çalışma kapsamında bireysel faktörler ele alınmıştır.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Rhoades ve Eisenberger (2002: 701) çalışanların örgütsel destek algısını etkileyen bireysel faktörlerin yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet ve çalışma süresi olduğunu belirtmişlerdir. Kore’de 1882 hastane personeli üzerinde yapılan bir araştırmada yaşlı erkek çalışanların genç ve bayan çalışanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olduğu belirlenmiştir (Yoon ve Lim, 1999). Ancak Gürbüz (2012: 13) yaş ile algılanan örgütsel destek algısı arasındaki ilişkinin literatür de tam olarak ortaya konulmadığını ileri sürmektedir. Eğitim ile ilgili bir çalışmada elde edilen sonuçlara göre eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olan çalışanlara göre daha az örgütsel destek algısına sahiptir (Yoon ve Thye, 2002). Çalışma süresi ile ilgili çalışmalarda birbirinin tersi görüşü savunan çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Rhoades ve Eisenberger (2002) çalışma süresi fazla olan çalışanların örgütsel destek algılarının yüksek olacağını savunmuş ve bunun nedeni olarak ise işlerinde memnuniyet duymaları ve işlerinden ayrılmak istememeleri olduğunu savunmuşlardır. Ancak bu durumun tersini savunan Akalın (2006) ise, bu durumu işe yeni başlayan çalışanların daha uyumlu olmasına ve bu uyumun zamanla yerini çatışmaya bırakacağını savunmuştur.

2.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışma Hayatındaki Çıktıları

Algılanan örgütsel desteğin çalışma hayatındaki çıktıları psikolojik ve davranışsal olmak üzere 2 grupta incelenecektir.

2.5.1. Psikolojik Çıktılar

2.5.1.1. Hissedilen Zorunluluk

Algılanan örgütsel desteğin temelinde karşılıklılık hissiyatı yatmaktadır. Çalışanın örgütünden destek gördüğüne dair bir algısının olması onu örgütün amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirme doğrultusunda fazladan çaba harcamaya ve yardım etmeye zorunluymuş gibi bir hisse kapılmasına sebep olacaktır (Eisenberger ve diğerleri, 2001: 42; Rhoades ve diğerleri, 2001: 825). Malezya da özel üniversitelerde çalışan araştırma görevlileri üzerinde yapılan bir çalışmaya göre algılanan örgütsel destek ile hissedilen

zorunluluk, duygusal bağıllık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiş ve algılanan örgütsel desteğin duygusal bağıllık üzerinde doğrudan ve hissedilen zorunluluk üzerinde dolaylı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lew, 2009).

2.5.1.2. Duygusal Bağıllık

Karşılıklılık normu gereğince örgütünden destek gördüğüne dair algıya sahip bir çalışanın, örgütün menfaatleri doğrultusunda amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çaba harcayacağı düşünülmektedir. Eğer çalışan örgütün menfaatleri doğrultusunda amaç ve hedeflere yönelik çalışırsa duygusal bağıllık geliştirmesinin de o derece kolaylaşacağı düşünülmektedir (Rhoades ve diğerleri, 2001: 825). Bu konu üzerinde LaMastro (1999) tarafından yapılan bir çalışmada algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağıllığın bileşenleri arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek ile duygusal bağıllık arasında kuvvetli, normatif bağıllık ile normal seviyede ve devam bağıllığı ile ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

2.5.1.3. Performans ve Ödül Beklentisi

Örgütsel destek algısına sahip çalışanların örgüt faaliyetlerine katılım, örgütsel bağıllık, sorumluluk almada daha istekli olma gibi performans odaklı faaliyetlere katılımının artması da beklenmektedir (Mearns ve Reader, 2008: 390). Örgütsel destek teorisyenlerinden olan Eisenberger ve diğerleri (1997: 814) yüksek örgütsel destek algısının, çalışanlarda etkin çalışma davranışlarına sebep olduğunu ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda örgütün, çalışanlarının ödül almaları için uygun fırsatlar yaratmasının örgütsel destek algısını artıracığı ve ödül beklentisi içine giren çalışanlarında daha fazla performans göstereceği düşünülmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 2004: 213'den aktaran Halis ve Demirel, 2016: 323).

Wayne ve diğerleri (2002)'nin yapmış olduğu çalışmada algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşiminin sebepleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Bu çalışma sonucunda çalışan bağıllığı ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılanan örgütsel desteğin birer sonucu performans değerlendirmesinin ise, lider-üye etkileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.

2.5.1.4. Stres

Örgütte var olan düzenin politik veya destekleyici olması çalışan üzerinde strese ve tükenmişliğe sebep olabilir. Çalışanlar örgüt ikliminin olumsuz, politik olduğunu algıladıklarında stres seviyeleri yükselir. Ancak tersi bir durumda, çalışanlar destekleyici bir örgüt iklimi ile karşılaştıklarında stres seviyeleri düşmektedir (Cropanzano ve diğerleri, 1997: 175). Erdem (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve kontrol odağının stres ile başa çıkmadaki etkisi araştırılmış ve algılanan örgütsel desteğin stres ile başa çıkmada önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir.

2.5.2. Davranışsal Çıktılar

2.5.2.1. Geri Çekilme Davranışı

Geri çekilme davranışını tanımlamak gerekirse, çalışanların örgüte katılımını ve etkinliğini azaltmasıdır. Yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek örgüt üyeliğini güçlendirmekte ve bu şekilde çalışanın işe devamlılık oranını yükseltmektedir. Aynı şekilde algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olması da geri çekilme davranışı üzerinde ters yönlü bir ilişki oluşturabilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 702). Van Knippenberg ve diğerleri (2005) tarafından yapılan çalışmada örgütün çalışanına sağladığı desteğin ve örgütsel özdeşleşme düzeyinin geri çekilme davranışı üzerine etkisi araştırılmıştır. Çalışmaya göre çalışanın örgütüyle sağladığı özdeşleşme derecesi arttıkça örgütsel destek ile geri çekilme davranışı arasında var olan ilişki zayıflamıştır.

2.5.2.2. Örgütte Kalma İsteği

Çalışanın örgütsel üyeliğini kendi isteği ile sürdürmesine örgütte kalma isteği denilmektedir (Price ve Mueller, 1981: 546). Örgütte kalma isteği, örgütsel bağlılık ile ilişkili bir kavramdır. Çalışanın yüksek örgütsel destek algısı örgütsel bağlılığının da güçlenmesine, örgütten ayrılma niyetinin ve personel devir oranının azalmasına neden olacaktır (Steers, 1977: 48). Bu konu hakkında Steers (1977) tarafından yapılan çalışmada örgütsel bağlılığın sebep ve sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonucunda

örgütsel bağlılık ile örgütte kalmaya istekli olma davranışı arasında yüksek dereceli bir ilişki bulunmuştur. Hrebiniak ve Alutto (1972) tarafından öğretmen ve hemşirelerin örneklemini oluşturduğu diğer bir çalışmada örgütte geçirilen süre ile örgütte kalma isteği arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle örgütte geçirilen süre ne kadar fazla olursa çalışanın örgütte kalma isteği de o kadar yüksek olacaktır. Tam tersi durumda da örgütte geçirilen sürenin az olması çalışanın örgütte kalma isteğini azaltacaktır. Perryer ve diğerleri (2010)'nin yürüttüğü çalışmada ise, kamu örgütlerinde sağlanan destek algısının çalışanın örgütte kalma isteği üzerinde anlamlı ve olumlu etki yaptığı tespit edilmiştir. Bu çalışmanın diğer bir önemi, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın örgütte kalma isteğini artırmada çok fazla etkili olduğu sonucuna ulaşmasıdır. Aynı şekilde algılanan örgütsel destek ile örgütte kalma isteği arasında yapılan çalışmaların sayısını artırmak mümkündür (Eisenberger ve diğerleri, 1990; Özdevecioğlu, 2004; Kaplan ve Öğüt, 2012).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Liderlik kuramlarının ortaya çıkışından itibaren odaklandıkları temel çerçeve tek tip ast-üst ilişkisinin olduğudur. Lider-Üye Etkileşim teorisini diğer liderlik teorilerinden ayrılan temel nokta ise, her bir çalışan ile lideri arasında var olan ilişkinin farklı düzeylerde olabileceğini varsaymasıdır (Bauer ve Graen, 1996: 1539).

3.1. Lider ve Üye Kavramlarının Tanımı

Lider kavramı Türk Dil Kurumu (TDK)'na göre, 'Gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse' şeklinde tanımlanmıştır. Çalışan kavramı ise TDK tarafından, 'Bir iş yerinde ücret karşılığında görev yapan kimse, personel, eleman' şeklinde tanımlanmıştır. Örgütsel anlamda değineceğimiz liderlik ise, bir grup insanın kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla lider rolünü üstlenen kişinin talimatları doğrultusunda davranmaları süreci şeklinde tanımlanmıştır (Deitzer ve diğerleri, 1979'dan aktaran Koçel, 2015: 668).

Liderlik kavramını tek başına ele almak yerine farklı bileşenlerini de dikkate alarak incelemek daha faydalı bir yaklaşımdır (Drath ve Palus, 1994: 4). Graen ve Uhl-Bien (1995: 220) liderliğin üç ana unsurunun olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; lider, çalışan ve aralarındaki ilişkidir. Bu görüşten yola çıkarak lider ile üye arasındaki ilişkinin önemli olduğunu ve bu ilişkiyi ortaya koyan Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) yaklaşımının önemini arttığı anlaşılmaktadır.

3.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Kavramsal Çerçeve

Graen ve diğerleri (1975) tarafından Lider-Üye Etkileşimi ilk olarak Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılmıştır. Bu model; lider, yönetici ve üye (ast) arasındaki etkileşimden türetilmiş ve güncel olarak Lider-Üye Etkileşimi şeklini almıştır. Graen ve diğerleri (1975), örgüt içerisindeki çalışanların becerilerinin, bakış açılarının ve işe yönelik tutumlarının birbirine benzer olmadığı durumlarda liderin, grubu bir bütün olarak görüp astlarının hepsine benzer bir liderlik tarzı sunmasının doğru olmadığını öne sürmüşlerdir. Diğer bir ifadeyle, lider ve tüm grup üyelerinin içinde olduğu toplu bir ilişkiyi incelemekten ziyade lider ile her bir astın ilişkisini tek tek incelemenin daha sağlıklı olacağı düşünülmektedir.

Liderlik alanı içerisinde LÜE teorisi liderlik süreci ve çıktıları arasındaki ilişkiyi araştırmada ilgi çekici ve önemli bir konu haline gelmiştir. LÜE teorisini diğer liderlik teorilerinden ayıran nokta ise, lider ve üye arasında var olan ikili ilişkilere odaklanmasıdır. Geleneksel liderlik teorilerinin aksine, LÜE teorisi ikili ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Bu yönüyle, liderlik teorileri içerisinde LÜE daha önemli hale gelmiş ve farklılaşmıştır. Zaman içerisinde teori gelişmiş ve değişikliğe maruz kalmış olsa da temeli değişmemiştir (Gerstner ve Day, 1997: 827). Birçok liderlik kuramı, liderlere ait bir takım kişisel özelliklerinden kaynaklanan liderlik türleri veya ortaya çıkan durumlar karşısında liderlerin nasıl davranacağı üzerinde durmaktadır (Bauer ve Green, 1996: 1539). Ancak LÜE yaklaşımı, lider ve üye arasında gelişen sosyal etkileşime dayalı bir ilişki çeşididir. Bunun sonucunda LÜE sadece liderin astına olan davranışını değil, aynı zamanda astın da liderine olan davranışını etkileyecektir (Graen ve diğerleri, 1993: 1440).

Bu modele göre, lider her bir çalışanıyla tek tip ilişki kurmaktan kaçınır ve bu durum çalışanlar arasında bir gruplaşmaya neden olur. Lider bazı astlarıyla yakın ilişki kurduğunda çalışanlar ‘grup içi’ olarak adlandırılan grupta yerini alır; diğer çalışanlar da ise ‘grup dışı’ olarak adlandırılır (Graen ve diğerleri, 1975: 47-72). Grup içinde bulunan astlar grup dışında bulunan astlar ile kıyaslandığında, grup içindeki astlar liderlerinden daha fazla ilgi, sevgi, hassasiyet ve destek görmektedirler. Bunun karşılığında çalışanlar da liderlerine saygı ve güven duyarlar. Grup dışındaki çalışanlar ise, liderleri tarafından

standart görevlere tabi tutulurlar ve liderleriyle daha resmi bir ilişkiye sahiptirler (Liden ve Graen, 1980: 464).

Liderlerin her bir çalışanına farklı davranması sosyal değişim teorisi çerçevesinde değerlendirildiğinde, LÜE’nde göreceli tutarlılığa sahip ikili ilişkiler mevcuttur ve bu ilişkilerdeki etkileşimlerin de düşükten yükseğe doğru derecelendirilebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 625). Buradan hareketle LÜE, bir örgütteki tüm çalışanın aynı ilgiye sahip olmayabileceklerini, liderin çalışanlar arasından belli kişilere daha fazla ayrıcalık tanıyabileceğini ve bu çalışanların karşılığında fazladan gördüğü faydaya karşılık vererek aralarda oluşan bir bağı ifade etmektedir. Bu bağ örgüt içerisindeki beklentileri konu alan sosyal değişim süreci ile ilgilidir. Bunun yanı sıra bir de ekonomik değişim süreci vardır. Ekonomik değişim süreci iş sözleşmelerinde var olan şartların yerine getirilmesini ve çalışanların rol tanımlarından fazlasını yapmamasını kapsamaktadır. Sosyal değişim sürecinde ise üyelerin iş sözleşmelerinde var olan rol tanımlarının da ötesinde çalışmalarını söz konusudur. Sosyal değişim ve ekonomik değişim kavramlarının farkına biraz daha değinilecek olursa, sosyal değişim ekonomik değişimin oluşturamadığı güven, minnettarlık ve kişisel sorumluluk gibi duyguların oluşmasını sağlar. Bu duygular da örgüt içerisindeki grup içi ve grup dışı ayrımının yapılmasına yardımcı olur. LÜE’nin düşük düzeyde olması bireylerin ekonomik değişim temelli olduğunu açıklarken, LÜE düzeyi yüksek olan bireylerde sosyal değişim temelli bir yaklaşım vardır (Sparrowe ve Liden, 1997: 523). LÜE ile ilgili çalışmalarda, iş gücü devir oranı ile negatif ilişkili (Graen ve diğerleri, 1982b), örgütsel bağlılık (Green ve diğerleri, 1986), performans ve iş tatmini (Duarte ve diğerleri, 1993; Vecchio ve Gobdel, 1984) ile pozitif ilişkili olduğu görülmüştür.

LÜE ilk olarak Dienesch ve Liden (1986: 625) tarafından 3 boyutlu olarak tanımlanmıştır. Bu boyutlar; algılanan katkı, sadakat ve sevgidir. Bu boyutların her biri açık ve farklı şekilde üye ve lider arasındaki ikili ilişkileri ve davranışları etkiler. Algılanan katkı, ortak hedefleri gerçekleştirmedeki işe yönelik faaliyetlerin kalitesinin ve miktarının üyeler tarafından algılanmasını kapsar. Sadakat boyutu, üye ve lider arasındaki ikili ilişkilerde yakın çevrede var olan saldırılara karşı tarafların birbirlerini korumasıdır. Sevgi boyutu ise, lider ve üyelerin birbirlerini insan olarak sevmelerini ve birbirleriyle çalışmaktan zevk almalarını ifade etmektedir. Daha sonra Liden ve Maslyn bu boyutlara

dördüncüsü olan profesyonelliği eklemiştir. Bu boyut ise, üyelerin liderlerinin yaptıkları işe ve liderin kendisine hayranlık ve güven duymasını anlatır.

3.3. Lider-Üye Etkileşiminin Teorik Temelleri

LÜE'nin temelini oluşturan üç temel kuram vardır. Bunlar; Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Rol Teorisidir.

3.3.1. Sosyal Değişim Teorisi

LÜE kuramının teorik temellerinden biri sosyal değişim kuramıdır ve LÜE kuramının anlaşılmasında etkin bir role sahiptir (Maslyn ve Liden, 1998: 44). Sosyal değişimlerin ekonomik değişimlerden farklıdır ve güven, sorumluluk gibi duygularda artışa neden olduğunu öne sürmektedir. Bu sebeple, lider ve üye arasındaki sosyal değişimlerin sıklığı arttıkça, iki taraf arasındaki ilişkinin kalitesi de artacaktır (Blau, 1964: 94'ten aktaran Greguras ve Ford, 2006: 435).

Sosyal değişimin sürdürülmesi için karşılıklı güven, bağlılık ve ilgi önemli unsurlardır (Blau, 1964'ten aktaran Deluga, 1994: 315). Örneğin, bir işyerinde yönetici çalışanına destek sağladığında değişim karşılığında çalışan da yöneticisine bağlılık ve sadakat duyacaktır (Deluga, 1994: 315). Liden ve diğerleri (1986), lider üye ilişkisinin gelişiminin, ikili arasındaki başlangıç etkileşimi ile başladığını öne sürmüşlerdir. Daha sonra üyeler arasındaki bu başlangıç etkileşimi, üyelerin birbirleri ile yüksek derecede etkileşim gerçekleştirebilmeleri amacıyla oluşması gereken saygı, sorumluluk ve güveni sağlayıp sağlayamayacaklarını anlamak için test ederler. Eğer etkileşiminin sonucu olumlu ise etkileşim devam eder (Cevrioğlu, 2007: 25). Sosyal Değişim Kuramı, taraflardan birinin diğerine bir kaynak vb. sağladığında diğer tarafın da sağlanan bu kaynak vb. şeylere karşılık vermesi sürecidir. Yani lider ve üye arasındaki ilişkide bir zorunluluk durumu vardır. Ancak bu karşılıktaki zorunluluk gönüllülük esasına dayalı bir zorunluluktur. Davranışa verilen karşılık, kazanımlar ve kazançlar kişilerin takdirine bırakılır (Gürbüz, 2006: 52). Bu kısım çalışmanın ikinci bölümünde anlatıldığı için burada tekrar detaylı şekilde incelenmemiştir.

3.3.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisinin yapı taşları çalışanın şirkete sağladığı girdiler ve karşılığında çalışanın şirketten alacağı çıktılardır. Girdiler, kişilerin harcadığı emekler karşısında almayı umdukları şey olarak tanımlanırken; çıktılar ise, bireyin bu değişimden aldığı ödül olarak tanımlanır. Adams (1965)'e göre sosyal davranış, grup içerisinde ödüllerin eşit olarak sunulmasına yönelik inançlar tarafından etkilenmektedir. Yani çıktılar grup içerisindeki üyelerin katkıları ile orantılı olmalıdır (Cohen ve Greenberg, 1982'den aktaran Lee, 2000: 21). Başka bir tanıma göre, eşitlik teorisi kişilerin çaba harcayarak elde ettikleri ödüller arasındaki oranın diğer grup üyeleri ile kıyaslanması sonucu eşit olduğuna inanmaları halinde tatmin olduklarını ve etkileşimin arttığını öne sürmektedir. Aksi durumda yani eşitsizliğin olması durumunda ise, kişiler mutsuz olacak ve etkileşimleri, motivasyonları ve performansları düşecektir (Folger ve Cropanzano: 1998'den aktaran Lee, 2000: 21).

Dansereau, Alutto ve Yammarino (1984) eşitlik algısının lider-üye etkileşimi üzerinde önemli olduğunu sileri sürmüşlerdir. Yatırımları, 'bir grubun diğerlerine verdikleri'; dönüşümleri (kazanç) ise 'bir grubun diğerinden geri aldığı' olarak tanımlamışlardır. Bu araştırmacılara göre yatırımlar dönüşümlere sebep olur, ancak tam tersi durum da olabilir. Bir süre sonra lider ve üye arasında yatırımların dönüşümlere oranı üzerine odaklanan sabit değişim olaylarının ortaya çıkacağını belirtmişlerdir. Eşitlik ya yatırım yaptıkları şeylerdeki değişiklikler ile ya da her iki taraf için elde edilen ve optimum seviyede gerçekleşen dönüşümlerdeki (kazançlardaki) değişiklikler ile sürdürülür. Zaman içerisinde bu ilişki gelişimin yatırım-kazanç döngüsünün bir fonksiyonu olarak kabul görmüştür (Scandura, 1999: 27).

3.3.3. Rol Kuramı

Rol kuramı, rollerin örgütler tarafından nasıl belirlendiğini ve bununla birlikte bireylerin de rollerini ne şekilde gerçekleştirdiklerini ele almaktadır (Zhou, 2003: 13). LÜE düzeyi açısından rol kuramını incelediğimizde lider ve üyelerin rolleri, rol kuramıyla belirgin bir şekilde bağlantılı çıkmaktadır (Kang, 2004: 18). Bu yaklaşıma göre, liderler çalışanlarını test etmek amacıyla onlara bazı görevler verirler. Verilen bu görevlerin

çalışanlar tarafından ne derecede gerçekleştirdiklerinden hareketle de LÜE'nin düzeyi belirlenir (Liden ve Maslyn, 1998: 44). Graen ve diğerleri (1977) çalışanların üstlendikleri rollerin görevlerini öğrenmelerindeki temel araç olduğunu ileri sürmüşlerdir. Roller sadece yazılı ve resmi belgeler aracılığı ile belirlenmemekte, “rol oluşturma işlemi” denilen ve resmi olmayan süreçler sonucunda da üyelerin rolleri oluşabilmektedir (Graen ve diğerleri, 1977: 498-503).

Mintzberg (1973: 22), yöneticilerin örgüt içerisindeki rollerinin farklılaşabileceğini belirtmiştir. Bu rollere örnek olarak; bilgi toplama, bilgi dağıtma, problem çözme, liderlik yapma, girişimci olma, kontrol etme ve iletişim sağlama gibi roller verilebilir. Buna benzer şekilde astlar da farklı pozisyonlara sahip olabilirler. Bu bağlamda, ‘ikili etkileşim’ içerisinde yer alan üyelerin farklı rollere sahip olmalarından ötürü farklı LÜE derecesi geliştirmesi kaçınılmaz olmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 43).

3.4. Lider-Üye Etkileşiminin Boyutları

LÜE teorisi bir liderin her bir astına karşı gösterdiği davranışın aynı olmadığını, bazı astlarına karşı daha yakın ilişkiler kurduklarını temel alan ve diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılan bir teoridir. Buna ek olarak, LÜE konusunu ele alan bazı araştırmacılar LÜE'nin tek boyutlu olduğunu (Graen ve diğerleri, 1977: 495; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 236), bazı araştırmacılar ise çok boyutlu olduğunu (Liden ve Maslyn, 1998: 47) ileri sürmüşlerdir.

LÜE'nin çok boyutlu olarak ele alınmasının önemli bir nedeni etkileşim sırasında her bir bireyin değişik özelliklere sahip olmasıdır. LÜE'nin çok boyutlu bir kavram olduğu hem teorik hem de ampirik çalışmalarla desteklendikten sonra, bu boyutların tanımlanması ve belirlenmesi zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Literatürde LÜE; lider ile üye arasındaki güven derecesi (Liden ve Graen, 1980; Dansereau ve diğerleri, 1975), astın yeterliliği (Liden ve Graen, 1980), lider ile üye arasındaki sadakatin (bağlılığın) derecesi (Dansereau ve diğerleri, 1975), lider ve üyenin değişim ilişkisinden algıladığı eşitlik derecesi (Hollander, 1980; Jacobs, 1971), karşılıklı etki derecesi (Yukl, 1981), lider ve üye arasındaki çekiciliğin önemi (Graen ve Cashman, 1975) gibi boyutlar ile nitelendirilmiştir. Ancak, söz konusu boyutların temel kusuru, çeşitlilik ve teorik odaklanmanın eksikliğidir.

Sosyal değişim teorisinin temelinde var olan karşılıklılık ilkesi bu listenin düzenlenmesi için teorik bir dayanak sağlamaktadır. Karşılıklılık, değişim ilişkisinin gerçekleştiği konuya her iki tarafın da katkı sağlaması ve değer vermesi gerekliliğini ortaya koyar.

Karşılıklılık esasına göre, Dienesch ve Liden (1986:22) şu üç boyutu seçmiştir; takas ilişkisindeki algılanan katkı, sadakat ve etki (sevgi). Araştırmacılar bu boyutların her birinin bireylere göre ağırlık ve öneminin değişebileceğini ileri sürmüşlerdir. LÜE teorisi Dienesch ve Liden (1986)'nin öne sürdükleri 3 boyutlu modele eklemesiyle Liden ve Maslyn (1998:50)'in 'profesyonel saygı' boyutunu eklemesiyle son halini almıştır ve bu tez çalışması kapsamında Liden ve Maslyn (1998)'in geliştirdikleri dört boyutlu model kullanılmıştır.

3.4.1. Katkı Boyutu

Dienesch ve Liden (1986:624) algılanan katkıyı, lider ve üyenin karşılıklılık ilişkisi temelinde hedeflerini gerçekleştirmek için işe yönelik faaliyetlerdeki algılanan miktar, düzey ve kalite olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle katkı; ikilinin karşılıklı gizli veya açık hedefleri doğrultusunda üyelerin ortaya koyduğu iş ile ilgili çalışmanın algılanma düzeyi ve kalitesidir. İş ile ilgili çalışmanın değerlendirilmesinde önemli olan, astın iş tanımında var olandan daha fazlasını yapması, daha fazla sorumluluk alması veya fazladan çaba harcaması için liderin sağladığı katkı ve imkânların seviyesidir. Lider tarafından seçilmiş astlara sunulan özel kaynaklara örnek olarak; ek bütçe, ekipman, bilgi ve ilgi çekici görevler ve lider ve üyenin mesai saatleri dışında sık sık bir araya gelip projeler hakkında çalışması verilebilir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

LÜE'nde astların performanslarının değerlendirilmesi liderlerin astlarına verdikleri görevler doğrultusunda olmaktadır. Liderlerini etkileme konusunda yüksek performans sağlayan çalışanlar düşük performans sağlayanlara kıyasla liderleriyle yüksek kalitede ilişki kurarlar. Bu kurulan ilişki daha yüksek nitelikli LÜE'ne sebep olurken bu da üye ile lider arasında önem verilen kaynakların daha çok paylaşımı anlamına gelmektedir (Bass, 1990).

3.4.2. Sadakat (Bağlılık) Boyutu

Dienesch ve Liden (1986: 625)'in öne sürdüğü diğer bir boyut sadakat boyutudur. Sadakat; lider ve üyenin birbirlerini dış çevrede var olan güçlere karşı koruma derecesi olarak tanımlanmıştır. Liden ve Maslyn (1998: 50)'e göre sadakat, lider ve üyelerin birbirlerinin faaliyetlerini ve özelliklerini karşılıklı olarak destekleme düzeyidir. Graen ve diğerleri (1976) sadakati LÜE geliştirme sürecinin bir sonucu olarak ele alırken (Graen, 1976; Graen ve Scandura, 1987), Dienesch ve Liden (1986) sadakati LÜE'nin bir boyutu olarak ele alınması gerekliliğini ve sadakatin etkileşimin, gelişimin ve sürekliliğin sağlanmasında kritik bir rol oynayacağını savunmuşlardır. Sadakat, liderin sadık çalışanlarına daha fazla özerklik, inisiyatif kullanma ve sorumluluk üstlenme fırsatını tanımaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 46).

3.4.3. Etki (Sevgi) Boyutu

Dienesch ve Liden (1986:625) etki boyutunu lider ve üyenin, iş ile ilgili değerlerden ya da profesyonel değerlerden ziyade kişiler arası etkileşime dayanan karşılıklı bir süreç geliştirmeleri şeklinde tanımlamıştır. Örneğin, işe dayalı katkının önemli olduğu bir LÜE'nde etki boyutu bu süreçte ya yoktur ya da çok az etkilidir. Bunun aksine, bazı değişimler de etki odaklıdır. Lider ve üyenin, birbirleri ile olmaktan gerçekten hoşlandıkları için iletişim kurmaları ve birlikte zaman geçirmeleri LÜE'nin kalitesini artırmaktadır. Ayrıca arkadaşlık ilişkileri de genellikle iş etkileşimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Bridge ve Baxter, 1992).

3.4.4. Profesyonel Saygı Boyutu

Profesyonel saygı; ikili ilişkide liderin ve astın her birinin örgüt içinde veya dışında başarılı bir üne sahip olması ve bireylerin bu ünü algılama derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu algı kişi hakkındaki geçmiş bilgilere dayandırılabilir. Örneğin, bireylerle ilgili tecrübeler, örgüt içinde ve örgüt dışında o kişi için yapılan yorumlar ve kişi tarafından kazanılan ödüller o kişi hakkın oluşacak algıyı etkilemektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

3.5. Lider-Üye Etkileşim Süreci

Literatürde lider ve üye arasındaki ilişkinin gelişimine yönelik birçok model vardır. Graen ve Uhl-Bien (1991) liderlik ilişkisini ‘yaşam döngüsü’ şeklinde inceleyerek bir liderlik oluşturma süreci geliştirmişlerdir. Bu yaşam döngüsü süreci yabancılaşma, tanıdıklık ve olgunluk olmak üzere 3 aşamadan oluşmaktadır. Yabancılaşma aşamasında, lider ve üye arasındaki etkileşim normal şekilde meydana gelir ve bu ilişkideki değişimler oldukça resmidir. Yani çalışanlar sadece liderlerin istediklerini ve gerekli olanları yaparlar. İkinci aşama ise tanıdıklık aşamasıdır. Bu aşamada lider ve üyeler yabancılaşmaktan tanıdıklık aşamasına geçiş yaparlar. Taraflar arasındaki ilişkiler artar ve hepsi resmi değildir. Aynı zamanda lider ve üyeler arkadaşlık ve iş seviyesinde daha fazla bilgi ve kaynak paylaşımına giderler. Ancak bu ilişkilerde hala sınır vardır. Son aşamada ise, olgunluk yer almaktadır. Olgunluk aşamasında lider ve üye arasındaki ilişkiler tam olarak gelişmiştir ve paylaşımlarını sadece davranışsal değil duygusal temelli de gerçekleştirmektedirler (Graen-Uhl-Bien, 1991: 33). Sosyal değişim literatürde oldukça yaygın şekilde ele alınmasına rağmen, uygulama konusunda çok az örgütte mevcuttur. Bu eksikliği gidermek amacıyla Dienesch ve Liden (1986) LÜE gelişim süreciyle ilgili kapsamlı bir model ortaya çıkarmıştır ve bu sayede daha fazla deneysel çalışma tasarlanmış ve yapılmıştır (Dienesch ve Liden, 1986: 626). Lider Üye Etkileşim süreci ilk etkileşim, liderin üyeye görev ve yetki vermesi, üyenin davranışı ve tutumu, üyenin davranışı için liderin tutumu ve tepkisi, etkileşimin niteliği olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır.

3.5.1. İlk Etkileşim

LÜE sürecinin ilk aşaması, tarafların görünüş, kişilik, tecrübe, yetenek ve geçmişleriyle birlikte bir ortamda ilk kez karşılaşmasını ele almaktadır. Çalışanın o ortama yeni üye olup olmadığı önemlidir. Çünkü örgütte var olan ve sonradan katılan çalışanlar arasında farklı davranış biçimleri sergilenmektedir (Feldman ve Breet, 1983: 261). İlk etkileşim aşamasını normal şartlarda davranışsal ve niteliksel süreç takip etmektedir. Ancak bazı durumlarda ilk etkileşimden direkt ‘etkileşim doğası’ aşamasına geçilebilir. Örneğin birey ilk etkileşimde üstün kişiliğiyle liderlerini etkileyebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 628). Yapılan araştırmalarda, örgüte yeni katılanlar, daha önce örgütte

çalışmış olanların aksine otonomiye karşı daha çekingen bir yaklaşıma sahiptirler (Feldman ve Breet, 1983: 262).

3.5.2. Liderin Üyeye Görev ve Yetki Vermesi

İkinci aşamada olan lider üyeye deneme amaçlı bir takım görevler vermektedir.. Liderin üyeye verdiği görevler genellikle üyenin örgüt içerisinde bulunacağı pozisyona ve iş tanımına uygun olarak verilmektedir. Bu deneme görevlerindeki temel amaç LÜE'ndeki ilişkiler çerçevesinde liderin üyeyi anlaması ve tanınmasıdır (Dienesch ve Liden, 1986: 629).

LÜE gelişim sürecinin başlarında liderler üyelerin yapacağı işi tanımlar ve onlara bazı roller verirler. Lider ve üye bu aşamada birbirlerine yabancı olduklarından muhtemelen aralarındaki güven seviyesi düşük olacaktır ve çalışanın liderine karşı geri dönüş tavrı olumlu ya da olumsuz olmasıyla liderin çalışanına olan güven duygusu gelişmeye başlayacaktır (Scandura, 1999: 32).

3.5.3. Üyenin Davranışı ve Tutumu

Liderin görev atamasından sonraki aşama olan üyenin davranışı ve tutumu, liderin üyeye atadığı göreve ve sorumluluğa karşı verdiği tepkiyi gösterir. Bu davranış fonksiyonunda, LÜE sürecinde rol alan üye kilit rolü üstlenir. Üye liderini etkileyebilmek adına doğrudan iş ile ilgili olmayan davranış biçimleri ve taktikler uygulayabilir. Eğer üye aldığı görevde kendisinin gelişimine yönelik katkı sağlayacağını düşünüyorsa takınacağı tutum ile kullanıldığını hissettiği tutum arasında fark olacaktır (Dienesch ve Liden, 1986: 629). Örneğin destek ve yardım almayan üyelerin, alan üyelere kıyasla yüksek performans hedeflemeleri beklenmemektedir (Graen ve diğerleri, 1982a: 129).

3.5.4. Üyenin Davranışı için Liderin Tutumu ve Tepkisi

Bu davranışta lider, üyenin gerçekleştirdiği davranışı yorumlamaya ve açıklamaya çalışır (Dienesch ve Liden, 1986: 629). Örneğin lider, üyenin performansının hangi şekilde etkilendiğini anlamaya çalışır. Eğer lider, üyenin performansının kendi kişiliğinden (içsel

faktör) etkilendiğinin farkına varırsa ona karşı izleyeceği tutum değişebilir (Graen ve Liden, 1980: 454). Diğer bir durum da, liderin üyesinden bir talepte bulunması ve üyenin de bu talebi karşıladığı anda liderin verilen cevaba göre üyesi hakkında bir fikir sahibi olmasıdır. Dansereau ve diğerleri (1984) bu etkileşim biçimini yatırım kazanç döngüsü şeklinde tanımlamıştır.

Başka bir durum ise, üyenin davranışının liderin davranış biçimini etkileyebilme ihtimalidir. Üyenin lideri etkileyebilmesi için de çok sayıda taktik vardır. Kipnis ve diğerleri (1980: 445) yaptıkları çalışmada 165 alt düzey yöneticiden bir olayla ilgili çözüm önerileri sunmaları istenmiştir. Sorunu çözümlenmede ise, patronlarına, çalışma arkadaşlarına ve astlarına karşı uygulayabilecekleri yaklaşım tarzları sorgulanmıştır. Araştırmanın sonucuna göre katılanların % 62'sinin üstlerine yönelik 370 farklı taktik çeşidi geliştirebildikleri saptanmıştır.

3.5.5. Etkileşimin Niteliği

LÜE gelişim süreci sonucunda her bir yönetici ve ast arasında gelişen etkileşim düzeyinin farklı olabileceği ortaya çıkarılmıştır. Bazıları yüksek düzeyde güven ve saygı temelli LÜE ortaya koyarken, diğerleri düşük kaliteli LÜE ortaya koymaktadır (Bauer ve Graen, 1996: 1539). Yüksek LÜE'nin ortaya çıkması için ilk etkileşim esnasında güven ve saygı gibi unsurların önemi fazladır. Eğer LÜE olumlu ise, tarafların etkileşimi devam edecektir. Fakat LÜE'nin düşük düzeyde olması yüksek kalitede etkileşim geliştirmeyi sınırlı kılacaktır ve LÜE'nin kalitesi düşük seviyede kalmaya devam edecektir (Dienesch ve Liden 1986; Graen ve Scandura, 1987; Uhl-Bien ve diğerleri, 2000).

3.6. Lider Üye Etkileşimini Etkileyen Faktörler

Dienesch ve Liden (1986; 630) LÜE'nin gelişiminde davranışların ve tutumların etkisinin olmasına rağmen birçok bağlamsal faktörün de bu süreci etkileyebileceğini ortaya koymuştur. Bu bağlamsal faktörler; liderin gücü, örgütsel politika, örgüt kültürü ve güvendir.

3.6.1. Liderin Gücü

Lider örgütteki çalışanlarına karşı farklı ilişkiler ve davranışlar geliştirmek adına belirli düzeyde yetkiye ve güce sahip olmalıdır. Bunun için liderlerin üstleriyle olan ilişkileri de önem arz etmektedir. Üstleriyle yakın ilişki içinde olan liderler ile üstleriyle yakın ilişki içerisinde olmayan liderler arasındaki fark liderlerin üyelerine sunabileceği imkânlar ile anlaşılabilir. Yani üstüyle daha iyi bir iletişime sahip lider astlarına daha fazla imkan sunacaktır (Graen ve diğerleri, 1977: 495).

3.6.2. Örgütsel Politikalar

Liderlerin ve çalışanların bazı davranışları örgütsel politikalar tarafından etkilenebilir (Green ve Liden, 1980: 453). Bu tip politikalar LÜE gelişim sürecinde üyelerin davranışlarını değiştirmesi ya da hiç yerine getirmemesi gibi sonuçlar doğurabilir. Özellikle sendikalaşmanın olduğu kurumlarda astlara karşı farklı yaklaşımlar gösterme durumu iş yerinde sözleşme ihlali olarak görülebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630).

3.6.3. Örgüt Kültürü

Kuruma ait değerleri, normları ve resmi olmayan uygulamaları kapsayan kültür, LÜE ilişkisinde hangi boyutların daha önemli olduğunu açığa çıkarmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 630). Örgütün mevcut yapısı ne kadar mekanik olursa LÜE farklılaşması da az olmaktadır. Farklılaşmanın az olması bireylerin birbirine daha çok benzeşmesi demektir. Bu durumda etkileşim kalitesi daha çok sosyal ilişki temellidir (Henderson ve diğerleri, 2009: 524).

3.6.4. Güven

Dienesch ve Liden (1986)'e göre güven konusu LÜE'nde en önemli konudur. Eğer lider ve üye arasında güven sağlanabilirse LÜE olumlu yönde etkilenecektir. Çünkü güven, LÜE sürecinde, lider davranışları geliştirmeye ve yüksek nitelikli bir ilişkiye sebep olan bir bileşen sayılmıştır (Gomez ve Rosen, 2001). Örneğin lider üyeye daha fazla yetki

verdiğinde üye, iş ile ilgili hedeflere daha fazla bağlılık duyar ve hedefe ulaşmak için daha fazla çaba harcar. Bu şekilde lider güvendiği üyesine daha fazla sorumluluk vererek üyesiyle arasındaki etkileşimi artırmış olur (Bauer ve Graen, 1996: 1539).

3.7. Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Hayatındaki Çıktıları

LÜE literatürü içerisinde yapılan çalışmalarda yüksek LÜE ile örgüt performansı arasında olumlu bir etkileşimin olduğu vurgulanmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Örneğin LÜE ile işgücü devri ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki vardır (Graen ve diğerleri, 1982a; Vecchio ve Gobdel, 1984). Ayrıca örgütsel bağlılık, iş tatmini ve kariyer olanaklarından duyulan memnuniyet arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Duchon ve diğerleri, 1986; Vecchio ve Gobdel, 1984; Wayne ve diğerleri, 1999). Liderleriyle yüksek derecede LÜE geliştiren üyeler kendi çevrelerinde var olan diğer üyeler ile daha çok bilgi paylaşımı, yardım, duygusal destek ve güven temelli pozitif yönlü ilişki kurarlar (Micheal ve diğerleri, 2005: 4).

LÜE’nde var olan güven unsuru çalışanlara daha fazla yenilikçi fikirler düşünmeyi teşvik eden bir ortam sağlar. Ancak yenilikçi fikirler diğer çalışanlar tarafından hoş karşılanmayacağı için bu fikri beyan etmek oldukça zordur. Ancak yüksek derecede LÜE olan üyeler, yani liderin desteğini hissedenden üyeler fikirlerini daha rahat beyan etme, daha yaratıcı olma şansına sahip olurlar (Scout ve Bruce, 1998: 4).

Yüksek derecedeki LÜE örgütlerin sosyal sermayelerine katkıda bulunur ve örgütün göstereceği performansına direkt etki eder (Uhl-Bien ve diğerleri, 2000: 168). Bu bağlamdan yola çıkarak Maslyn ve Uhl-Bien(2001: 697) Yüksek kalitedeki LÜE çalışanların örgütte kalmalarını ve motive olmalarını sağlayarak rekabetçi bir avantaj sağlamaktadır. Diğer taraftan liderleriyle düşük düzeyde LÜE bulunan üyeler liderlerine daha az ulaşabilmekte bunun sonucu olarak da daha az destek ve kaynağa ulaşmaktadırlar. Bu durum üyeler arasında iş tatminsizliğine yol açmakta, üyenin örgütsel bağlılığını azaltmakta ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır.

Yapılan bazı araştırmalar sonucunda örgütsel bağlılık ile LÜE arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Sherony ve Green, 2002; Nystrom, 1990).

Türkiye’de yapılan bir çalışmada (Özutku ve diğerleri, 2008) askeri bir örgütteki üyelerin LÜE’lerinin örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, çalışanların örgütsel bağlılık türlerinden duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, normatif bağlılık ile düşük düzeyde pozitif ve anlamlı ilişki olduğu ortaya konmuştur.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ARAŞTIRMA GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ VE ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARI ARASINDAKİ İLİŞKİDE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ARACILIK ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Eğitim örgütlerinin faaliyet alanı, topluma faydalı bireyler yetiştirmek ve geliştirmektir. Bu örgütlerin etkin işleyişi için eğitmenler, iş sözleşmelerinde yer alan görev tanımlarından daha fazlasını yapmaya istekli olmalıdırlar (Katz ve Kahn, 1997). Eğitimin amacı, bilgi seviyesi yüksek evrensel bir kültüre sahip toplum yaratmak ülkenin kalkınmasına ve ekonominin büyümesine yardımcı olmaktır. Eğitimin çok çeşitli kademeleri bulunmaktadır. Ancak, ülkenin kalkınması için gerekli mesleklere uygun, kaliteli insan yetiştirme konusunda söz sahibi olan kademe yükseköğretim kademesidir (Çakmak, 2008). Karadağ ve Yücel (2016) tarafından 174 vakıf ve devlet üniversitesinin katılımıyla yapılan Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması ve öğrencilerin öğretim elemanlarının ilgisinden ve öğretme yöntem ve yaklaşımlarının tatminkârlılığından memnun olma derecesi araştırılmıştır. Türkiye’de bu çalışmanın genel ortalaması 69 puandır ve 6 farklı grup içerisinde 4. Grupta yer almaktadır. Öğrencinin akademik soru ve sorunlarına duyarlılık derecesinde 70 puanla 3. Grup içerisinde yer almaktadır. Yapılan bu çalışma öğretim elemanlarının öğrencilerle olan zayıf etkileşimini ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan bu zayıf etkileşim nitelikli bireylerin yetiştirilmesi adına bir engel teşkil etmektedir. Var olan zayıf etkileşimi ortadan kaldırmak ve üniversitelerin etkin işleyişini sağlayabilmek için devreye görev tanımlarından daha fazlasını yapmak anlamına gelen örgütsel bağlılık kavramına önem vermek ve bu kavramı araştırma görevlileri üzerinde incelemek önem arz etmektedir. İşi nitelikli insan yetiştirmek olan eğitim örgütlerinde büyük oranda güdülenmiş ve işleriyle özdeşleşmiş personele ihtiyaç vardır. Araştırma görevlilerinin buldukları örgütlere yönelik bağlılık derecesinin yüksekliği, hem mesleki açıdan hem de topluma yüksek nitelikli eleman yetiştirilmesi açısından büyük bir öneme

sahiptir (Boylu ve diğeri, 2007). Örgütsel bağlılığı yüksek araştırma görevlilerinin daha fazla verim sağladıkları genel olarak kabul edilir. Çünkü örgütsel bağlılığı yüksek araştırma görevlileri problem üreten değil problem çözen insanlardır (Chow, 1994: 3). Örgütsel bağlılığı düşük olan araştırma görevlilerinin üretken ve verimli olması beklenmemelidir. Ayrıca bulunduğu üniversiteye bağlılığı düşük olan araştırma görevlisi mutlu ve huzurlu olmayacağından, kendilerine zarar verebileceği gibi çevresindeki çalışma arkadaşlarına da işlerini gerçekleştirme konusunda isteksizlik, performanslarını geriletme gibi zararlar verebilir. Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılıklarını artırmak için bir takım nedenlerin varlığı gerekmektedir. Bu duruma sebep olan birçok neden bulunmaktadır. Ancak bu çalışmada bu nedenlerden ikisi incelenecektir. Bunlar, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimidir.

İnsanın kendisini iyi ve değerli hissetmesine neden olan durumlardan biri hayatının her bölümünde başkaları tarafından desteklendiğine dair algıya sahip olmasıdır. Buna bağlı olarak kişinin çalıştığı yerde ya da lideri tarafından desteklenmesi de önemli bir konudur. Kişinin örgütünde desteklenmesiyle ilgili literatürde en fazla karşılaşılan konulardan biri algılanan örgütsel destek konusudur (Giray ve Şahin, 2012: 2). Örgütsel destek algısının çalışanın örgütüne yönelik bağlılığını, iş performansını ve iş doyumunu artıracak beklentisi bu kavramın önemini artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ayrıca, kişinin lideri tarafından desteklenmesi de literatürde lider- üye etkileşimi olarak ele alınmaktadır. Lider ve üye arasındaki ilişkinin niteliği çalışanların iş tatmini, performansını ve örgütsel bağlılığını artırdığı için bu kavram da algılanan örgütsel destek kavramı gibi önemli hale gelmektedir (Case, 1998: 388). Literatürde yapılmış çalışmalara bakıldığında lider-üye etkileşimi algılanan örgütsel desteğin öncülleri arasında yer almaktadır. Ayrıca çalışanlar örgütlerinden destek algıladıkları anda liderlerinden de destek ve ilgi algılamaya başladıkları ifade edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

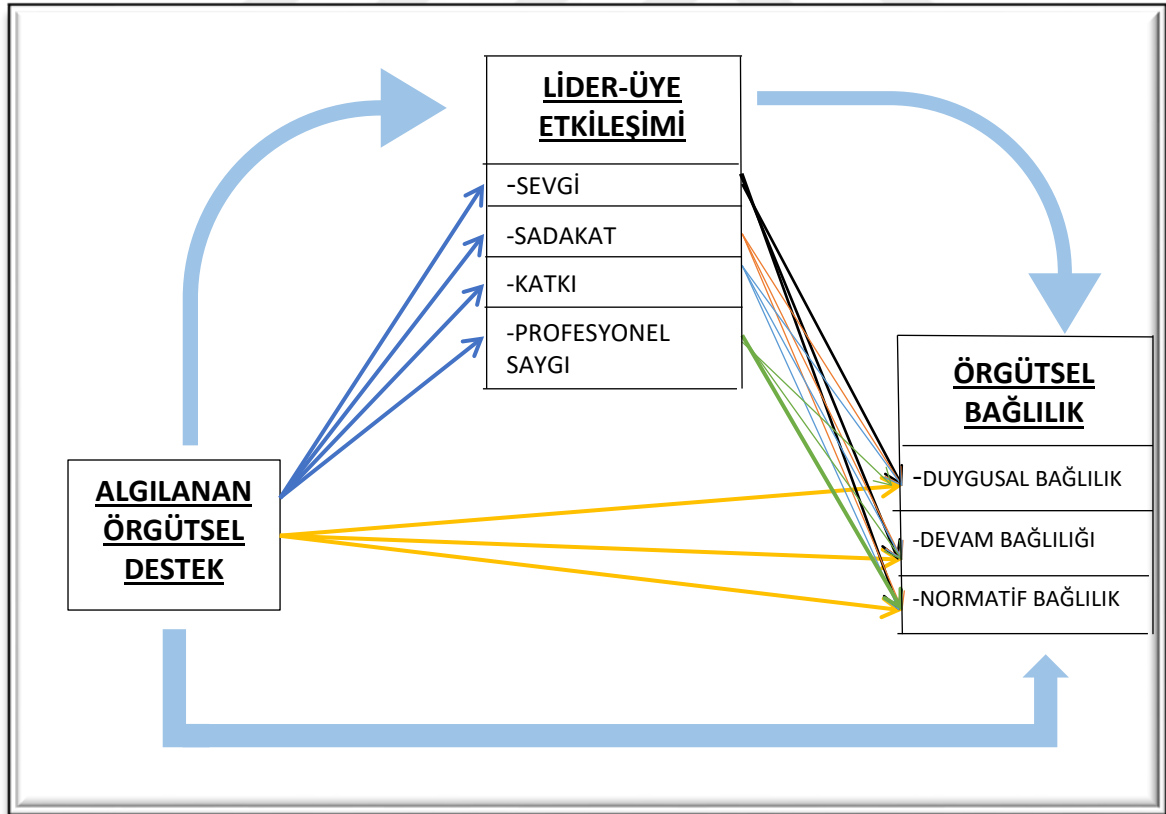
Bu çalışma araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeyi ve bu iki kavram arasındaki ilişkide araştırma görevlileri ve danışmanları arasındaki iletişimin aracılık etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Literatürde örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koyan çeşitli çalışmalar mevcuttur (Eisenberger ve diğeri, 1990; Shore ve Wayne, 1993; Wayne ve diğeri, 1997; O'Driscoll ve Randall, 1999; Gakovic ve Tetrick, 2003; Özdevecioğlu,

2003; Panacio ve Vandenberghe, 2009). Ancak lider üye etkileşiminin de bu sisteme dahil olduğu bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu yönüyle bu çalışmanın ilgili yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmanın pratikteki katkısı ise, örgütsel destek algısının lider üye etkileşimi ile birleştiğinde örgütsel bağlılık üzerinde daha fazla bir etkiye sahip olacağını düşünülmesidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların verimliliği, performansı ve iş tatmini gibi iş çıktıları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu sebeple, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin artmasına katkı sağlayacak her türlü araştırmanın çalışma yaşamı içerisindeki payı önemli görülmektedir.

4.2. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 1'de görüldüğü gibidir;

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmada oluşturulacak hipotezler, bağımsız değişken olan algılanan örgütsel desteğin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığa etkisi ve aracı değişken olabileceği

düşünülen lider-üye etkileşiminin bu sürece dâhil olduğundaki etkisi temelinde oluşturulmuştur. Çalışmada 4 ana hipotez ve 19 alt hipotez ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutu vardır. **H₁** hipotezinde bu üç boyut beraber ele alınmıştır ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

H₁: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan meta analizde, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında güçlü ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiyi Blau (1964)'un sosyal değişim teorisi açıklayabilmektedir. Bu teoriye göre bütün birey ilişkilerinin gelişimi ve sürdürülmesi, birbiriyle etkileşim halinde olan bireylerin değer verdiği kaynakların değişimine bağlıdır. Ancak algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide değişime konu olan kaynaklar sosyo-duygusal kaynak temellidir (Gakovic ve Tetrick, 2003; Shore ve diğerleri, 2006). Promosyon, maaş artışı, gelişim ve somut yardımlar gibi örgütsel destekle ilgili davranışlar işverenlerinin çalışanlara saygı gösterdiğinin ve onlara değer verdiğinin bir göstergesidir. Bu durum da çalışanların işverenleriyle ilişkilerinde güven duygusunun ve ilişki kalitesinin artmasını sağlamaktadır (Chen ve diğerleri, 2005; Eisenberger ve diğerleri, 2001). Diğer bir ifadeyle, işverenlerine minnettarlıklarını göstermek isteyen çalışanların örgütlerine karşı duygusal bağlılık seviyeleri artar. Rhoades ve diğerleri (2001)'nin yapmış olduğu çalışma da bu durumu desteklemektedir. Bu sebeple **H_{1a}** şu şekilde formüle edilmiştir:

H_{1a}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Algılanan örgütsel destek ve normatif bağlılık arasında da yapılan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar Meyer ve diğerleri (2002)'nin yaptığı meta analizinde görülmektedir. Eisenberger ve diğerleri (1986) bu ilişkiyi Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen karşılıklılık normu aracılığıyla açıklamışlardır. Bu norma göre, bir insan veya

örgüt birisine iyilik yaptığında, iyiliği alan kişi bu iyiliğe karşılık vermeyi bir zorunluluk olarak görmektedir. Bu sebeple çalışanlar işverenlerinden, çalışanlarının iyiliklerini düşündüklerine ve ihtiyaçlarını karşıladıklarına dair bir ilgi gördüklerinde muhtemelen kendilerini örgüte karşı borçlu hissedecek ve bağlılık göstereceklerdir (Gakovic ve Tetrick, 2003). Bu durumda algılanan örgütsel desteğin normatif bağlılığı artıracığı düşünülmektedir. Bu sebeple **H_{1b}** şu şekilde formüle edilmiştir:

***H_{1b}**: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.*

Rhoades ve Eisenberger (2002: 709) yaptıkları meta analizinin sonucunda algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında yapılan hep sonuçlar ortaya koymalarına rağmen algılanan örgütsel destek ve devam bağlılığı arasında yapılan çalışmalarda değişken bir ilişki olduğunu açıklamışlardır. Bazı araştırmacılar algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif ilişki olduğunu ve bunun çalışanın örgütten ayrılmaya kalktığında karşısına çıkan yüksek maliyetler yüzünden ayrılamaması, buna karşın örgütsel desteğin bu kapana kısılmışlık hissini azaltmada önemli rol oynamasından kaynaklandığını ileri sürmektedirler (Shore ve Tetrick, 1991). Yüksek derecede algılanan örgütsel destek, bireyin çabaları ve örgütün çabaları arasındaki dengeyi düzenlemeye yardımcı olacaktır. Bu sebeple **H_{1c}** şu şekilde formüle edilmektedir:

***H_{1c}**: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları devam bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahiptir.*

Algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi içerik olarak farklı kavramlardır. Algılanan örgütsel destek örgüt ve çalışan ilişkisini incelerken, lider-üye etkileşimi lider ve çalışan ilişkisini incelemektedir. Ancak içerik olarak farklı olan bu kavramların aralarında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşimi, üzerinde etkisi ve lider-üye etkileşiminin de algılanan örgütsel destek üzerinde etkisi vardır (Wayne ve diğerleri, 1997). Ancak Masterson ve diğerleri (2000) ve Wayne ve diğerleri (2002) çalışmalarında kavramlar arasında karşılıklı bir etkileşiminin olmadığını ve sadece algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşimini etkilediğini savunmaktadırlar. Bu çalışmada da araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri

üzerindeki etkisi ve bu etki sırasında araştırma görevlilerinin danışmanlarıyla olan ilişkilerinin bu süreçte aracılık etkisi olup olmadığının incelenmesi için algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasındaki etkiye bakılması gerekmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle dört alt boyut dikkate alınmaktadır (Leow ve Khong, 2009; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve diğerleri, 1996). Bu sebeple örgütsel destek algısı ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişki incelenirken alt boyutlara ilişkinde hipotezler kurulmuştur. Böylelikle, örgütsel destek algısının lider üye etkileşimi üzerinde hangi alt boyut sebebiyle daha etkili olduğu açıkça görülebilmektedir. Bu çalışmalardan hareketle **H₂** ve alt hipotezleri şu şekilde formüle edilmektedir:

H₂: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşimleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{2a}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin sevgi boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{2b}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin sadakat boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{2c}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin katkı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{2d}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Lider-üye etkileşimi teorisinde etkin liderliğin olabilmesi için, lider ve üyeler arasında yüksek düzeyde güven, saygı ve değişim ilişkisinin sürdürülmesi gerekmektedir. Bu ilişkinin sürdürülmesi lider, üye ve örgüt açısından bazı pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar artan performans, iş tatmini, liderle kurulan pozitif ilişki, motivasyon artışı, yüksek derecede örgütsel bağlılık gibidir (Truckenbrodt, 2000; Gerstner ve Day, 1997; Liden ve diğerleri, 1997; Liden ve Maslyn, 1998; Scandura ve Schriesheim, 1994; Liden ve Graen, 1980; Klein ve Kim, 1998; Yukl, 1989). Lider üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için lider üye etkileşimi alt boyutlarından olan sevgi, sadakat, katkı, profesyonel saygıyı detaylı olarak incelemek gerekmektedir (Göksel ve Aydın, 2012). Bu sebeple **H₃** ve alt hipotezleri şu şekilde formüle edilmektedir:

H₃: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşim düzeyleri örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3a}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sevgi boyutu, duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3b}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sevgi boyutu, devam bağlılığı düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

H_{3c}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sevgi boyutu, normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3d}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sadakat boyutu, duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3e}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sadakat boyutu, devam bağlılığı düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

H_{3f}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sadakat boyutu, normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3g}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin katkı boyutu, duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3h}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin katkı boyutu, devam bağlılığı düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

H_{3i}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin katkı boyutu, normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3j}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin profesyonel saygı boyutu, duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3k}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin profesyonel saygı boyutu, devam bağlılığı düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.

H_{3l}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin profesyonel saygı boyutu, normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Sosyal değişim teorisi, çalışanın işyerindeki davranışlarını anlamada kullanılan en etkili teorilerden biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Sosyal değişimin oluşması, çalışanların liderleri ve örgütleri arasındaki yüksek kaliteli ilişkiye bağlıdır (Settoon ve diğerleri, 1996, Wayne ve diğerleri, 1997). Bu çalışmada çalışanların liderleri ve örgütleriyle arasındaki ilişkiyi incelemeye kullanılan kavramlar, örgütsel bağlılık, lider-üye

etkileşimi ve örgütsel destek algısı kavramlarıdır. Literatürde lider-üye etkileşiminin ve örgütsel desteğin ayrı ayrı örgütsel bağlılığı etkilediğini araştıran bazı çalışmalar vardır (Ansari ve diğerleri, 2007; Bishop ve diğerleri,2005; Eisenberger ve diğerleri, 1990). Ancak bu çalışmalardan sadece iki tanesinde lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin aynı model içerisinde yer alıp örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini araştırmıştır (Pan ve diğerleri, 2009; Casimir ve diğerleri, 2014). Lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteği bir model içerisine alan Casimir ve diğerleri (2014), sosyal değişimin en yakın kaynağının duygusal bağlılık üzerine etkisi algılanan örgütsel desteğe ve lider-üye etkileşimine bağlı olduğunu söylemiştir. Çünkü örgütsel destek algısı ya da lider-üye etkileşiminden herhangi biri düşük olduğunda bile örgüte duyulan duygusal bağlılık azalacaktır. Örgütsel destek algısının düşük olduğu durumda iyi bir lider örgütte görev yapan yetkili bir figürden ziyade örgütteki kötü bir birey olarak görülecektir. Lider-üye etkileşiminin düşük olduğu durumda ise, örgüte karşı pozitif bir algı olsa bile bu algı örgüte karşı duygusal bağlılıkla sonuçlanmayacaktır. Çünkü lider, çalışanın örgütündeki tecrübelerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu sebeple çalışanın örgütle olan bağı, lideriyle yüksek düzeyde ilişki geliştirdiğinde ve örgütünden destek gördüğünde meydana gelecektir. Bu çalışmada örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi gösterip göstermediği araştırılmaktadır. Bu sebeple **H₄** şu şekilde formüle edilmektedir:

H₄: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.

H_{4a} Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.

H_{4b} Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının devam bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.

H_{4c} Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının normatif bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.

4.3. Araştırma Kapsamı ve Kısıtları

Bu araştırma kapsamında, örgütsel davranış literatüründeki güncel kavramlardan Eisenberger'e ait algılanan örgütsel destek kavramının Allen ve Meyer'e ait örgütsel bağlılık kavramına olan etkisi ve son halini Liden ve Maslyn'in verdiği lider-üye etkileşimi teorisinin bu süreçteki aracılık etkisi araştırılacaktır. Bu etki araştırılırken kavramların oluşumuna sebep olan örgütsel adalet, yönetici desteği ve insan uygulamaları gibi kavramlar çalışmanın konusu açısından incelenmemiştir.

Bu çalışmanın kısıtı olarak, sağlık bilimleri enstitüsünün içerisinde araştırma görevlileri kadrolarının uzman vb. şekillerde türleri olduğu ve diğer enstitülerdeki standart araştırma görevlileri gibi olmaması nedeniyle araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma Trabzon ilindeki tek kamu üniversitesi olan Karadeniz Teknik Üniversitesi'nde yapılmasından dolayı diğer üniversitelere genellenemez. Genellenebilmesi için bu tip çalışmanın diğer üniversitelere de uygulanması gerekmektedir.

4.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Bu tez çalışmasının evrenini Trabzon ilindeki tek devlet üniversitesi olan Karadeniz Teknik Üniversitesi'ndeki Sosyal ve Fen Bilimleri Enstitüsü bünyesinde görev yapan 458 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Araştırma evreninde 458 araştırma görevlisi olduğu bilindiğinden dolayı örneklem büyüklüğünü hesaplamak için aşağıdaki istatistiki formül kullanılmaya uygundur (Baş, 2001: 45):

$$n = \frac{N \times t^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + t^2 \times p \times q}$$

n: Örneklem büyüklüğü

N: Ana kütle büyüklüğü

p: İlgili olayın görülme olasılığı

q: İlgili olayın görülmemesi olasılığı (1-p)

d: Kabul edilen \pm Örneklem hata oranı

$t_{\alpha, sd}$: α anlamlılık düzeyinde, serbestlik derecesine göre t tablosu kritik değerini temsil etmektedir.

Araştırmada ilgili olayın görülme ve görülmemeye olasılığı belli olmadığı için her iki olasılık da eşit kabul edilmiş ve bununla birlikte önem düzeyi %5 kabul olarak belirlenmiştir. Bu sayede örneklem büyüklüğü aşağıdaki gibi hesaplanabilir:

$$n = \frac{458 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (458-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5} = \frac{439,8632}{2.1029} \approx 209,1698 = 209$$

Örneklem hesaplama formülüne göre örneklemimizin evreni temsil etmesi için gerekli sayının minimum 209 olması gerekmektedir. Bu çalışmada da 241 anket dağıtılmış olup 225 anket geri toplanmıştır. Toplanan anketlerde hiçbir veri eksikliği olmaması nedeniyle anketlerin tamamı çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen anketlerin sayısı min. sayıdan yüksek olması sebebiyle yeterli görülmüştür.

4.5. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma, çalışmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket çalışması kullanılmıştır. Anketler araştırma görevlilerine elden dağıtılmıştır.

Hazırlanan anket dört bölümden oluşmaktadır ve ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanan ankette Allen ve Meyer (1990)'in 24 soruluk örgütsel bağlılık ölçeğinden, Eisenberger (1986)'in 36 soruluk ölçeğinin Strassen ve Ursel (2009) tarafından 10 soruya indirilmiş algılanan örgütsel destek ölçeğinden ve Liden ve Maslyn (1998)'in 12 soruluk lider üye etkileşimi ölçeğinden yararlanılmıştır. İlk bölümde araştırma görevlilerinin demografik bilgilerini ölçen sorulara, ikinci bölümde lider-üye etkileşimine ilişkin sorulara, üçüncü kısımda örgütsel destek sorularına ve son bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin sorularına yer verilmiştir.

Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 20 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu program kullanılmıştır. Toplanan

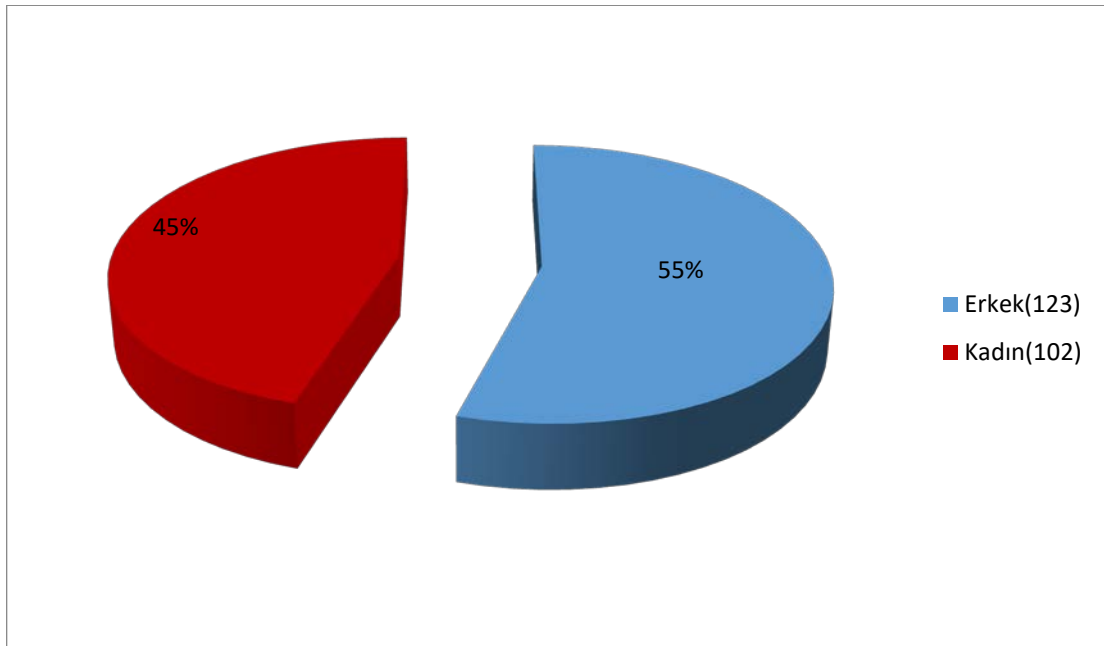
veriler aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde hesaplamaları ile analiz edilmiştir. Normallik analizi yapılarak verilerin normal dağılıp dağılmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Ölçeklerin ve anketin tamamının güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizinden, ölçekler arasındaki etki derecesini incelemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Aracılık etkisini incelemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım kullanılmıştır. Bu yaklaşıma göre, bağımlı değişken üzerinde bağımsız ve aracı değişkenin ayrı ayrı doğrudan etkisi olmalı, ayrıca bağımsız değişken ile aracı değişken arasında ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasında bir ilişki gerekmektedir. Çalışmada esas analiz yapılmadan önce 45 araştırma görevlisi ile pilot çalışma uygulanmıştır.

4.6. Verilerin Analizi ve Bulgular

4.6.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

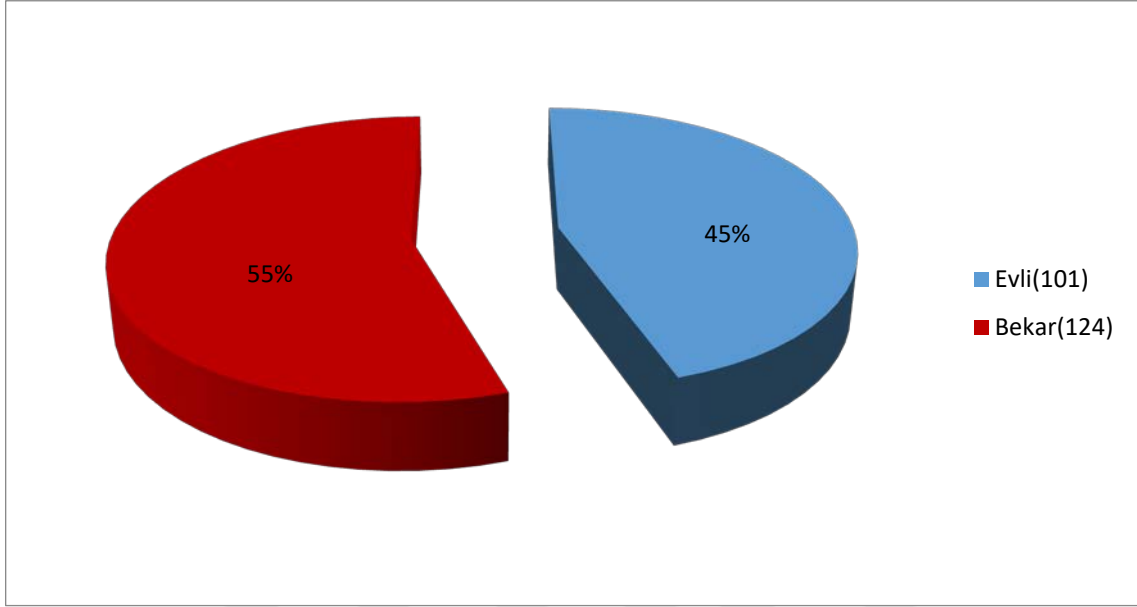
Çalışmaya katılan 225 araştırma görevlisinin demografik bilgileri cinsiyet, medeni durum, bağlı buldukları enstitü, görev süreleri ve buldukları lisansüstü aşama bağlamında bu kısımda grafiklerle gösterilmektedirler.

Grafik 1: Araştırma Görevlilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları



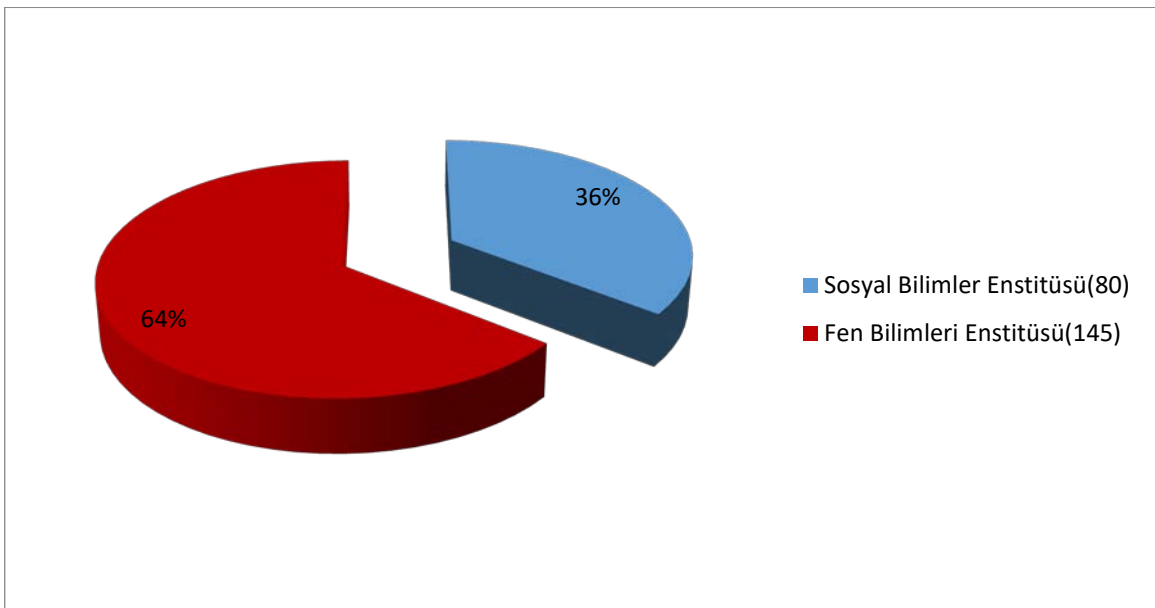
Çalışmaya katılan araştırma görevlilerinin %55'i erkek, %45'i ise kadındır. Katılımcıların çoğunluğunu erkek araştırma görevlileri oluşturmaktadır.

Grafik 2: Araştırma Görevlilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımları



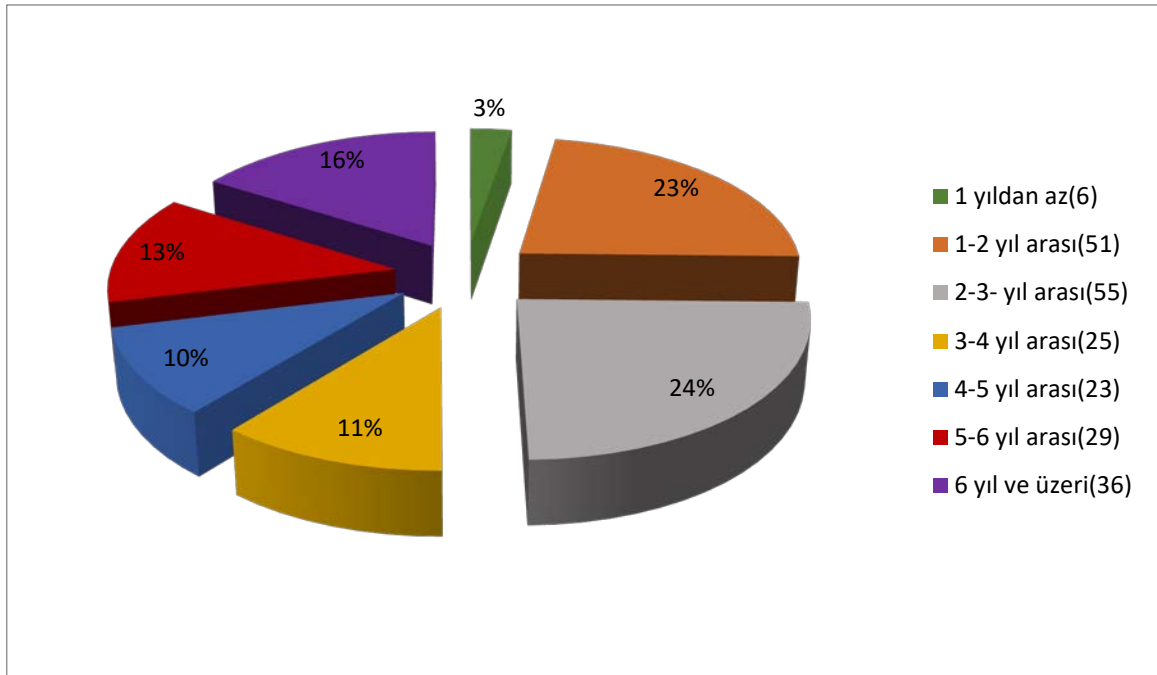
Katılımcıların %55'i bekâr, %45'i evlidir. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların çoğunluğu bekâr araştırma görevlilerinden oluşmaktadır.

Grafik 3: Araştırma Görevlilerinin Bağlı Buldukları Enstitülerine Göre Dağılımları



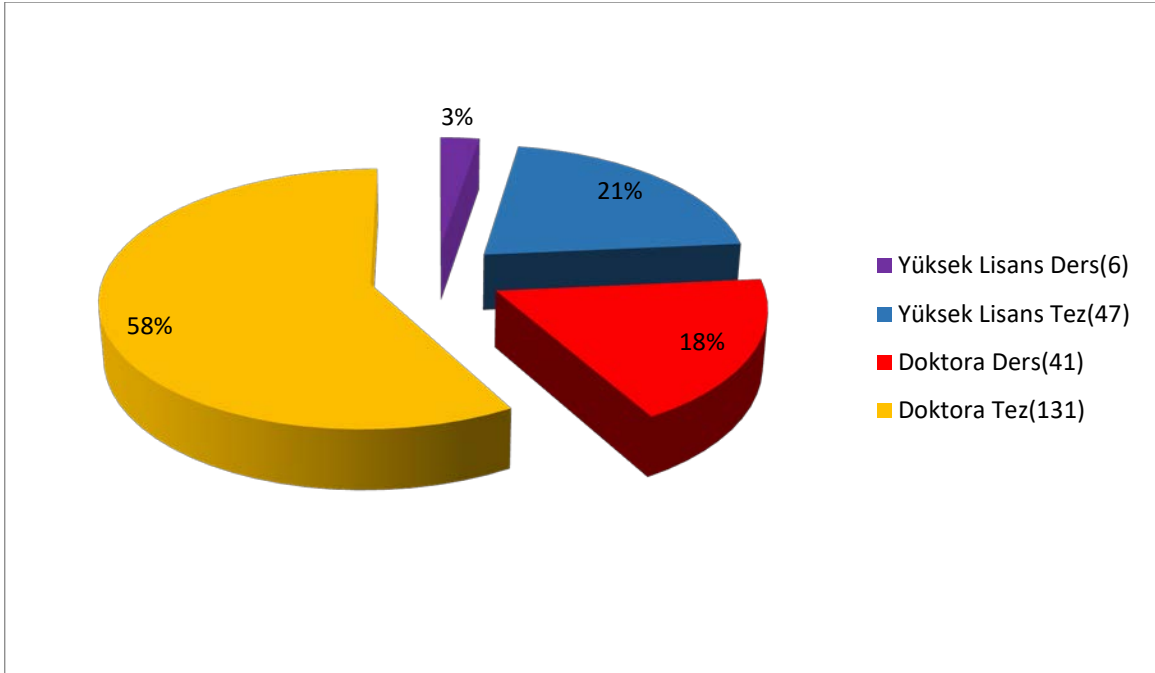
Katılımcıların %36'sı Sosyal Bilimler Enstitüsü, %64'ü ise Fen Bilimleri Enstitüsü bünyesinde görev yapmaktadır. Diğer bir ifadeyle, katılımcıların çoğunluğu Fen Bilimleri Enstitüsünde görevli araştırma görevlilerinden oluşmaktadır.

Grafik 4: Araştırma Görevlilerinin Görev Sürelerine Göre Dağılımları



Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin örgütte geçirdikleri görev sürelerine göre yapılan analizin sonucunda 1 yıldan az süredir görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %3, 1-2 yıl arası görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %23, 2-3 yıl arası görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %24, 3-4 yıl arası görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %11, 4-5 yıl arası görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %10, 5-6 yıl arası görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %13 ve 6 yıl ve üzeri görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı ise, %16'dır. Bu sonuçlara göre en fazla görev süresi oranına sahip olan araştırma görevlileri %24'lük oranla 2-3 yıl arası çalışan araştırma görevlileridir.

Grafik 5: Araştırma Görevlilerinin Buldukları Lisansüstü Aşamalara Göre Dağılımları



Araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin buldukları lisansüstü aşamalarına göre yapılan analiz sonucunda yüksek lisans ders aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin oranı %3, yüksek lisans tez aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin oranı %21, doktora ders aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin oranı %18 ve doktora tez aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin oranı %58'dir. Bu sonuçlara göre katılımcıların çoğunluğu doktora tez aşamasında bulunmaktadır.

4.6.2. Araştırma Görevlilerinin Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Kullanılan Ölçeklere ve Alt Boyutlara İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Örgütsel Bağlılık ve Alt Boyutları	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	3,0669	0,70011
Duygusal Bağlılık	3,0522	0,86983
Devam Bağlılığı	3,0883	0,84427
Normatif Bağlılık	3,0433	0,81185
Örgütsel Destek Algısı	2,6662	0,76673
Lider-Üye Etkileşimi	4,0278	0,68664
Sevgi Boyutu	4,0948	0,85907
Sadakat Boyutu	3,9037	0,85803
Katkı Boyutu	3,9170	0,82678
Profesyonel Saygı Boyutu	4,1956	0,77105

Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri incelendiğinde alt boyutları açısından 3,0883 ile en yüksek devam bağlılıkları olduğu görülmektedir. 3,0433 ile en düşük normatif bağlılıklarının olduğu görülmektedir.

Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarına yönelik ortalama değer ise, 2,6662'dir. Bu ortalama değer araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılıkların alt boyutlarından daha düşüktür. Bu durum beklenen bir sonuçtur çünkü devam bağlılığı bir çeşit maddi zorunluluk sonucu mevcut kurumda çalışmayı ifade etmektedir. Maddi kaygılarla mevcut kurumda çalışmaya devam edenlerin örgütsel destek algılarının düşük olması şaşırtıcı değildir.

Araştırma görevlilerinin lider üye etkileşimine yönelik görüşlerinin genel ortalaması ise, 4,0278'dir. Bu sonuç diğer ölçeklerin ortalamaları ile kıyaslandığında en yüksek değerlere sahiptir. Bu durum da araştırma görevlilerinin akademik yaşam içerisinde daha çok danışmanlarıyla kurdukları yakın ilişkiyle açıklanabilmektedir. Lider üye etkileşiminin alt boyutları açısından incelendiğinde ise, en yüksek ortalama 4, 1956 ile profesyonel saygı sonra sırasıyla sevgi (4,0948), katkı (3,9170), sadakat (3,9037) boyutları izlemektedir.

4.6.3. Kullanılan Ölçeklerin Faktör ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada, algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve lider-üye etkileşimi ölçeklerine yönelik olarak ayrı ayrı faktör ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Üç ayrı ölçeğe uygulanan faktör ve güvenilirlik analizine ait bilgiler aşağıda sunulmuştur. Anketi oluşturan ölçek maddelerinin, ölçülmesi planlanan yapıyı açıklayacak ilişkiye sahip olup olmadığını, her maddenin diğer madde ile ne ölçüde ilişkisi olduğunun ve hangi maddelerin güvenilirliğinin daha yüksek olduğunun tespiti için güvenilirlik testi kullanılır (Tezbaşaran, 1997). Güvenilirlik testi için Cronbach Alfa katsayısı incelenir. Cronbach Alfa katsayısı, ölçekte yer alan maddelerin türdeş bir yapıyı açıklamada bir bütün oluşturup oluşturmadığı hakkında bilgi verir. İlgili ölçeğin değerleri 0 ile 1 arasında değer alır. Eğer Alfa katsayısı 0.00-0.40 arasında ise test güvenilir değildir, 0.40-0.60 arasında ise testin güvenilirliği düşük, 0.60-0.80 arasında ise test güvenilir, 0.80-0.100 arasında ise testin yüksek güvenilirliğe sahip olduğu yorumu yapılır (Alpar, 2003: 382).

Tablo 3: Algılanan Örgütsel Desteğe İlişkin Faktör Analizi

Faktörler ve İfadeler	F1
Faktör 1: Algılanan Örgütsel Destek	
Çalıştığım kurum kendi iyiliği için benim katkılarıma değer verir	,736
Çalıştığım kurum beni işten çıkararak yerime bir başkasını görevlendirmeyi tercih etmez	,693
Çalıştığım kurum benim amaçlarımı ve değerlerimi fazlasıyla dikkate alır	,818
Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten önemsiyor	,837
Çalıştığım kurum işimi en iyi şekilde yapabilmeme yardımcı olma konusunda isteklidir	,823
Bu kurum çalışma hayatım süresince beni istihdam etmeye isteklidir	,782
Eğer bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem, kurum beni kalmam için ikna etmeye çalışacaktır.	,703
Çalıştığım kurum işimdeki başarılarımla gurur duyar	,699
Çalıştığım birim kapatılacak olsa, bu kurum başka bir yerde iş bulmam için bana yardımcı olur	,715
Çalıştığım kurum işimi mümkün olduğunca ilgi çekici hale getirmeye çalışır	,762

Tablo 3'te algılanan örgütsel destek ölçeğine yönelik KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,922'dir ve korelasyon matrisi birim matristir hipotezi $p < 0,000$ seviyesinde Barlett Küresellik Testi aracılığıyla reddedilmiştir. Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel destek ölçeğini ele alan bu analizde açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. İlgili veriler, Varimax

rotasyon metodu uygulanıp ölçek faktör analizi testine tabi tutulduğunda ifadelerin tek faktör oluşturduğu görülmektedir. Bu durum algılanan örgütsel destek literatüründe olduğu gibi ayrılmış olup yapılan faktör analizinin literatürü desteklediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 4: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler ve İfadeler	F1	F2	F3
Faktör 1: Duygusal Bağlılık			
Çalışma hayatımın geri kalan kısmını çalıştığım mevcut kurumda geçirmek beni mutlu eder	,679		
Kurumum dışından kişilerle (bu üniversitede çalışmayan) bu kurum hakkında konuşmaktan hoşlanırım	,493		
Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi kişisel sorunlarım gibi hissederim	,652		
Bu kuruma sağladığım uyumu başka bir kuruma karşı sağlayamayacağımı düşünüyorum	,610		
Kendimi bu kurumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum	,849		
Bu kurum ile aramda duygusal bir bağ hissediyorum	,893		
Bu kurumun benim için oldukça özel ve kişisel bir anlamı var	,838		
Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	,851		
Faktör 2: Devam Bağlılığı			
Bu kurum dışında herhangi başka bir seçenek oluşturmadan bu kurumdan ayrılmam gerekirse ne yapabileceğim konusunda endişe duyuyorum		,549	
Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile, şu an için buradan ayrılmak benim için çok zor olurdu		,593	
Eğer şu an için bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımdaki birçok şey alt üst olur		,737	
Bu kurumdan şu an ayrılmam durumunda çok ciddi bir maddi kayba uğrarım		,725	
Şu an için bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur		,698	
Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için oldukça az seçeneğim olduğuna inanıyorum		,763	
Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri de alternatiflerin az olmasıdır		,759	
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de buradan ayrılmanın kendimden büyük ödün vermeyi gerektirmesidir (başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları bana sağlayamayabilir)		,531	
Faktör 3: Normatif Bağlılık			
Bir kişinin her zaman için çalıştığı kuruma sadık kalması gerektiğine inanıyorum			,738
Sürekli kurum değiştirmek bana bütünüyle gayri ahlaki geliyor			,718
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu kurumda çalışmaya devam etmeyi ahlaki bir yükümlülük olarak hissetmemdir			,759
Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsaydım dahi, bunu bu kurumdan ayrılmak için doğru bir gerekçe olarak kabul etmezdim			,563
Bana bir kuruma sadık kalmanın önemi ve değeri öğretildi			,753
Çalışma yaşamının önemli bir kısmını aynı kurumda geçiren kişiler için birçok şeyin daha iyi olacağını düşünüyorum			,726
Uzun süre aynı kurumda çalışarak o kurum ile kimliğimin özdeşleştirilmesinin mantıklı olduğunu düşünüyorum			,628

Tablo 4’te örgütsel bağlılık ölçeğine yönelik KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,920’dir ve korelasyon matrisi birim matristir hipotezi $p<0,000$ seviyesinde Barlett Küresellik Testi aracılığıyla reddedilmiştir, Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Örgütsel bağlılığı ele alan bu analizde açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. İlgili veriler, Varimax rotasyon metodu uygulanıp ölçek faktör analizi testine tabi tutulduğunda ifadelerin üç faktör oluşturduğu görülmektedir. Sadece normatif bağlılık ölçeği içerisinde yer alan ilk sorunun tek başına faktör oluşturmasından dolayı analizden çıkarılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, örgütsel bağlılığın literatürde olduğu gibi üç boyuta ayrıldığı görülmüş ve yapılan faktör analizinin literatürü desteklediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 5: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler ve İfadeler	F1	F2	F3	F4
Faktör 1: Sevgi Boyutu				
Danışmanımı bir insan olarak çok seviyorum	,709			
Danışmanım kişilik olarak arkadaş olmak isteyebileceğim biridir	,817			
Danışmanım beraber çalışmak için oldukça eğlencelidir	,820			
Faktör 2: Sadakat Boyutu				
Danışmanım işimle ilgili konularda (ilgili konuda tam bir bilgisi olmasa dahi) üst yönetime karşı beni savunur		,804		
Eğer kurumumda birileri tarafından bana soruşturma açılsaydı, danışmanım bana güvenir ve arkamda dururdu		,860		
Eğer kurumumda yaptığım hata bağışlanabilir(kabul edilebilir) bir hata ise, danışmanım kurumumdaki diğer kişilere karşı beni savunurdu		,795		
Faktör 3: Katkı Boyutu				
Danışmanım için görev tanımımın dışındaki işleri istekle yaparım			,570	
Danışmanımın beklentilerini karşılayabilmek adına gerekenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekliyimdir			,809	
Danışmanım için kapasitemi zorlamamın benim için bir mahsuru yok			,810	
Faktör 4: Profesyonel Saygı Boyutu				
Danışmanımın işiyle ilgili bilgisinden etkilenirim				,845
Danışmanımın işiyle ilgili bilgi ve yetkisine saygı duyarım				,800
Danışmanımın mesleki becerilerine hayranım				,766

Tablo 5’te lider-üye etkileşimi ölçeğine yönelik KMO örneklem yeterlilik ölçümü değeri 0,900’dür ve korelasyon matrisi birim matristir hipotezi $p<0,000$ seviyesinde Barlett Küresellik Testi aracılığıyla reddedilmiştir, Bu sonuçlar, araştırmada kullanılan veri

setinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Lider-üye etkileşimini ele alan bu analizde açımlayıcı faktör analizi kullanılmıştır. İlgili veriler, Varimax rotasyon metodu uygulanıp ölçek faktör analizi testine tabi tutulduğunda ifadelerin iki faktör oluşturduğu görülmektedir. Ancak, bu araştırmada Liden ve Maslyn (1998)'nin çalışmasında olduğu gibi lider-üye etkileşimi dört boyut olarak incelenmiş ve faktör analizi bu varsayım altında gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, lider-üye etkileşiminin literatürde olduğu gibi dört boyuta ayrıldığı görülmüş ve yapılan faktör analizinin literatürü desteklediği sonucuna varılmıştır.

Tablo 3'te bu tez çalışmasında kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının Cronbach Alfa güvenilirlik katsayılarıyla ilgili değerlere yer verilmiştir.

Tablo 6: Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Cronbach Alfa Değerleri

Ölçekler ve Boyutlar	Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı (α)
Tüm ölçekler	%94,0
Örgütsel Bağlılık	%92,7
Duygusal Bağlılık	%91,1
Devam Bağlılığı	%86,5
Normatif Bağlılık	%86,8
Lider-Üye Etkileşimi	%91,8
Sevgi Boyutu	%85,9
Saygı Boyutu	%85,1
Sadakat Boyutu	%80,6
Profesyonel Saygı Boyutu	%87,7
Örgütsel Destek Algısı	%91,6

Tablo 3'te görüldüğü üzere, ölçeklerin ve alt boyutlarının güvenilirlik katsayıları testin güvenilir ve tutarlı olduğunu göstermektedir. Tüm ölçeklerin yer aldığı α değeri %94' tür ve bu değer çalışmanın yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu bir göstergesidir.

4.6.4. Araştırma Verilerinin Normalliğinin Test Edilmesi

Normallik testinin amacı, ölçeklere verilen cevapların normal dağılıp dağılmadığını ortaya koymaktır. Bu çalışmanın sosyal bilimler alanında gerçekleştirilmesinden dolayı

normal dağılıp dağılmadığını ortaya çıkarmak amacıyla değişkenlerin skewness (eğrilik) ve kurtosis (basıklık) değerlerine bakmak yeterli olacaktır. Eğer uygulama içerisinde skewness ve kurtosis değerleri -2, +2 aralığında yer alıyor ise değişkenlerin normal dağıldığı kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2010). Bu çalışmada yer alan ölçeklere ve alt boyutlarına ilişkin skewness ve kurtosis değerleri Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 7: Kullanılan Ölçeklerin ve Alt Boyutlarının Normal Dağılım Değerleri

Değişkenler ve Boyutlar	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Bağlılık	-0,102	0,333
Duygusal Bağlılık	-0,174	-0,216
Devam Bağlılığı	-0,036	0,097
Normatif Bağlılık	-0,152	-0,184
Lider-Üye Etkileşimi	-0,370	-0,052
Sevgi Boyutu	-1,043	1,011
Sadakat Boyutu	-0,744	0,702
Katkı Boyutu	-0,732	0,797
Profesyonel Saygı Boyutu	-0,939	0,691
Örgütsel Destek Algısı	-0,012	-0,256

Yukarıdaki Skewness ve Kurtosis değerleri incelendiğinde hepsinin -2 ve +2 aralığında olduğu yani verilerin normal dağıldığı görülmektedir. Bu nedenle çalışmaya parametrik analizler ile devam edilmesinde bir sakınca görülmemektedir.

4.6.5. Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Korelasyon analizi iki değişken arasında bir ilişkinin olup olmadığını, eğer böyle bir ilişki varsa bu ilişkinin yönünü ve gücünü belirler. Korelasyon katsayısı ise, iki değişken arasında var olan ilişkinin derecesini ölçer. Korelasyon katsayı değeri -1 ile +1 arasında yer almaktadır. Korelasyon analizinde birden fazla metot vardır. Bunlardan birisi Pearson korelasyon katsayısıdır. Pearson korelasyon katsayısı, iki sürekli değişkenin doğrusal ilişkisinin derecesini belirlemek için kullanılır. Ancak Pearson korelasyon analizinin kullanımı için gereken şart verilerin normal dağılmasıdır (Altunışık ve diğerleri, 2010). Bu çalışmada verilerin normal dağılım göstermesi sebebiyle Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Pearson korelasyon analizine dair bilgiler Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 8: Araştırmanın Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Değişkenler	LÜE	LÜE Sevgi	LÜE Sadakat	LÜE Katkı	LÜE ProfSaygı	AÖD	ÖB Duygusal	ÖB Devam	ÖB Normatif	ÖB
LÜE	1									
LÜE Sevgi	0,835**	1								
LÜE Sadakat	0,784**	0,554**	1							
LÜE Katkı	0,848**	0,619**	0,568**	1						
LÜE ProfSaygı	0,807**	0,642**	0,474**	0,636**	1					
AÖD	0,250**	0,176**	0,219**	0,254**	0,214**	1				
ÖB Duygusal	0,315**	0,293**	0,188**	0,322**	0,247**	0,599**	1			
ÖB Devam	0,210**	0,182**	0,073	0,196**	0,222**	0,240**	0,474**	1		
ÖB Normatif	0,270**	0,219**	0,181**	0,276**	0,194**	0,388**	0,598**	0,488**	1	
ÖB	0,320**	0,278**	0,184**	0,323**	0,261**	0,494**	0,839**	0,788**	0,829**	1

*p < 0,05, **p < 0,01

Tablo 5'ten anlaşılacağı üzere, Lider-üye Etkileşiminin sadakat boyutu ile Örgütsel Bağlılığın devam boyutu arasındaki ilişki haricinde bütün boyutlar arasında %99 güven aralığında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Detaylı incelendiğinde şu ilişkiler ortaya çıkmaktadır:

- Ana boyutlar üzerinden incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı düşük düzeyde bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel destek algısındaki pozitif bir artış lider-üye etkileşiminde de düşük düzeyde bir artış gerçekleşecektir. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında da orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Örgütsel destek algısında pozitif bir artış meydana geldiğinde örgütsel bağlılıkta da orta düzeyde pozitif bir artış gerçekleşecektir. Ana kavramlar arasındaki son ilişki ise lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasındadır. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle, lider-üye etkileşiminde pozitif bir artış meydana geldiğinde örgütsel bağlılıkta düşük düzeyde pozitif bir artış gerçekleşecektir.
- Alt boyutlar açısından incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi sevgi, sadakat, katkı, profesyonel saygı boyutları arasında anlamlı ve düşük düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel destek algısında bir artış meydana geldiğinde lider-üye etkileşimi alt boyutlarında da

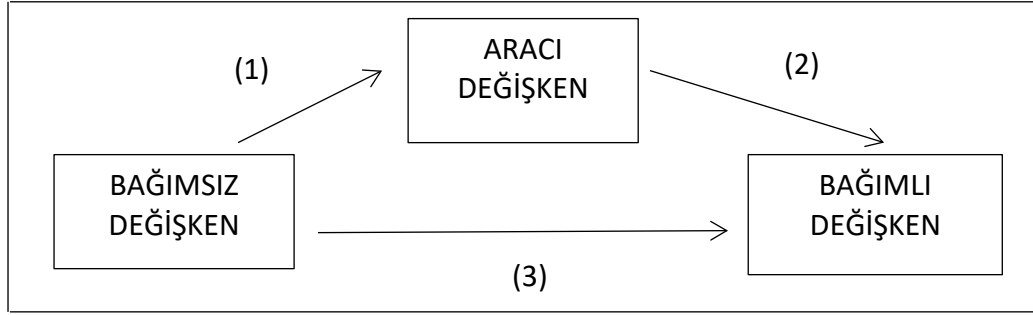
düşük düzeyde pozitif bir artış gerçekleşecektir. Aynı şekilde lider-üye etkileşimi alt boyutlarında da meydana gelen bir artış örgütsel destek algısında düşük düzeyde bir artış gerçekleşecektir.

- Diğer bir alt boyut incelemesi algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındadır. Örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında orta düzeyde, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel destek algısında pozitif bir artış meydana geldiğinde örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık üzerinde orta düzeyde, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde ise düşük düzeyde pozitif bir artış gerçekleşecektir. Tam tersi durum da söz konusu olabilir.
- En son alt boyut incelemesi ise, lider-üye etkileşimi alt boyutları ile örgütsel bağlılık alt boyutları arasındadır. Lider-üye etkileşimi alt boyutlarından sevgi, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutu ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasında düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle lider-üye etkileşimi alt boyutlarında pozitif bir artış meydana geldiğinde örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıkta da düşük düzeyde pozitif bir artış gerçekleşecektir. Buradaki tek istisna sadakat boyutu ile devam bağlılığı arasındadır. Bu boyutlar arasında anlamlı bir ilişki söz konusu değildir.

4.6.6. Hipotezlerin Test Edilmesi

Regresyon analizi, bir veya birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişkene ait varyansı ne düzeyde etkilediğine dair çıkarım yapmayı sağlamaktadır (Bagozzi ve Yi, 1998). Bu çalışmada algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ardından lider-üye etkileşiminin bu çalışmada aracı değişken rolüne sahip olup olmadığı araştırılmıştır. Aracılık rolü için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen model dikkate alınmıştır. Baron ve Kenny (1986) bir değişkenin aracılık gösterip göstermediğinin anlaşılması için aşağıdaki koşulların var olması gerektiğini belirtmektedirler:

Şekil 2: Aracı Değişken Modeli



1. Bağımsız değişkendeki değişme, bağımlı değişkendeki değişmeye neden olmalı
2. Bağımsız değişkendeki değişme, aracı değişkende değişmeye neden olmalı,
3. Aracı değişkendeki değişme, bağımlı değişkende değişmeye neden olmalı,
4. Aracı değişken ve bağımsız değişken birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması güçlü ve tek aracı değişken olduğuna, sıfır olmaması ise, başka aracı değişkenlerin de varlığına işaret etmektedir.

Bu süreç doğrultusunda araştırma hipotezleri regresyon analizine tabi tutularak test edilmiştir. İlk olarak H_1 hipotezinin regresyon analizi yapılmıştır.

H_1 : Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

H_{1a} : Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları, duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Tablo 9: Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)			
	R	R ²	Durbin-Watson		B		Beta	Sig.
1				Sig.	(Sabit)	Bağımsız Değişken Katsayısı		
Duygusal Bağlılık	0,599	0,359	1,951	0,000	1,239	0,680	0,599	0,000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık
Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek

Tablo 9'deki Model Summary kısmında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon (**R**) 0,599 bulunmuştur. Duygusal bağlılığın algılanan örgütsel destek tarafından açıklanma oranı 0,359 yani %35,9'dur. Tablodaki Sig. değerinden de görüleceği gibi değerin 0,000 yani %5 in altında çıkması sebebiyle kurulan bu model bütün olarak anlamlı çıkmaktadır. Coefficients kısmındaki Sig. değerinin 0,000 yani %5'in altında olması bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni açıklamada güce sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 9'ye göre kurulan regresyon denklemi:

$$\text{Duygusal Bağlılık} = (0,680) \times (\text{Algılanan Örgütsel Destek}) + 1,239$$

Bu formülasyona göre, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik artış duygusal bağlılık değerinde 0,680 birimlik bir artışa sebep olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik azalış duygusal bağlılık değerinde 0,680 birimlik bir azalışa sebep olacaktır. Bu durum algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu bir göstergesidir. Böylece **H_{1a}** hipotezi kabul edilmiş olur.

H_{1b}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları, normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Tablo 10: Algılanan Örgütsel Destek ve Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)			
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B		Beta
1					(Sabit)	Bağımsız Değişken Katsayısı		
Normatif Bağlılık	0,393	0,155	1,708	0,000	1,949	0,455	0,393	0,000
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek								

Tablo 10'daki Model Summary kısmında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon (**R**) 0,388 bulunmuştur. Bu durumda normatif bağlılığın algılanan örgütsel destek tarafından açıklanma oranı 0,150 yani %15'dir. Tablodaki Sig. değerinden de görüleceği gibi değerin 0,000 yani %5 in altında çıkması sebebiyle kurulan bu model bütün

olarak anlamlı çıkmaktadır. Coefficients kısmındaki Sig. değerinin 0,000 yani %5'in altında olması bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni açıklamada güce sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 10'a göre kurulan regresyon denklemi:

$$\text{Normatif Bağlılık} = (0,411) \times (\text{Algılanan Örgütsel Destek}) + 1,949$$

Bu formülasyona göre, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik artış normatif bağlılık değerinde 0,411 birimlik bir artışa sebep olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik azalış normatif bağlılık değerinde 0,411 birimlik bir azalışa sebep olacaktır. Bu durum algılanan örgütsel desteğin normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu bir göstergesidir. Böylece H_{1b} hipotezi kabul edilmiş olur.

H_{1c} : Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları, devam bağlılığı düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahiptir.

Tablo 11: Algılanan Örgütsel Destek ve Devam Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)			
	R	R ²	Durbin-Watson		B		Beta	Sig.
1				Sig.	(Sabit)	Bağımsız Değişken Katsayısı		
Devam Bağlılığı	0,240	0,058	1,949	0,000	2,383	0,265	0,240	0,000
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek								

Tablo 11'deki Model Summary kısmında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon (**R**) 0,240 bulunmuştur. Bu durumda devam bağlılığın algılanan örgütsel destek tarafından açıklanma oranı 0,058 yani %5,8'dir. Tablodaki Sig. değerinden de görüleceği gibi değer 0,000 yani %5 in altında çıkması sebebiyle kurulan bu model bütün olarak anlamlı çıkmaktadır. Coefficients kısmındaki Sig. değerinin 0,000 yani %5'in altında olması bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni açıklamada güce sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 11'e göre kurulan regresyon denklemi:

$$\text{Devam Bağıllığı} = (0,265) \times (\text{Algılanan Örgütsel Destek}) + 2,383$$

Bu formülasyona göre, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik artış devam bağıllığı değerinde 0,265 birimlik bir artışa sebep olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik azalış devam bağıllığı değerinde 0,265 birimlik bir azalışa sebep olacaktır. Bu durum algılanan örgütsel desteğin devam bağıllığı üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu bir göstergesidir. Böylece H_{1c} hipotezi reddedilmiş olur.

H_2 : Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları, lider üye etkileşimleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{2a} : Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin sevgi boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 12: Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Sevgi Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)			
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B		Beta
(Sabit)				Bağımsız Değişken Katsayısı				
1								
Sevgi Boyutu	0,176	0,031	1,875	0,008	3,568	0,198	0,176	0,008
Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi Sevgi Boyutu Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek								

Tablo 12'deki Model Summary kısmında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon (**R**) 0,176 bulunmuştur. Lider-üye etkileşiminin sevgi boyutunun algılanan örgütsel destek tarafından açıklama oranı 0,031 yani %3,1'dir. Tablodaki Sig. değerinden de görüleceği gibi değer 0,008 yani %5 in altında çıkması sebebiyle kurulan bu model bütün olarak anlamlı çıkmaktadır. Coefficients kısmındaki Sig. değerinin 0,008 yani %5'in altında olması bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni açıklamada güce sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 12'ye göre kurulan regresyon denklemi:

$$\text{Lider-Üye Etkileşimi Sevgi Boyutu} = (0,198) \times (\text{Algılanan Örgütsel Destek}) + 3,568$$

Bu formülasyona göre, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik artış lider-üye etkileşiminin sevgi boyutu değerinde 0,198 birimlik bir artışa sebep olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik azalış lider-üye etkileşiminin sevgi boyutu değerinde 0,198 birimlik bir azalışa sebep olacaktır. Bu durum algılanan örgütsel desteğin, lider-üye etkileşiminin sevgi boyutu üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu bir göstergesidir. Böylece H_{2a} hipotezi kabul edilmiş olur.

H_{2b} : Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin sadakat boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 13: Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Sadakat Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)			
	R	R ²	Durbin-Watson		B		Beta	Sig.
1				Sig.	(Sabit)	Bağımsız Değişken Katsayısı		
Sadakat Boyutu	0,219	0,048	1,912	0,001	3,252	0,245	0,219	0,001
Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi Sadakat Boyutu Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek								

Tablo 13'deki Model Summary kısmında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon (**R**) 0,219 bulunmuştur. Lider-üye etkileşiminin sadakat boyutunun algılanan örgütsel destek tarafından açıklanma oranı 0,048 yani %4,8'dir. Tablonun Sig. değerinden de görüleceği gibi değer 0,001 yani %5 in altında çıkması sebebiyle kurulan bu model bütün olarak anlamlı çıkmaktadır. Coefficients kısmındaki Sig. değerinin 0,001 yani %5'in altında olması bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni açıklamada güce sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 13'e göre kurulan regresyon denklemi:

$$\text{Lider-Üye Etkileşimi Sadakat Boyutu} = (0,245) \times (\text{Algılanan Örgütsel Destek}) + 3,252$$

Bu formülasyona göre, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik artış lider-üye etkileşiminin sadakat boyutu değerinde 0,245 birimlik bir artışa

sebepe olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik azalış lider-üye etkileşiminin sadakat boyutu değerinde 0,245 birimlik bir azalışa sebep olacaktır. Bu durum algılanan örgütsel desteğin, lider-üye etkileşiminin sadakat boyutu üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu bir göstergesidir. Böylece **H_{2b}** hipotezi kabul edilmiş olur.

H_{2c}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin katkı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 14: Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Katkı Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)			
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B		Beta
1				(Sabit)		Bağımsız Değişken Katsayısı		
Katkı Boyutu	0,254	0,064	2,095	0,000	3,187	0,274	0,254	0,000
Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi Katkı Boyutu Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek								

Tablo 14'teki Model Summary kısmında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon (**R**) 0,254 bulunmuştur. Lider-üye etkileşimi katkı boyutunun algılanan örgütsel destek tarafından açıklanma oranı 0,064 yani %6,4'dür. Tablonun Sig. değerinden de görüleceği gibi değer 0,000 yani %5 in altında çıkması sebebiyle kurulan bu model bütün olarak anlamlı çıkmaktadır. Coefficients kısmındaki Sig. değerinin 0,000 yani %5'in altında olması bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni açıklamada güce sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 14'e göre kurulan regresyon denklemi:

$$\text{Lider-Üye Etkileşimi Katkı Boyutu} = (0,274) \times (\text{Algılanan Örgütsel Destek}) + 3,187$$

Bu formülasyona göre, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik artış lider-üye etkileşiminin katkı boyutu değerinde 0,274 birimlik bir artışa sebep olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik azalış lider-üye etkileşiminin katkı boyutu değerinde 0,274 birimlik bir azalışa sebep olacaktır. Bu durum algılanan örgütsel desteğin,

lider-üye etkileşiminin katkı boyutu üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu bir göstergesidir. Böylece H_{2c} hipotezi kabul edilmiş olur.

H_{2d} : Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 15: Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Profesyonel Saygı Boyutu Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)			
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B		Beta
1				(Sabit)		Bağımsız Değişken Katsayısı		
Profesyonel Saygı Boyutu	0,214	0,046	1,984	0,001	3,621	0,216	0,214	0,001
Bağımlı Değişken: Lider-Üye Etkileşimi Profesyonel Saygı Boyutu Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek								

Tablo 15'teki Model Summary kısmında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon (**R**) 0,214 bulunmuştur. Lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutunun algılanan örgütsel destek tarafından açıklanma oranı 0,046 yani %4,6'dır. Tablonun Sig. değerinden de görüleceği gibi değer 0,001 yani %5 in altında çıkması sebebiyle kurulan bu model bütün olarak anlamlı çıkmaktadır. Coefficients kısmındaki Sig. değerinin 0,001 yani %5'in altında olması bağımlı değişkenin bağımsız değişkeni açıklamada güce sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 15'e göre kurulan regresyon denklemi:

Lider-Üye Etkileşimi Profesyonel Saygı Boyutu = (0,216) x (Algılanan Örgütsel Destek) + 3,621

Bu formülasyona göre, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik artış lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu değerinde 0,216 birimlik bir artışa sebep olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, algılanan örgütsel destek değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik azalış lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu değerinde 0,216 birimlik bir azalışa sebep olacaktır. Bu durum

algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu bir göstergesidir. Böylece **H_{2a}** hipotezi kabul edilmiş olur.

H₃: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşim düzeyleri örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{3a}: Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimi alt boyutları, duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 16: Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları ve Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)					
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B	Beta	Sig.	Tolerance	VIF
1					(Sabit)	Bağımsız Değişken Katsayısı				
Sevgi	0,345	0,119	1,942	0,000	1,512	0,162	0,160	0,082	0,476	2,100
Sadakat						-0,044	-0,043	0,595	0,609	1,643
Katkı						0,252	0,239	0,010	0,473	2,114
Profesyonel Saygı						0,014	0,013	0,887	0,494	2,023

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık
Bağımsız Değişken: Sevgi, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı

Tablo 16'daki Model Summary kısmında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon (R) 0,345 bulunmuştur. Duygusal bağlılığın, lider-üye etkileşimi alt boyutları tarafından açıklanma oranı 0,119 yani %11,9'dur. Tablodaki Sig. değerinden de görüleceği gibi değer 0,000 yani %5 in altında çıkması sebebiyle kurulan bu model bütün olarak anlamlı çıkmaktadır. Coefficients kısmındaki Sig. değerlerinden sadece katkı boyutunun %5'in altında olması lider üye etkileşimi boyutları içerisinde sadece katkı boyutunun duygusal bağlılık üzerinde etkisini olduğunu bir göstergesidir. Tablo 16'ya göre kurulan regresyon denklemi:

$$\text{Duygusal Bağlılık} = (0,252) \times (\text{Lider-Üye Etkileşimi Katkı Boyutu}) + 1,512$$

Bu formülasyona göre, lider-üye etkileşiminin katkı boyutu değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik artış duygusal bağlılık değerinde 0,252 birimlik bir artışa sebep

olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, lider-üye etkileşiminin katkı boyutu değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik azalış duygusal bağlılık değerinde 0,252 birimlik bir azalışa sebep olacaktır. Bu durum lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu bir göstergesidir. Böylece H_{3g} hipotezi kabul edilmiş olur.

Tablo 17: Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları ve Devam Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)					
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B		Beta	Sig.	Tolerance
(Sabit)				Bağımsız Değişken Katsayısı						
1										
Sevgi	0,248	0,062	1,967	0,007	2,042	0,070	0,071	0,456	0,476	2,100
Sadakat						-0,101	-0,103	0,221	0,609	1,643
Katkı						0,116	0,114	0,231	0,473	2,114
Profesyonel Saygı						0,167	0,153	0,102	0,494	2,023
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı Bağımsız Değişken: Sevgi, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı										

Tablo 17'deki Model Summary kısmında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon (R) 0,248 bulunmuştur. Devam bağlılığın, lider-üye etkileşimi alt boyutları tarafından açıklanma oranı 0,062 yani %6,2'dir. Tablodaki Sig. değerinden de görüleceği gibi değer 0,007 yani %5 in altında çıkması sebebiyle kurulan bu model bütün olarak anlamlı çıkmaktadır. Coefficients kısmındaki Sig. değerlerinin hepsinin %5'in üzerinde olması lider üye etkileşimi boyutları içerisindeki hiçbir boyutun devam bağlılığı üzerinde etkisinin olmadığını bir göstergesidir.

Tablo 18: Lider-Üye Etkileşimi Alt Boyutları ve Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)					
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B		Beta	Sig.	Tolerance
1						(Sabit)	Bağımsız Değişken Katsayısı			
Sevgi	0,287	0,082	1,780	0,001	1,847	0,049	0,047	0,614	0,476	2,100
Sadakat						0,008	0,007	0,929	0,609	1,643
Katkı						0,283	0,264	0,005	0,473	2,114
Profesyonel Saygı						-0,024	-0,021	0,823	0,494	2,023
Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık Bağımsız Değişken: Sevgi, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı										

Tablo 18’deki Model Summary kısmında bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki korelasyon (R) 0,287 bulunmuştur. Normatif bağlılığın, lider-üye etkileşimi alt boyutları tarafından açıklanma oranı 0,082 yani %8,2’dir. Tablodaki Sig. değerinden de görüleceği gibi değer 0,001 yani %5 in altında çıkması sebebiyle kurulan bu model bütün olarak anlamlı çıkmaktadır. Coefficients kısmındaki Sig. değerlerinden sadece katkı boyutunun %5’in altında olması lider üye etkileşimi boyutları içerisinde sadece katkı boyutunun normatif bağlılık üzerinde etkisini olduğunu bir göstergesidir. Tablo 18’e göre kurulan regresyon denklemi:

$$\text{Normatif Bağlılık} = (0,283) \times (\text{Lider-Üye Etkileşimi Katkı Boyutu}) + 1,847$$

Bu formülasyona göre, lider-üye etkileşiminin katkı boyutu değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik artış normatif bağlılık değerinde 0,283 birimlik bir artışa sebep olacaktır. Tam tersi durum da söz konusudur. Diğer bir ifadeyle, lider-üye etkileşiminin katkı boyutu değişkeninde meydana gelecek 1 birimlik azalış duygusal bağlılık değerinde 0,283 birimlik bir azalışa sebep olacaktır. Bu durum lider-üye etkileşiminin katkı boyutunun normatif bağlılık üzerinde pozitif etkisinin bulunduğunun bir göstergesidir. Böylece **H₃** hipotezi kabul edilmiş olur.

H₄: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.

4.6.6. nolu başlıkta ifade edildiği gibi, aracılık etkisinin test edilebilmesi için çeşitli koşulların sağlanması gerekmektedir (Bknz. s.72). S.72’de belirtilen 1, 2 ve 3 nolu koşullar H_1 , H_2 , H_3 içerisinde incelenmiştir. 1 nolu koşul için bağımsız değişken konumunda olan algılanan örgütsel desteğin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olmalıdır. Analiz sonucuna göre algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır. 2 nolu koşul için bağımsız değişken konumunda olan algılanan örgütsel desteğin aracı değişken olan lider-üye etkileşimine etkisi olmalıdır. Analiz sonucuna göre algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşimine etkisi vardır. 3 nolu koşula göre ise, aracı değişken rolündeki lider-üye etkileşiminin bağımlı değişken rolündeki örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi olması gerekmektedir. Analiz sonucuna göre, lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi vardır. Bu sebeple 3. koşul da sağlanmış bulunmaktadır. 4 nolu koşula gelindiğinde ise, önce bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, daha sonra aracı değişken analize dâhil edilerek bağımlı değişken üzerindeki etki incelmelidir. Bu analizler Tablo 19, 20 ve 21’de görülmektedir.

Tablo 19: Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algılarının Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde, Lider Üye Etkileşimi Boyutlarının Aracılık Etkisi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)					
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B		Beta	Sig.	Tolerance
1				(Sabit)		Bağımsız Değişken Katsayısı				
Örgütsel Destek	0,639	0,409	1,948	0,000	0,567	0,635	0,560	0,000	0,924	1,082
Sevgi						0,072	0,076	0,017	0,476	2,102
Sadakat						0,012	0,013	0,125	0,604	1,655
Katkı						0,220	0,224	0,053	0,467	2,142
Profesyonel Saygı						-0,004	-0,004	0,641	0,492	2,031
Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek Aracı Değişken: Sevgi, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı										

Tablo 19’da, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi boyutları duygusal bağlılığı % 40,9 oranında açıklayabilmektedir. Aynı zamanda kurulan bu model Sig. değerlerinde anlaşılacağı üzere anlamlıdır. Algılanan örgütsel destek duygusal bağlılık üzerinde etkiliyken bu süreç içerisinde lider-üye etkileşimi boyutları dâhil edildiğinde

algılanan örgütsel desteğin etkisi zayıflamaktadır. Bu süreç içerisinde sadece sevgi boyutunun anlamlı düzeyi geçerli sayılmaktadır. Bu durumda algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi yoktur. Bu sebeple H_{4a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 20: Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algılarının Devam Bağlılığı Üzerindeki Etkisinde, Lider Üye Etkileşimi Boyutlarının Aracılık Etkisi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)					
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B		Beta	Sig.	Tolerance
1				(Sabit)		Bağımsız Değişken Katsayısı				
Örgütsel Destek	0,316	0,100	1,966	0,000	1,707	0,225	0,204	0,002	0,924	1,082
Sevgi						0,077	0,079	0,399	0,476	2,102
Sadakat						-0,123	-0,125	0,132	0,604	1,655
Katkı						0,082	0,081	0,391	0,467	2,142
Profesyonel Saygı						0,148	0,135	0,140	0,492	2,031
Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek Aracı Değişken: Sevgi, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı										

Tablo 20’de, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi boyutları devam bağlılığını % 10 oranında açıklayabilmektedir. Aynı zamanda kurulan bu model Sig. değerlerinde anlaşılacağı üzere anlamlıdır. Algılanan örgütsel destek devam bağlılığı üzerinde etkiliyken bu süreç içerisinde lider-üye etkileşimi boyutları dâhil edildiğinde algılanan örgütsel desteğin etkisi zayıflamaktadır. Bu süreç içerisinde hiçbir boyutun anlamlılığı yoktur. Bu durumda algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi yoktur. Bu sebeple H_{4b} hipotezi de reddedilmiştir.

Tablo 21: Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algılarının Normatif Bağlılık Üzerindeki Etkisinde, Lider Üye Etkileşimi Boyutlarının Aracılık Etkisi

Model	Model Summary			ANOVA	Coefficients(Katsayılar)					
	R	R ²	Durbin-Watson		Sig.	B		Beta	Sig.	Tolerance
1				(Sabit)		Bağımsız Değişken Katsayısı				
Örgütsel Destek	0,440	0,193	1,736	0,000	1,250	0,401	0,347	0,000	0,924	1,082
Sevgi						0,063	0,061	0,492	0,476	2,102
Sadakat						-0,031	-0,030	0,704	0,604	1,655
Katkı						0,223	0,208	0,020	0,467	2,142
Profesyonel Saygı						-0,057	-0,050	0,564	0,492	2,031

Bağımlı Değişken: Devam Bağlılığı
Bağımsız Değişken: Algılanan Örgütsel Destek
Aracı Değişken: Sevgi, Sadakat, Katkı, Profesyonel Saygı

Tablo 21’de, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi boyutları normatif bağlılığı % 10 oranında açıklayabilmektedir. Aynı zamanda kurulan bu model Sig. değerlerinde anlaşılacağı üzere anlamlıdır. Algılanan örgütsel destek normatif bağlılık üzerinde etkiliyken bu süreç içerisinde lider-üye etkileşimi boyutları dâhil edildiğinde algılanan örgütsel desteğin etkisi zayıflamaktadır. Bu süreç içerisinde sadece katkı boyutunun anlamlılığı mevcuttur. Bu durumda algılanan örgütsel destek ile normatif bağlılık arasındaki ilişkide lider-üye etkileşimi katkı boyutunun aracılık etkisi vardır. Bu sebeple **H_{4c}** hipotezi kabul edilmiştir.

4.7. Analiz Bulgularının Değerlendirilmesi

Hipotezlerin test sonuçları Tablo 22’de özetlenmiştir.

Tablo 22: Hipotezlerin Test Sonuçlarına İlişkin Tablo

Hipotez	Hipotez İçeriği	Kabul veya Ret
H ₁	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	Kısmen Kabul
H _{1a}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
H _{1b}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	Kabul
H _{1c}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları devam bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahiptir.	Ret
H ₂	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşimleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{2a}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin sevgi boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{2b}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin sadakat boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{2c}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin katkı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{2d}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H ₃	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşim düzeyleri örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Kısmen Kabul
H _{3a}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sevgi boyutu, duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Ret
H _{3b}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sevgi boyutu, devam bağlılığı düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.	Ret
H _{3c}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sevgi boyutu, normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Ret
H _{3d}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sadakat boyutu, duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Ret
H _{3e}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sadakat boyutu, devam bağlılığı düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.	Ret
H _{3f}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin sadakat boyutu, normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Ret
H _{3g}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin katkı boyutu, duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{3h}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin katkı boyutu, devam bağlılığı düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.	Ret
H _{3i}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin katkı boyutu, normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H _{3j}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin profesyonel saygı boyutu, duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Ret
H _{3k}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin profesyonel saygı boyutu, devam bağlılığı düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir.	Ret
H _{3l}	Araştırma görevlilerinin lider-üye etkileşimlerinin profesyonel saygı boyutu, normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	Ret
H ₄	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H _{4a}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.	Kabul
H _{4b}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının devam bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.	Ret
H _{4c}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının normatif bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.	Kabul

Tablo 30' da görüldüğü gibi H_1 , H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} hipotezleri algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu iki kavramı konu edinen literatür incelendiğinde, Buchanan (1974) yapmış olduğu çalışmada duygusal bağlılık ve örgütsel destek algısı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Aynı zamanda benzer bir çalışma yürüten Meyer, Allen ve Gellatly (1990) örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğuna dikkat çekmişleridir. Bu çalışmada da H_{1a} ve H_{1b} hipotezlerinde algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulunan sonuçlar literatür ile benzerlik göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Meyer ve diğerleri, 2002; Eisenberger ve diğerleri, 1990; Eisenberger ve diğerleri, 2001; Rhoades ve diğerleri, 2001; Wayne ve diğerleri, 1997; Whitener 2001; Allen 2001; Randall ve diğerleri, 1999; Bishop ve diğerleri, 2002; Setton ve diğerleri, 1996; Loi, Hangyue and Foley 2006). Algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığına ilişkin H_{1c} hipotezi ise, algılanan örgütsel destek ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi ele almakta olup reddedilmiştir. Literatürde devam bağlılığı, çalışanların mevcut kurumlardan ayrılmaya kalktığında karşılaşacağı maliyetler sebebiyle örgüt üyeliğini sürdürmede isteksizlik olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple, çalışmada devam bağlılığı ile örgütsel destek arasında negatif ilişkinin olması beklenmiştir. Fakat çalışmamızda algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu durum araştırma görevlilerinin alternatif iş olanaklarının az olması ve kendilerini daha iyi yetiştirebilmek adına dil eğitimi vb. konularda örgütlerinden destek almaya ihtiyaç duymaları ile açıklanabilmektedir. Ayrıca, literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar da mevcuttur (Özdevecioğlu, 2003; Wahab ve diğerleri, 2009; Woo ve Chelladurai, 2012).

Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri ele alan H_2 , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} hipotezlerinin de tamamı çalışmada kabul edilmiş olup, literatür ile uyumluluk göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, algılanan örgütsel destek lider üye etkileşimi ve alt boyutları olan sevgi, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutlarını pozitif yönlü etkilemektedir. Algılanan örgütsel destek ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu ilk olarak Wayne (1997) ortaya çıkarmıştır. Ancak daha sonra Masterson ve diğerleri (2000) ve Wayne ve diğerleri (2002) yaptıkları çalışmalarla karşılıklı ilişkinin olmadığı ve sadece algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşimini etkilediği sonucuna varmışlardır. Algılanan örgütsel desteğin temelinde yer alan karşılıklılık normu gereğince kurumundan destek gören çalışanlar kendilerini kurumlarına

karşı borçlu hissetmektedirler. Bunun karşılığında da daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olmaktadırlar. Bu çalışmanın örneklemini oluşturan araştırma görevlileri de karşılıklılık normu sebebiyle görev yaptıkları üniversiteler tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde danışmanlarıyla daha iyi ilişkiler geliştirerek bu desteğe cevap vermektedirler. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar Masterson ve diğerleri (2000) ve Wayne ve diğerleri (2002) ile uyumludur.

Lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler ise, H₃, H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{3e}, H_{3f}, H_{3g}, H_{3h}, H_{3i}, H_{3j}, H_{3k}, H_{3l} hipotezleri ile ele alınmış olup literatür ile uyumlu sonuçlar göstermektedir (Ansari ve diğerleri, 2001; Masterson ve diğerleri, 2000; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Tyler, 1991; Nystrom, 2001). Diğer bir ifadeyle, lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında kısmen pozitif bir ilişki mevcuttur. Ansari ve diğerleri (2001) yaptıkları çalışmada lider üye etkileşiminin, sevgi, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile örgütsel bağlılığın duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif ilişkinin olduğunu ancak devam bağlılığı ile negatif ilişkinin olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu çalışmada ise, lider-üye etkileşiminin alt boyutlarından sevgi, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutları ile devam bağlılığı arasında bir ilişki yoktur. Benzer şekilde, Göksel ve Aydın (2012) da sadakat ile devam bağlılığı arasında anlamsız ilişki olduğunu öne sürmüşlerdir. Sadakat ve devam bağlılığı arasındaki ilişkinin anlamsız çıkması, araştırma görevlilerinin lisansüstü çalışmalarının devam ettiği süreç içerisinde işlerine son verilme kaygılarının olmaması veya oldukça düşük olması sebebiyle mutlak sadakat gösterme davranışı göstermek zorunda olmamalarıyla açıklanabilmektedir. Ancak çalışmamızda lider üye etkileşiminin katkı boyutu ile duygusal ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin pozitif çıkması, araştırma görevlileri ve danışmanları arasındaki somut ilişkilerin iyi olması araştırma görevlilerinin duygusal olarak geliştirdikleri bağı ve iş çevresinde geliştirdiği bağı olumlu yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırma görevlilerinin danışmanları ile somut olarak birbirlerine katkı yapmaları onların duygusal ve normatif bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Çünkü araştırma görevlilerinin ve danışmanlarının birbirleri için katkı sağlayıcı davranışlar üretmesi onların örgütlerine karşı duygusal olarak bir bağ beslemesine ve araştırma görevlisinin danışmanı ile iş temelli geliştirdiği iletişim ve dayanışmanın onu örgütünde daha huzurlu olmasına, diğer arkadaşları ile daha iyi ilişkiler geliştirmesine sebep olacaktır.

Son olarak, H₄, H_{4a}, H_{4b}, H_{4c} hipotezinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi incelenmiştir. Böyle bir incelemeyi konu alan çalışmaya literatürde daha önce rastlanmamıştır. Algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin ayrı ayrı örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda çalışma mevcuttur (Panaccio ve Vandenberghe, 2009; LaMastro, 2003; Mankjee ve diğerleri, 2006; Curie ve Dollery, 2006; Shore ve Wayne, 1993; Özdevecioğlu, 2003; Kaplan ve Ögüt, 2012; Sherony ve Green, 2002; Nystrom, 1990). Lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteği bir model içerisine alan sadece 2 adet çalışmaya rastlanmıştır (Pan ve diğerleri, 2009; Casimir ve diğerleri, 2014). Ancak onlarda da aracılık etkisi araştırılmamıştır. Bizim çalışmamızda geliştirilen aracılık modelinin özgünlüğü sebebiyle alana önemli katkı sunduğu düşünülmektedir.

SONUÇ

Üniversitelerde niteliğin en önemli ölçütlerinden biri üniversitelerin akademik performansları ve bilimsel yayınlarıdır. Son yıllarda üniversitelerin, buna bağlı olarak lisans ve lisansüstü öğrenci sayılarının artması sebebiyle bilimsel yayın üretimi artış göstermektedir. 2001 yılında Türkiye kaynaklı yayınların dünya içindeki payı yüzde 0.84'iken, bu sayısı 2012'de yüzde 1.82'ye yükselmiştir. Ancak, bu artışa karşın YÖK'ün 'Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası' başlıklı raporuna göre Türkiye, dünya akademik yayın sıralamasında 30 ülke arasında 20. sırada yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle, ulusal alanda yayınlanan bilimsel çalışmaların alıntılanma sayısında gözle görülür bir düşüş olmuştur. Alıntılanma sayılarındaki var olan düşüşün sebebi olarak eserlerin niteliksizliği ileri sürülmektedir. Bu durum, araştırma görevlilerinin sahip oldukları fazla görevlerden, rol çatışmalarından, rol belirsizliklerinden, motivasyon düzeylerinin düşük olmasından, akademik kariyerin daha sonraki basamaklarına süreç içerisinde hevesleri azalarak geçiş yapmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılıklarının algılanan örgütsel desteğe etkisi ve bu süreç içerisinde danışmanları ile iletişimin aracılık etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla çalışma 'Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütlerinden algıladıkları desteğin etkisi ve bu süreçte liderleri ile olan etkileşimleri aracılık etkisi yaratmakta mıdır?' temel sorusundan hareketle oluşturulmuştur. İlk olarak, örgütsel bağlılık kavramının çalışmada ele alınmasının sebebi, araştırma görevlilerinin kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, yapacakları işlerin niteliğinin artacağına ilişkin beklentidir. İkinci olarak çalışmada örgütsel destek algısının araştırma değişkenlerinden biri olarak ele alınmasının sebebi, bu kavram aracılığıyla araştırma görevlilerinin fikirlerinin daha fazla önemseneceğinin, kendilerine iş ile ilgili veya iş dışı konularda destek olunacağı ve böylelikle performanslarının artacağı düşünülmesidir. Üçüncü olarak lider-üye etkileşiminin araştırmaya dahil edilmesinin sebebi ise, danışmanlar ile araştırma görevlileri arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkinin

olması durumunda araştırma görevlilerinin performans ve motivasyonunun etkilenecek olmasıdır.

Bu çalışmanın sonucunda iki temel çıkarım yapılabilmektedir. Bunlardan ilki, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. İkincisi ise, bu süreç içerisinde araştırma görevlilerinin danışmanları ile geliştirdikleri pozitif ilişkiler kısmi aracılık etkisine sahiptir.

Araştırma görevlileri kurumlarından kendilerini geliştirme fırsatı, dil öğrenim fırsatı ve kendilerine verimli çalışma ortamının sağlanması gibi destekler gördüklerinde örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir artış olmaktadır. Bu durum, daha istekli bir şekilde çalışmaya devam etmelerine ve gerekenin üzerinde çaba sarf etmelerine yani duygusal bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, araştırma görevlilerinin örgütlerinden aldıkları destek ve buldukları ortamda geliştirdikleri ikili ilişkiler sonucu normatif bağlılık düzeyleri üzerinde de pozitif etki yaratılmaktadır. Ancak, araştırma görevlilerinin mevcut kurumlarından ayrılmaya kalktıklarında karşılıklarına çıkacak olan maliyetlere ilişkin algılarını temsil eden devam bağlılığı ile örgütsel destek arasındaki ilişki negatif çıkması gerekirken pozitif yönlü çıkmıştır. Bu durumun, araştırma görevlilerinin kendilerini geleceğe yönelik belirsizlik içinde hissetmeleri, çoğunlukla geçici kadro olarak bilinen 50d kadrolarına sahip olmalarından ve alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasıyla akademik kariyer yapmaya yönelmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmada ele alınan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin sonuçlarına bakıldığında da araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları danışmanları ile olan etkileşimlerinin kalitesini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırma görevlileri örgütlerinden algıladıkları destek karşısında kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissederek borçlarını ödemek amacıyla daha fazla çaba sarf etmektedirler. Ancak, bu çabalarını direk örgüte karşı yapamayacaklarından dolayı örgütün bir parçası olarak gördükleri danışmanları aracılığı ile gerçekleştireceklerdir. Bu sebeple, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları danışmanlarıyla iş tanımının ötesinde sundukları iş odaklı faaliyetleri gerçekleştirme, danışmanları ile ikili ilişkilerinde arkadaşlık ve ötesinde bir bağ kurma, danışmanlarının deneyimine, bilgisine saygı duyma gibi sonuçlara sebebiyet vermektedir.

Çalışmanın lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık boyutları arasındaki ilişkiyi ele alan kısmında ise ortaya çıkan sonuçlar, danışmanları ile yakın ilişkiler geliştiren, iş tanımının ötesinde çaba sarf eden, danışmanlarının deneyimine, bilgisine saygı duyan araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeyleri pozitif yönlü etkilenmektedir. Ancak, araştırma görevlilerinin yaptığı işin karşılığını alıp almadığına ve bu durumun bir sonucu olarak örgütten ayrılmaya kalktıklarında yapmış oldukları yatırımların maliyetlerine ilişkin algılarını temsil eden devam bağlılığı ile araştırma görevlilerinin danışmanlarıyla etkileşim düzeyleri arasında negatif bir ilişki olması gerekirken anlamsız bir ilişki söz konusu olmaktadır. Diğer bir ifadeyle, araştırma görevlilerinin yaptıkları işlerin karşılığını tam olarak alamadıkları ancak örgütten ayrılmayı düşündüklerinde karşılıklarına çıkacak maliyetlere ilişkin algıları yüksek olduğu için örgütlerinde görevlerini sürdürdükleri belirlenmiştir. Çalışmada sadece katkı boyutu ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Çalışmanın içerdiği son kısım ise, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinde lider-üye etkileşimlerinin aracılık etkisi gösterip göstermediği üzerinedir. Lider-üye etkileşimi bu süreç içerisinde aracılık etkisi göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları örgütsel bağlılıklarını etkilerken bu süreç içerisinde araştırma görevlilerinin danışmanlarıyla arasındaki ilişkinin de örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırmanın içerdiği örgütsel destek, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık kavramlarına bir model içerisinde yer veren çalışmaların azlığı ve bu kavramlara ilişkin aracılık etkisini araştıran herhangi bir çalışmanın bulunmaması nedeniyle bu çalışmanın gerek yurt içinde gerekse yurt dışındaki örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kavramların, profesyonel iş hayatına atılmak üzere genç nesiller yetiştiren üniversitelerde ve ülkenin gelecek nesilleri üzerinde etkisi olan araştırma görevlileri üzerinde incelenmesi de önemli bir noktadır. Bu araştırmanın pratiğe katkısı, araştırma görevlilerinin bağlılıklarını incelerken sadece örgüte ya da danışman ile arasındaki ilişkiye değil hem örgüt hem de danışman ile var olan ilişkinin beraber incelenmesinin daha fazla yararlı olacağıdır. Aynı zamanda, araştırma görevlilerinin görevlerini yaparken çalıştıkları kurumun ve ilişkili oldukları danışmanlarının kendilerini

desteklemelerine olan ihtiyaçlarının da gün yüzüne çıkarılması çalışmanın diğerk bir önemli noktasıdır.

Örgütsel bağıllık düzeyleri yüksek olan araştırma görevlilerinin çalışma hayatında daha verimli olacakları, aynı zamanda toplumun gelişmesinde daha etkin rol oynayacakları düşünülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağıllık üzerindeki etkisini ve bu süreç içerisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolünü araştıran bu çalışmada lider üye etkileşimi kısmi aracılık rolü üstlenmiştir. Bu durum, ilişkide başka aracı değişkenlerin varlığına işaret etmektedir. Bu nedenle ileride yapılacak çalışmalara bu modeldeki değişkenlere ek olarak farklı değişkenler eklenerek aracılık etkileri araştırılabilir. Aynı zaman çalışmanın birden fazla devlet üniversitesi bünyesinde yürütülmesi sonuçlar üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Bu sebeple ileriki çalışmalarda daha kapsamlı sonuçlar için araştırma yapılacak üniversite sayısının artırılması yararlı görülmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Ada, Nesrin ve diğlerleri (2008), “Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde Yer Alan ve İmalat Sektörü Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”, **Ege Academic Review**, 8(2), 487-518.
- Akalın, Çisil (2006), **Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temelli Öz-saygı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akın, Mahmut (2008), “Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve İş/Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri”, **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25(2), 141-170.
- Allen, Myria W. (1995), “Communication Concepts Related to Perceived Organizational Support”, **Western Journal of Communication**, 59(4), 326-347.
- Allen, Myria W. ve diğlerleri (2008), “Factors Impacting The Perceived Organizational Support of It Employees”, **Information and Management**, 45(8), 556-563.
- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation”, **Journal of Occupational Psychology**, 63, 19-31.
- Allen, Tammy D. (2001), “Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions”, **Journal of Vocational Behavior**, 58(3), 414-435.
- Alpar, Reha (2003), **Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemlere Giriş 1**, Ankara, Nobel Yayınları.
- Altunışık, Remzi ve diğlerleri (2010), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı**, 6.Baskı, Sakarya: Sakarya Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Alvi, Shafiq A. ve Ahmed, Syed W. (1987), “Assessing Organizational Commitment in a Developing Country: Pakistan a Case Study”, **Human Relations**, 40(5), 267- 280.
- Angle, Harold L. ve Perry, James L. (1981), “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, 26, 1-14.

- Ansari, Mahfooz ve diğeri (2001), "Fairness Of Human Resource Management Practices, Leader-Member Exchange, And Organizational Commitment", **Paper presented at the Fourth Asian Academy of Management Meeting**, Johor Bahru, Malaysia.
- Ansari, Mahfooz ve diğeri (2007), "Leader-Member Exchange and Subordinate Outcomes: Test Of A Mediation Model", **Academy of Management Proceedings**, 1-6.
- Armeli, Stephen ve diğeri (1998), "Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs", **Journal of Applied Psychology**, 83(2), 288-297.
- Bakan, İsmail (2011), **Örgütsel Bağlılık**, 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, Refik (2000), **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6),1173-1182.
- Bass, Bernard (1990), **Sogdill's Hanbook Of Leadership: A Survey Of Theory And Research**, 3. Baskı: Free Press.
- Baş, Türker (2001), **Anket**, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Baysal, Ayşe Can ve Paksoy, Mahmut (1999), "Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, 28(1), 7-15.
- Becker, Howard S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment" , **American Journal of Sociology**, 66, 32-40.
- Benkhoff, Birgit (1997), "Disentangling Organizational Commitment", **Personnel Review**, 26(1/2), 114-131.
- Bishop, James W. ve diğeri (2000), "Support, Commitment And Employee Outcomes in A Team Environment", **Journal of Management**, 26(6), 1113-1132.
- Bishop, James W. ve diğeri (2005), "A Construct Validity Study Of Commitment And Perceived Support Variables: A Multifoci Approach Across Different Team Environments", **Group and Organization Management**, 30(2), 153-180.
- Boezeman, Edwin J. ve Ellemers, Naomi (2007), "Volunteering For Charity: Pride, Respect, and the Commitment of Volunteers", **Journal of Applied Psychology**, 92(3), 771-785.

- Boshoff, Christo ve Mels, Gerhard (1995), “A Causal Model to Evaluate The Relationships Among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality”, **European Journal of Marketing**, 29(2), 23-42.
- Boylu, Yasin ve diğeri (2007), “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar**, 44(511), 55-74.
- Bozkurt, Fatma (2007), **Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa, Celâl Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brewer, Ann (1996), “Developing Commitment Between Managers and Employees”, **Journal of Managerial Psychology**, 11(4), 24-34.
- Bridge, Kennan ve Baxter, Leslie A. (1992), “Blended Relationships: Friends as Work Associates”, **Western Journal of Communications**, 56(3), 200-225.
- Buchanan, Bruce (1974), “Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 19(1), 533-546.
- Byrne, Zinta S. ve Hochwarter, Wayne A. (2008), “Perceived Organizational Support and Performance Relationships Across Levels of Organizational Cynicism”, **Journal of Managerial Psychology**, 23(1), 54-72.
- Can, Hilal (1997), **Organizasyon ve Yönetim**, 4.Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Case, Robert (1998), “Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications”, **Journal of Sport Behaviour**, 21(4), 387-396.
- Casimir, Gian ve diğeri (2014), “The Relationships Amongst Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, And In-Role Performance A Social-Exchange Perspective”, **Leadership and Organization Development Journal**, 35(5), 366-385.
- Cevrioğlu, Esin (2007), **Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi SBE.
- Chen, Zehn Xiong ve Francesco, Anne Marie (2003), “The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China”, **Journal of Vocational Behavior**, 62(3), 490-516.

- Chen, Zhen Xion ve diğlerleri (2005), "Test of A Mediation Model of Perceived Organizational Support", **Journal of Vocational Behavior**, 66, 457-70.
- Chow, Hau-siu I. S. (1994), "Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan", **The International Journal of Career Management**, 6(4), 3-9.
- Cohen, Aaron (1992), "Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis", **Journal of Organizational Behavior**, 13(6), 539-558.
- Cohen, Aaron (1993), "Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis", **Basic and Applied Social Psychology**, 14(2), 143-159.
- Cropanzano, Russell ve diğlerleri (1997), "The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress", **Journal of Organizational Behavior**, 18, 159-180.
- Cropanzano, Russell ve Greenberg, Jerald (1997), "Progress in Organizational Justice: Tunneling Through The Maze" **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 12, 317-371.
- Cropanzano, Russell ve Mitchell, Marie S. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review" **Journal of Management**, 31(6), 874-900.
- Çakır, Özlem (2001), **İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çakmak, Başak (2016), "**Biçimsel Örgütlerde İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma: Aras Kargo Örneği**", Yayınlanmamış Tezli Yüksek Lisans Tezi, Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Çakmak, Özlem (2008), "Eğitimin Ekonomiye ve Kalkınmaya Etkisi", **D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 11, 33-41.
- Çetin, Münevver (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Ankara: Nobel Yayın Evi.
- Daniel C. Feldman ve Jeanne M. Brett (1983), "Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers", **The Academy of Management Journal**, 26(2), 258-272.
- Danserau, Fred ve diğlerleri (1984), **Theory Testing in Organizational Behavior: The Variant Approach**, Englewood Cliffs: Prentice- Hall.
- Dansreau, Fred ve diğlerleri (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.

- David Day ve Ran Gerstner (1997), “Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues”, **Journal of Applied Psychology**, 82(6), 827-844.
- Davis, Keith ve Newstrom, John W. (1989), **Human Behaviour at Work**, McGraw-Hill Publishing Company, New York.
- Deluga, Ronald J. (1994), “Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 67(4), 315-326.
- Demirel, Yavuz (2008), “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerinde Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi**, 15(2), 179–194.
- Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk (2007). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 29, 37-61.
- Drath, Wilfred H. ve Palus Charles J. (1994), **Making Cammon Sense: Leadership As Meaning- Making İn A Community Of Practise**, Greensboro: Center For Creative Leadership.
- Duarte, Neville T. ve diğerleri (1993), “How Do I Like Thee? Let Me Appraise The Ways”, **Journal of Organizational Behavior**, 14(3), 239-249.
- Duchon, Dennis ve diğerleri (1986), “Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences” **Journal of Applied Psychology**, 71(1), 56-60.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (1986), “Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (1990), “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”, **Journal of Applied Psychology**, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (1997), “Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, 82(5), 812-820.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (2001), “Reciprocation of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, 85(1), 42-51.

- Eisenberger, Robert ve diğerleri (2002), "Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support and Employee Retention", **Journal of Applied Psychology**, 87(3), 565-573.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (2004), **Perceived Organizational Support. The employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives** içinde, Editörler: J. Coyle-Shapiro, L. Shore, & S. Taylor, & L. Tetrick, 206-225, Oxford University Press.
- Erdem, Haluk (2014), **Algılanan Örgütsel Destek ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Ersoy, Sevdije (2007), "**Kariyer Geliştirme Programlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Tekstil Sektöründe Karşılaştırmalı Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gaertner, Karen N. ve Nollen, Stanley D. (1989), "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to The Organization", **Human Relations**, 42(11), 975-991.
- Gakovic, Anika ve Lois E. Tetrick (2003), "Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of The Employment Relationships of Part-Time and Full-Time Employees Attending University Classes", **Journal of Organizational Behavior**, 24, 649-666.
- Gallie, Duncan ve diğerleri (2001), "Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-97", **Journal of Management Studies**, 37(8), 1081-1093.
- Gallie, Duncan ve White, Micheal (1993), **Employee Commitment and The Skills Revolution**, London: PSI Publishing.
- Gary J. Greguras ve John M. Ford (2006), "An Examination of The Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79, 433-465.
- Gefen, David ve Ridings, Catherine M. (2002), "Implementation Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory", **Journal of Management Information Systems**, 19(1), 47-69.

- George, Darren ve Mallery, Paul (2010), **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference**, Boston: Pearson
- Gerstner, Charlootee R. ve Day, David V. (1997), “Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Ideas”, **Journal of Applied Psychology**, 82, 827–844.
- Gomez, Carolina ve Rosen, Benson (2001), “The Leader-Member Exchange As A Link Between Managerial Trust And Employee Empowerment”, **Group & Organization Management**, 26, 53-70.
- Gouldner, Alvin W. (1960), “The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement”, **American Sociological Review**, 25, 161-178.
- Göksel, Aykut ve Aydınhan, Belgin (2012), “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 17(2), 247-271.
- Graen, George B. ve Uhl-Bien, Marry (1991) “The Transformation of Professionals into Self- Managing and Partially Self-Designing Contributors: Toward a Theory of Leadership-Making”, **Journal of Management Systems**, 3(3), 25-39.
- Graen, George B. ve Uhl-Bien, Mary (1995), “Relationship-Based Approach To Leadership: Development of Leader–Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multidomain Perspective”, **Leadership Quarterly**, 6, 219–247.
- Graen, George ve diğerleri (1977), “Effects of Linking-Pin Quality on The Quality of Working Life Lower Participants”, **Administrative Science Quarterly**, 22(3), 491-504.
- Graen, George ve diğerleri (1982a), “The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model”, **Organizational Behavior and Human Performance**, 30(1), 109-131.
- Graen, George ve diğerleri (1982b), “Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process” **Journal of Applied Psychology**, 67(6), 868-872.
- Graen, Graen ve diğerleri (1973), “Role Assimilation in a Complex Organization”, **Journal of Vocational Behavior**, 3(4), 395-420.
- Green, Stephen ve Liden, Robert (1980), “Contextual and Attributional in-Fluences on Control Decisions”, **Journal of Applied Psychology**, 65(4), 453-458.

- Greenberg, Jerald (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories" **The Academy of Management Journal**, 12(1), 9-22.
- Güçlü, Hatice (2006), **Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi**: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gül Hasan (2002), "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", **Ege Academic Review**, 2(1), 37-55.
- Gül, Hasan ve İnce, Mehmet (2005), **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Gürbüz, Rüveyde (2012), **Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık ile İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi SBE, Erzurum.
- Gürbüz, Sait (2006), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(2/1), 48-75.
- Hackett, Rick ve diğerleri (1994), "Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment", **Journal of Applied Psychology**, 79(1), 15-23.
- Halis, Mine ve Demirel, Yavuz (2016), "Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi", **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11, 318-335.
- Harris, Stanley ve diğerleri (2005), "The Influence of Supportive Supervisor Communication on LMX and Performance: The Test of A Theoretical Model", **Academy of Management Best Conference Paper**, 1-7.
- Henderson, David J. ve diğerleri(2009), "LMX Differentiation: A Multilevel Review and Examination of Its Antecedents", **The Leadership Quarterly**, 20(4), 517-534.
- Homans, George C. (1958), "Social Behavior as Exchange", **American Journal of Sociology**, 63(6), 597-606.
- Hrebiniak, Lawrence G. ve Alutto, Joseph A. (1972), "Personal and Role Related Factors in The Development of Organizational Commitment". **Administrative Science Quarterly**, 17, 555-573.
- İmamoğlu, Dilek (2016), "Cam Tavan Sendromu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- James L. Price ve Charles W. Mueller (1981), “A Causal Model of Turnover for Nurses”, **The Academy of Management Journal**, 24(3), 543-565.
- Jawahar, Jim (2002), “A Model of Organizational Justice and Workplace Aggression” **Journal of Management**, 28(6), 811–834.
- Jawahar, Jim ve diğ erleri (2007), “Role Conflict And Burnout: The Direct and Moderating Effects of Political Skill and Perceived Organizational Support on Burnout Dimensions”, **International Journal Of Stress Management**, 14(2), 142-159.
- Jawahar, Jim ve Hemmasi, Pegah (2006), “Perceived Organizational Support for Women’s Advancement and Turnover Intentions: The Mediating Role of Job and Employer Satisfaction”, **Women in Management Review**, 21(8), 643-66.
- Jones Johnson, G. ve Johnson, Roy W. (2000), “Perceived Overqualification and Dimensions of Job Satisfaction: A Longitudinal Analysis”, **Journal of Psychology**, 34(5), 537-556.
- Kang, Dae-seok (2004), **The Impact of Organizational Justice and Leader-Member Exchange Quality on Motivation to Participate in Training: Centered on the Mediating Effect of Employees’ Perceived Benefits of Training**. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Minnesota.
- Kantav, Nilgün (1998), **Örgütsel Bağlılık Örgütsel Çatışma İlişkisi ve Medya Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanter, Rosabeth Moss (1968), “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, 33(4), 499-517.
- Kanungo, Rabindra N. (1982), “Measurement of Job and Work Involvement”, **Journal of Applied Psychology**, 67(3), 341–349.
- Kaplan, Metin ve Öğüt, Adem (2012), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 17(1), 387–401.
- Karadağ, Engin ve Yücel, Cemil (2016), **Türkiye Üniversite Memnuniyet Araştırması**.
- Katz, Daniel ve Kahn, Robert L. (1977), **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi** (Çev: H.Can, Y. Bayar), Ankara: TODAİE.

- Ketchland, Alice, (1998), “The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting”, **Behavioral Research in Accounting**, 10, 112-115.
- Kipnis, David ve diğerleri (1980), “Interorganizational Influence Tactics: Explorations in Getting One’s Way”, **Journal of Applied Psychology**, 65(4), 440-452.
- Klein, Howard J. ve Kim, Jay S. (1998), “A Field Study of The Influence of Situational Constraints, Leader-Member-Exchange, and Goal Commitment On Performance”, **Academy of Management Journal**, 41, 88–95.
- Koçel, Tamer (2015), **İşletme Yöneticiliği**, 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayın Evi.
- Krackhardt, David (1990), “Assessing The Political Landscape: Structure, Cognition, and Power in Organizations”, **Administrative Science Quarterly**, 35(2), 342-369.
- Kraimer, Maria L. ve Wayne, Sandy 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.
- Kwon, Ik-Whan G. ve Banks, Doyle W. (2004), “Factors Related to The Organizational and Professional Commitment of Internal Auditors”, **Managerial Auditing Journal**, 19(5), 606-622.
- LaMastro, Valerie (1999), “Commitment and Perceived Organizational Support” **National Forum of Applied Educational Research Journal**, 12(3), 1-13.
- Lambe, C. Jay ve diğerleri (2001), “Social Exchange Theory And Research On Business-Tobusiness Relational Exchange”, **Journal of Business-to-Business Marketing**, 8(3), 1-36.
- Lee, Hyung R. (2000), **An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships Among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intentions in the Lodging Industry**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, State University.
- Leiter, Micheal P. ve Maslach, Christina (1988), “The Impact of Interpersonal Environment on Burnout and Organizational Commitment”, **Journal of Organizational Behavior**, 9(4), 297-308.
- Leow, Kah L. ve Khong, Kok W. (2009), “Organizational Commitmen: The Study Of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malasia’”, **International Journal of Business and Information**, 4(2), 161- 198.

- Levinson, Harry (1965), "Reciprocation: The Relationship Between Man and Organization", **Administrative Science Quarterly**, 9(4),370–390.
- Lew, Tek-Yew (2009), "The Relationships between Perceived Organizational Support, Felt Obligation, Affective Organizational Commitment and Turnover Intention of Academics Working with Private Higher Educational Institutions in Malaysia", **European Journal of Social Sciences**, 9(1), 72-87.
- Liden, Robert C. ve diğerleri (1997), "Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential For The Future", **Research in Personnel and Human Resources Management**, 15, 47–119.
- Liden, Robert C. ve Maslyn, John M. (1998), "Multidimensionality of Leader–Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal of Management**, 24, 43–72.
- Liden, Robert ve Graen, George B. (1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", **Academy of Management Journal**, 23, 451-465.
- Loi, Raymond ve diğerleri (2006), "Linking Employees' Justice Perceptions To Organizational Commitment And Intention To Leave: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 79(1), 101-120.
- Lok, Peter ve Crawford, John (2001), "Antecedents of Organizational Commitment and The Mediating Role of Job Satisfaction", **Journal of Managerial Psychology**, 16(8), 594-613.
- Lok, Peter ve Crawford, John (2004), "The Effects of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment", **Journal of Management Development**, 23(4), 321-338.
- Lunenburg, Fred C. (2010), "Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process", **International Journal of Management, Business and Administration**, 13 (1), 1-5.
- Makenjee, Chandra R. ve diğerleri (2006). "The Effect of Percieved Organizational Support on Organizational Commitment of Diagnostic Imaging Radiographers", **Radiography**, 12(2), 118-126.
- Masterson, Suzanne S. ve diğerleri (2000). "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment On Work Relationships", **Academy of Management Journal**, 43, 738-748.

- Mathieu, John E. ve Zajac, Dennis M. (1990), "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, 108(2), 171-194.
- Mathieu, John E. ve Zajac, Dennis M. (1990), "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, 108(2), 171-194.
- Mayer, Roger C. ve Schoorman, David F. (1992), "Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment", **Academy of Management Journal**, 35(3), 671-684.
- Mearns, Kathryn J. ve Reader, Tom (2008), "Organizational Support and Safety Outcomes: An Un-Investigated Relationship?", **Safety Science**, 46, 388–397.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie (1997), **Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application**, SAGE Publications, Inc.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1984), "Testing the 'side-bet theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", **Journal of Applied Psychology**, 69, 372-378.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resources Management Review**, 1, 61-89.
- Meyer, John P. ve diğerleri (1990), "Affective and Continuance Commitment to Organizations: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", **Journal of Applied Psychology**, 75, 710-720.
- Meyer, John P. ve diğerleri (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, 61(1), 20-52.
- Meyer, John P. ve diğerleri (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", **Journal of Applied Psychology**, 78(4), 538-551.
- Mintzberg, Henry(1973), "A new look at the Chief Executive's Job", **Organizational Dynamics**, 1(3), 21–30.
- Molm, Linda D. (1990), "Structure, Action, and Outcomes: The Dynamics of Power in Social Exchange", **American Sociological Review**, 55(3), 427-447.
- Morrow, Paula C. (1983), "Concept Redundancy In Organizational Research: The Case Of Work Commitment", **Academy of Management Review**, 8, 486-500.

- Mowday, Richard T. (1998), "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", **Human Resources Management Review**, 8(4), 387-401.
- Mowday, Richard T. ve diğ erleri (1982), **Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover**, New York, Academic Press.
- Mowday, Richard ve diğ erleri (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, 14 (2), 224-247.
- Muazzez, Deniz Giray ve Deniz, Ş ahin (2012), "Algılanan Örg ütsel, Yönetici Ve Ç alışma Arkadaş aları Desteğ i Ölç ekleri: Geç erlilik ve Güvenilirlik Ç alışması", **Türk Psikoloji Yazarları**, 15(30) 1-9.
- Natunann, Stefanie E. ve diğ erleri (1995), "The Roles of Organizational Support And Justice During A Layoff", **Academy of Management Journal**, 89-93.
- Naumann, Earl (1993), "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers", **Group and Organization Management**, 18(2), 153-187.
- Nystrom, Paul C. (1990), "Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American Business Managers", **Group and Organization Studies**, 15(3), 296-312.
- O'Driscoll, Michael P. ve Donna M. Randall (1999), "Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment", **Applied Psychology: An International Review**, 48(2), 197-209.
- O'Reilly, Charles A. ve Chatman, Jennifer (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", **Journal of Applied Psychology**, 71, 492-499.
- O'Reilly, Charles ve Caldwell, David F. (1981): "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", **Administrative Science Quarterly**, 26, 597- 616.
- Obeng, Kofi ve Ugboro, Isaiah (2003), "Organizational Commitment Among Public Transit Employees: An Assessment Study", **Journal of The Transportation Research Forum**, 57(2), 83-98.
- Odiorne, George S.(1987), **The Human Side of Management (Management by Integration and Self Control)**. USA: Lexington Boks.

- Ölçüm, Çetin (2004), **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, 1.Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Oliver, Nick 1990, “Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee- Owned Firm: Evidence From U.K” **Human Relations**, 43, 513-526.
- Özcaner, Burcu (2003), “Başarının Sırrı, İnsana Değer Vermekte”, **İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi**, 3,49-50.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 18(2), 113-130.
- Özkaya, Meltem ve diğerleri (2006), “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması”, **Yönetim ve Ekonomi**, 3(2), 77-96.
- Özler, Derya Ergün (Ed.) (2012), **Örgütsel Adalet. Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, 2. Baskı, Bursa, Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Özutku, Hatice ve diğerleri (2008), “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, **XV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, 193-210.
- Pan, J. Zhou ve diğerleri (2010), “The Role Of Leadership Between The Employees And The Organization: A Bridge Or A Ravine? An Empirical Study From China”, **Journal of Management and Marketing Research**, 5(1), 1-14.
- Panaccio, Alexandra ve Christian Vandenberghe (2009), “Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-being: A Longitudinal Study”, **Journal of Vocational Behavior**, 75, 224-236.
- Perrewe, Pamela L, ve diğerleri (2002), “Are Work Stress Relationships Universal? A Nine-Region Examination of Role Stressors, General Self-Efficacy and Burnout”, **Journal of International Management**, 8(2), 163-187.
- Perryer, Chris R. ve diğerleri (2010), “Predicting Turnover Intentions: The Interactive Effects Of Organizational Commitment and Perceived Organizational Support”, **Management Research Review**, 33(9), 911-923.
- Porter, Lyman W. ve diğerleri (1974), “Organizational Commitment, Job Satisfaction and turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, 59, 603-609.

- Randall, Donna M. (1983), "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **The Academy of Management Review**, 12(3), 460-471.
- Randall, Marjorie L. ve diğeri (1999), "Organizational Politics And Organizational Support As Predictors Of Work Attitudes, Job Performance And Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Organizational Behavior**, 20(2), 159-174.
- Rhoades, Linda ve diğeri (2001), "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 86 (5), 825-836.
- Rhoades, Linda ve Eisenberger, Robert (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", **Journal of Applied Psychology**, 87 (4), 698-714.
- Richard, M. Dienesch ve Robert, C. Liden (1986), "Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development", **Academy of Management Review**, 11(3), 618-634.
- Ring, J. Kirk (2011), "The Effect of Perceived Organizational Support and Safety Climate on Voluntary Turnover in The Transportation Industry", **International Journal of Business Research and Management**, 1(3), 156-168.
- Robert C. Liden ve Maslyn, John M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", **Journal of Management**, 24(1), 43-72.
- Robert, C. Liden ve George, Graen (1980), "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", **The Academy of Management Journal**, 23(3), 451-465.
- Roehling, Mark V. ve diğeri (2000), "The Nature of The New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures" **Human Resource Management**, 39(4), 305-320.
- Rousseau, Denise M. (1989), "Psychological and Implied Contracts In Organizations", **Employee Rights and Responsibilities Journal**, 2, 121-139.
- Rusbult, Carly A. ve Farrel, Dan (1983), "A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments", **Journal of Applied Psychology**, 68(3), 429-438.
- Saldamlı, Asım (2009), **İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı**, Ankara: Detay Yayıncılık.

- Sandy J. Wayne ve diğerleri (1999), "The Role of Human Capital, Motivation and Supervisor Sponsorship in Predicting Career Success", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 20(5), 577-595
- Sandy, J. Wayne ve Shawn, A. Green (1993), "The Effects Of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", **Human Relations**, 46(12), 1431- 1440.
- Scandura, Terri A. (1999), "Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective", **The Leadership Quarterly**, 10(1), 25-37.
- Scandura, Terri A. ve Schriesheim, Chester A. (1994), "Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring As Complementary Concepts In Leadership Research", **Academy of Management Journal**, 37, 1588-1602.
- Scott, Susanne G. ve Reginald, Bruce (1998), "Following the Leader in R&D: The Joint Effect of Subordinate Problem-Solving Style and Leader-Member RelationsonInnovative Behavior", **IEEE Transactions on Engineering Management**, 45(1), 3-12.
- Settoon, Randall P. ve diğerleri (1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity" **Journal of Applied Psychology**, 81, 219–227.
- Shanock, Linda ve Eisenberger, Robert (2006), "When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates" Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance", **Journal of Applied Psychology**, 91(3), 689-695.
- Sherony, Kathryn M. ve Green, Stephen G.(2002), "Coworker Exchange: Relationships Between Coworkers, Leader-Member Exchange, and Work Attitudes", **Journal of Applied Psychology**, 87(3), 542-548.
- Shore, Lynn M. ve diğerleri (2006), "Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation", **Journal of Applied Social Psychology**, 36(4), 837-67.
- Shore, Lynn M. ve Sandy J. Wayne (1993), "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, 78(5), 774-780.

- Shore, Lynn M. ve Shore, Ted H. (1995), “**Perceived Organizational Support And Organizational Justice**” In Cropanzano, R.S. & K.M. Kacmar (Eds.). Organizational politics, justice, and support: Managing the social climate of the workplace, 1995, 149-164.
- Shore, Lynn M. ve Tetrick, Lois E. (1991), “A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support”, **Journal of Applied Psychology**, 76(5), 637-43.
- Silbert, Lisa Terry (2005), “**The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support**”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Waterloo, Canada.
- Sparrowe, Raymond T. ve Liden, Rorbert C. (1997), “Process and Structure in Leader-Member Exchange, **Academy of Management Review**, 22(2), 522–552.
- Stamper, Christina ve Johlke, Mark (2003), “The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationships between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes”, **Journal of Management**, 29(4), 569-588.
- Steers, Richard M. (1977), “Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment” **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 46-56.
- Stephen, G. Green ve Talya, N. Bauer(1996), “Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test”, **The Academy of Management Journal**, 19(6), 1538-1567.
- Stinglhamber, Florence ve Vanderberghe, Christian (2003), “Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study”, **Journal of Organizational Behavior**, 24, 251–270.
- Strassen, Marjorie Armstrong ve Ursel, Nancy D. (2009), “Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82, 201-220.
- Tak, Burçin ve Çiftçioğlu, Aydem (2008), “Mesleki Bağlılık ile Çalışanların Örgütte Kalma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 63(4), 155-178.
- Tezbaşaran, Ata (1997), **Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu**, Ankara: Türk Psikologlar Derneği.
- Truckenbrodt, Yolanda (2000), “The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior”, **Acquisition Review Quarterly Summer**, 233-244.

- Tyler, Tom R. (1991), "Using Procedures To Justify Outcomes: Testing The Viability Of A Procedural Justice Strategy For Managing Conflict And Allocating Resources In Work Organizations", **Basic and Applied Social Psychology**, 12, 259-279.
- Van Knippenberg, Daan ve diğeri (2005), "Social Identity and Social Exchange: Identification, Support, and Withdrawal from the Job", **Erasmus Research Institute of Management Report Series Research in Management**, 1-33.
- Vecchio, Robert P. ve Gobdel, Bruce C.(1984), "The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership: Problems and Prospects", **Organizational Behavior and Human Performance**, 34(1), 5-21.
- Wallace, Jean E. (1995), "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 40(2), 228-255.
- Warren Chiu ve Catherine W. Ng (1999), "Women-Friendly HRM and Organizational Commitment: A Study Among Women And Men of Organizations in Hong Kong", **Journal Of Occupational Psychology**, 72(4), 485–502.
- Wasti, Arzu (2003), "Kültürlerarası Çalışmalarda Yöntem: Örgütsel Bağlılık Yazınından Dersler", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3(2), 125–145.
- Wayne, Sandy J. ve diğeri (1997), "Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", **The Academy of Management Journal**, 40(1), 82-111.
- Wayne, Sandy J. ve diğeri (2002), "The Role of Fair Treatment And Rewards in Perceptions Of Organizational Support and Leader-Member Exchange", **Journal of Applied Psychology**, 87, 590-598.
- Wiener, Yoash (1982), "Commitment in Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, 7, 418-428.
- Woo, Boyun ve Chelladurai, Packianathan (2012), "Dynamics Of Perceived Support And Work Attitudes: The Case Of Fitness Club Employees Perceived Organizational Support And Organizational Commitment: A Study Of Medium Enterprises In Malaysia" **Human Resource Management Research**, 2(1), 6-18.
- Yalçın, Azmi ve İplik, Fatma Nur (2005), "Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği", **Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 395–412.

- Yamaguchi, Ikushi (2001), "Perceived Organizational Support For Satisfying Autonomy Needs of Japanese White-Collar Workers: A Comparison Between Japanese and US-Affiliated Companies", **Journal of Managerial Psychology**, 16(6), 434-448.
- Yılmaz, Özkan (2002), **Örgütsel Bağlılık ve Yönetimin Çalışanlara Karşı Ahlaki Sorumluluğunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Tekstil Sektörü Üzerine Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yonn, Jeongkoo ve Thye, Shane R. (2002), "A Dual Process Model of Organizational Commitment: Job Satisfaction and Organizational Support", **Work and Occupations**, 29(1), 97-124.
- Yoon, Jeongkoo ve Lim, Jun-Cheol (1999), "Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees", *Human Relations*, 52 (7), 923-945.
- Yuh-Soon Shin ve diğerleri (2010), "Effect of Leader-member Exchange on Affective Commitment and Continuance Commitment: The Mediating Role of Job Stress", **The Journal of the Korea Contents Association**, 10(1), 353-364.
- Yukl, Gary (1989), "Managerial Leadership: A Review of Theory And Research", **Journal of Management**, 15(2), p.251-290.
- Zagenczyk, Thomas J. (2001), **A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Zangaro George A. (2001), "Organizational Commitment: A Concept Analysis", **Nursing Forum**, 36(2), 14-22.
- Zhou, Xiaohua (2003), **An Exploration of Supervisor-Subordinate Agreement on Leader-Member Exchange**, Yayınlanmamış Doktora Tezi University of Miami.

EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü" adlı yüksek lisans tez çalışmasını yürütmekteyim. Bu çalışma kapsamında aşağıdaki ankete vereceğiniz samimi cevaplar araştırmaya yönelik çözüm önerilerimizin daha gerçekçi olmasını sağlayacaktır.

Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Ayrıca, bu anket kapsamında sizlerden isim belirtilmeyerek elde edilen bilgiler sadece bilimsel veri olarak kullanılacak olup, gizli tutulacak ve bu çalışma dışında hiçbir şahıs veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Bu konuda göstermiş olduğunuz ilgi ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Y. Doç. Dr. Nihan BİRİNCİOĞLU

Ertan DİNÇ

1. Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()
2. Medeni Durumunuz: Evli () Bekâr ()
3. Çalışma Alanınız: Sosyal Bilimler () Fen Bilimleri ()
Sağlık Bilimleri () Eğitim Bilimleri ()
4. Kurumunuzdaki Görev Süreniz: 1 yıldan az () 4-5 yıl ()
1-2 yıl () 5-6 yıl ()
2-3 yıl () 6 yıl ve üzeri ()
3-4 yıl ()
5. Bulduğunuz Lisansüstü Aşama: Y.lisans Ders () Doktora Ders ()
Y.lisans Tez () Doktora Yeterlilik ()
Doktora Tez ()

Lütfen aşağıdaki maddeleri dikkatlice okuyunuz. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı aşağıdaki ölçeği kullanarak belirtiniz. İlgili kısımları (X) olarak işaretleyebilirsiniz.

Lider-Üye Etkileşimi		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1	Danışmanımı bir insan olarak çok seviyorum					
2	Danışmanım kişilik olarak arkadaş olmak isteyebileceğim biridir					
3	Danışmanım beraber çalışmak için oldukça eğlencelidir					
4	Danışmanım işimle ilgili konularda (ilgili konuda tam bir bilgisi olmasa dahi) üst yönetime karşı beni savunur					
5	Eğer kurumumda birileri tarafından bana soruşturma açılsaydı, danışmanım bana güvenir ve arkamda dururdu					

6	Eğer kurumumda yaptığım hata bağışlanabilir(kabul edilebilir) bir hata ise, danışmanım kurumumdaki diğer kişilere karşı beni savunurdu					
7	Danışmanım için görev tanımımın dışındaki işleri istekle yaparım					
8	Danışmanımın beklentilerini karşılayabilmek adına gerekenden çok daha fazla çaba sarf etmeye istekliyimdir					
9	Danışmanım için kapasitemi zorlamamın benim için bir mahsuru yok					
10	Danışmanımın işiyle ilgili bilgisinden etkilenirim					
11	Danışmanımın işiyle ilgili bilgi ve yetkisine saygı duyarım					
12	Danışmanımın mesleki becerilerine hayranım					

Örgütsel Destek		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım kurum kendi iyiliği için benim katkılarıma değer verir					
2	Çalıştığım kurum beni işten çıkararak yerime bir başkasını görevlendirmeyi tercih etmez					
3	Çalıştığım kurum benim amaçlarımı ve değerlerimi fazlasıyla dikkate alır					
4	Çalıştığım kurum benim iyiliğimi gerçekten önemsiyor					
5	Çalıştığım kurum işimi en iyi şekilde yapabilmeme yardımcı olma konusunda isteklidir					
6	Bu kurum çalışma hayatım süresince beni istihdam etmeye isteklidir					
7	Eğer bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem, kurum beni kalmam için ikna etmeye çalışacaktır.					
8	Çalıştığım kurum işimdeki başarılarımla gurur duyar					
9	Çalıştığım birim kapatılacak olsa, bu kurum başka bir yerde iş bulmam için bana yardımcı olur					
10	Çalıştığım kurum işimi mümkün olduğunca ilgi çekici hale getirmeye çalışır					
Örgütsel Bağlılık		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışma hayatımın geri kalan kısmını çalıştığım mevcut kurumda geçirmek beni mutlu eder					
2	Kurumum dışından kişilerle (bu üniversitede çalışmayan) bu kurum hakkında konuşmaktan hoşlanırım					
3	Bu kurumun sorunlarını gerçekten kendi kişisel sorumlularım gibi hissedirim					
4	Bu kuruma sağladığım uyumu başka bir kuruma karşı sağlayamayacağımı düşünüyorum					
5	Kendimi bu kurumda “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum					
6	Bu kurum ile aramda duygusal bir bağ hissediyorum					
7	Bu kurumun benim için oldukça özel ve kişisel bir anlamı var					
8	Bu kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum					
9	Bu kurum dışında herhangi başka bir seçenek oluşturmadan bu kurumdan ayrılmam gerekirse ne yapabileceğim konusunda endişe duyuyorum					

10	Bu kurumdan ayrılmayı istesem bile, şu an için buradan ayrılmak benim için çok zor olurdu					
11	Eğer şu an için bu kurumdan ayrılmaya karar verirsem hayatımdaki birçok şey alt üst olur					
12	Bu kurumdan şu an ayrılmam durumunda çok ciddi bir maddi kayba uğrarım					
13	Şu an için bu kurumda çalışmaya devam etmek benim için bir istek olduğu kadar aynı zamanda bir zorunluluktur					
14	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için oldukça az seçeneğim olduğuna inanıyorum					
15	Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından biri de alternatiflerin az olmasıdır					
16	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de buradan ayrılmamın kendimden büyük ödün vermeyi gerektirmesidir (başka bir kurum, burada sahip olduğum olanakları bana sağlayamayabilir)					
17	Günümüzde insanların çalıştıkları kurumları sıklıkla değiştirdiğini düşünüyorum					
18	Bir kişinin her zaman için çalıştığı kuruma sadık kalması gerektiğine inanıyorum					
19	Sürekli kurum değiştirmek bana bütünüyle gayri ahlaki geliyor					
20	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bu kurumda çalışmaya devam etmeyi ahlaki bir yükümlülük olarak hissetmemdir					
21	Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsaydım dahi, bunu bu kurumdan ayrılmak için doğru bir gerekçe olarak kabul etmezdim					
22	Bana bir kuruma sadık kalmanın önemi ve değeri öğretildi					
23	Çalışma yaşamının önemli bir kısmını aynı kurumda geçiren kişiler için birçok şeyin daha iyi olacağını düşünüyorum					
24	Uzun süre aynı kurumda çalışarak o kurum ile kimliğimin özdeşleştirilmesinin mantıklı olduğunu düşünüyorum					

ÖZGEÇMİŞ

Ertan DİNÇ 5 Mayıs 1992 tarihinde Trabzon/Merkez’de doğdu. İlkokul eğitimini Özel Alparslan İlköğretim okulunda 2007 yılında bitirdi. 2010 yılında Özel Alparslan Anadolu Lisesinden mezun oldu. 2010 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Bölümüne kayıt oldu, 2014 yılında da mezun oldu. 2014 yılında Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programına kayıt oldu. DİNÇ iyi derecede İngilizce bilmektedir.

