



# ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ARACILIK ROLÜ

MEDIATION ROLE OF SUPERVISOR SUPPORT ON RELATIONSHIP BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND WORK ENGAGEMENT

DOI:10.17755/esosder.71219

Ali Rıza İNCE<sup>1</sup>

## Öz

Bu çalışmanın amacı, çalışanların örgütsel destek algılarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolünü tespit etmektir. Bu maksatla 680 çalışanı olan bir konfeksiyon firması üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. 307 çalışan üzerine uygulanan anketlerden elde edilen veriler, korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre örgütsel desteğin, işe adanmışlık ve yönetici desteği üzerinde etkili bir faktör olduğu görülmüş ve örgütsel desteğin, işe adanmışlık üzerine etkisine yönetici desteğinin tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Destek, Yönetici Desteği, İşe Adanmışlık, Aracılık Rolü

## Abstract

The aim of this study is to determine the mediation role of supervisor support on the relationship between employees' perceived organizational support and work engagement. For this purpose, a field research is carried out for an apparel firm having 680 employees. The data obtained from applied surveys for 307 employees is subjected to correlation and hierarchical regression analysis. In terms of the results of analysis, organizational support was found as a significant variable on impacting work engagement and supervisor support, and it was also found that supervisor support has a complete-mediation role.

**Keywords:** Organizational Support, Supervisor Support, Work Engagement, Mediation Role

<sup>1</sup> Yrd.Doç.Dr., Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, [arinced@cumhuriyet.edu.tr](mailto:arinced@cumhuriyet.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalmaları, başta insan kaynağı olmak üzere bütün kaynaklarından üst düzeyde fayda sağlamalarına bağlıdır. İnsan unsurunun en önemli kaynak olduğu düşüncesi yadsınamaz bir şekilde literatüre hâkim olurken, çalışanların fiziksel ve zihinsel enerjilerinden azami ölçüde faydalanabilmek için bu kaynak üzerinde etkili olan bütün değişkenler çalışmalara konu edilmektedir. Bu çalışmaların en önemli çıkış noktalarından biri de çalışanların örgütün kendilerine sağlanan imkânlar ölçüsünde davranış gösterdiklerini öne süren sosyal değişim kuramıdır. Buna göre işletme, çalışanlarına temin edeceği imkânlarla çalışanlarını kendilerini işlerine adanmalarını sağlayacak böylelikle onların fiziksel ve zihinsel enerjilerini büyük ölçüde örgütün faydasına kullanmalarını gerçekleştirebilecektir.

Çalışanın işe adanmışlığını etkileyen anlamlı bir işe sahip olma, olumlu örgüt iklimi, personel güçlendirme gibi çok sayıda değişken olduğu bilinmektedir. Örgütsel desteğin ve yönetici desteğinin işe adanmışlık üzerinde önemli etkilerinin ve rollerinin olabileceği düşünülmektedir. Literatürde yönetici desteği ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiler incelenmiş (Eisenberger ve Rhoades, 2002; Rhoades ve Eisenberger, 2006; Dawley, ve diğ., 2008:238) ancak iki değişkenin işe adanmışlık üzerine etkisi konusunda bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerine etkisinde yönetici desteğinin rolünü araştırmak amacı ile bu çalışma yapılmıştır. Çalışanların örgütsel destek algılarının, işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olabileceği ve çalışanlar tarafından algılanan yönetici desteğinin bu etkileşimde bir aracılık rolünün bulunabileceği öngörülmüştür. Bu öngörülerini araştırmak için bir konfeksiyon firmasında örgütsel destek, yönetici desteği, işe adanmışlık konularındaki ölçekleri ve katılımcıların demografik verilerini belirlemeyi amaçlayan soruları içeren bir anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışmasına, işgörenlerin yarıya yakın bir kısmı (305) katılmış ve anketlerden 282 adedi değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışmanın teorik çerçevesinde bağımlı ve bağımsız değişkenler tek tek ele alınmış; araştırma kısmında çalışmanın amacına, kapsamına, yöntemi ve ölçeklerine değinilmiş; elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistikleri, güvenilirlik değerleri, değişkenler arası ilişkileri, analiz edilmiş; hiyerarşik regresyon sonuçları ortaya konmuş ve sonuç kısmında değerlendirme yapılmıştır.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

### 2.1 ÖRGÜTSEL DESTEK

Örgütsel destek, çalışanların örgütün kendi katkılarına değer verdiği; mutluluklarını önemseydiğine dair algıları (Eisenberger ve diğ., 1986:500) ve örgütün değerlerinin, kendilerinin refahını ne kadar dikkate aldığına dair genel inançlarıdır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698).

Araştırmacılar (Stamper ve Johlke, 2003:571), örgütsel desteği, çalışanların örgütün kendilerine sağladığı maaş, ödül gibi imkânlarla göre kendilerini konumlandıklarını öne süren Blau'nun (1964) sosyal değişim kuramı ile açıklamaktadırlar. Buna göre yüksek düzeyde örgütsel destek algılayan çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşmasındaki çabalarını arttırmırlar. Bu katkılar genel olarak yenilik, değişim ve bilgi paylaşımı konularında gerçekleşir (Lin, 2006:26-28).

Strese sebep olan faktörlerin etkisini azaltarak ve buldukları pozisyonlardan onları memnun insanlar yapmak yolu ile performansı etkileyen örgütsel destek, çalışanlarda örgütsel

bağlılığı artırmakla kalmaz, devamsızlık ve işten ayrılma niyetini azaltır (Eisenberger, ve diğ., 1986; Eisenberger ve diğ., 2002:565; Ting ve Ling, 2013). Bunun da ötesinde örgütsel destek algısının yüksek olması, çalışanların yenilikçi yönlerinin ortaya çıkmasına sebep olur (Zhou ve George, 2001:682). Örgütün, destek sağlamasındaki ve çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmasındaki maksat da bu sonuçları elde etmek istemeleridir.

Çalışanların örgütsel destek algıları düşük olursa ne gibi sonuçlar gerçekleşir? Algılanan örgütsel destek seviyesi ile işe yabancılaşma arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. Buna göre örgütsel destek seviyesi düştükçe, işe yabancılaşma düzeyi yükselmektedir (Taştan ve diğ., 2014:121). İşe yabancılaşmanın da çalışanın yaptığı işten zevk alamaması, çalışma isteğinin yok olması, motivasyonunun düşmesi, daha fazla stres yaşar hale gelmesi ve böylelikle örgüte karşı sadakatsizlik ve işten ayrılma eğiliminin artması gibi olumsuz sonuçlarının olduğu bilinmektedir (Kanungo,1992:413).

İşletmeler açısından oldukça önemli olan bu örgütsel destek algısını, çalışanlarda oluşturmak kolay değildir. Örgütlerin çalışma koşullarını iyileştirmeleri, bir takım ödüllerle çalışanlarını teşvik etmeleri, çalışanların fikir ve önerilerini dikkate almaları, işin çalışanlar için anlamlı kılınması için gerekli çalışmaları yapmaları, işletme içinde adaleti gözetmeleri, sağlıklı oldukları zamanlarda olduğu gibi sağlıklı olmadıkları zamanda da örgütsel desteği devam ettirmeleri gerekmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699; Özdevecioğlu, 2003:117-118; Aube ve diğ., 2007; Liu, 2009:308).

## 2.2 YÖNETİCİ DESTEĞİ

Yönetici desteği, idarecilerin çalışanlarına sosyal ve duygusal açıdan ilgi göstermeleri ve onlara iyi niyetle davranmalarındır (Pearce ve diğ., 1994:263; Rhoades ve Eisenberger, 2002:700).Yönetici desteği algısı ise, çalışanların yöneticileri tarafından katkılarında değer verildiği ve refahlarının düşünüldüğünü hissetmeleridir (Kottke ve Sharafinski, 1988:1075). Yönetici desteği, çalışanlar açısından çok önemli bir konudur. Çünkü çalışanlar açısından yönetici, örgütün bir temsilcisidir. Örgütle özdeşleştirilebilecek bir kimse varsa, o da yöneticidir. Bu anlamda çalışanlar açısından yönetici desteği demek, örgütün desteği demektir (Eisenberger, ve diğ., 2002:565; Deconinck ve Johnson, 2009:336). Bu nedenle yönetici desteği örgütsel destek kadar önemlidir. Kimi zaman yöneticilerin çalışanlarının örgütsel destek algılarını değiştirebildiklerinden (Eisenberger ve diğ., 2002; Maertz ve diğ., 2007) örgütsel destekten de önemli bir araç haline gelmektedir. Bunun da ötesinde çeşitli çalışmalarda yönetici desteğinin çalışanların örgütsel adalet algılarını da etkilediği bulgulanmıştır (Allen ve diğ., 2003:100).

Yönetici desteği algısı yüksek ortamlarda örgütsel sessizlik davranışının azaldığı (Milliken ve diğ., 2003:146) çalışanların kendilerini işle ilgili konularda daha rahat bir şekilde ifade ettikleri (Pekdemir ve diğ., 2013: 85) görülmektedir. Yöneticiler tarafından desteklendiğini düşünen çalışanların, iş tatminlerinin ve motivasyonlarının arttığı; böylelikle örgüte bağlılıklarının güçlendiği ve kişisel performanslarının yükseldiği çok sayıda yazar tarafından ortaya konmuştur (Rhoades ve Eisenberger, 2006:690; Dawley ve diğ., 2008:238; Aarons, ve diğ., 2009:3; Chen ve diğ., 2009:119). Bununla birlikte yönetici desteğinin, örgütsel performans üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak önemli bir etkisinin bulunduğunu kimi çalışmalar da göstermektedir (Emhan ve diğ., 2013:65).

Yöneticileri tarafından destek görmeyen ve yöneticileri ile iyi ilişkileri olmayan çalışanlar fikirlerini öne sürmekten çekinmekte (Ng ve Feldman, 2012:224-227) ve yönetici desteği algısı düşük olan çalışanlarda işten ayrılma niyetinin arttığı bilinmektedir (Fakunmoju ve diğ., 2010:313).

## 2.3 İŞE ADANMIŞLIK

Literatürde işe kapılma, işe tutkunluk, işe bağlanma gibi kavramlarla da ifade edilen işe adanma veya işe adanmışlık (work engagement) (Çakıl, 2011:28), çalışanların işlerine karşı hissettikleri tutku ve bağlılıkla ilgili kalıcı ve süreklilik arz eden bir kavram olup (Bakker ve Demerouti, 2008:209; Macey ve Schneider, 2008), fiziki olarak işlerin başında olan çalışanların duygusal enerjilerini de işlerine aktarmaları, kendilerini çalışma ortamlarındaki rollerine kaptırmalarıdır (Kahn, 1990:694). Bir başka açıdan işe adanmışlık, çalışanın kendisini işi ile bütünleştirmesine yönelik tutumudur (Chusmir, 1982:596).

İşe adanmışlık, örgütsel adanma kavramı ile yakın anlamlar içermesine rağmen, oldukça farklı bir kavramdır. Çalışanın örgütüne olan sadakatine işaret eden örgütsel bağlılığın odak noktası örgüt iken, işe adanmışlığın odak noktası ise işin kendisidir (Ardıç ve Polatçı, 2009:37).

İşe adanmışlık düzeyi yüksek çalışanların, diğer çalışanlara göre daha fazla inisiyatif aldıkları, proaktif davranışlar gösterdikleri, öğrenmeye daha fazla istekli oldukları (Sonntag, 2003:518) yaptıkları işten daha fazla memnuniyet duydukları, örgüte karşı daha fazla bağlılık hissettikleri ve bunların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu görülmüştür (Demerouti ve diğ., 2001:279; Schaufeli ve Bakker, 2004:293). Örgüte ise performans ve kalite gelişimini artırması açısından katkı sağladığı bulgulanmıştır (Bakker ve diğ., 2008).

Hem birey hem de örgüt açısından oldukça önemli sonuçları olan işe adanmışlık düzeyini yükselten faktörleri belirleyen önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu faktörlerden biri, anlamlı bir işe sahip olma hissidir (May ve diğ., 2004:11; Scroggins, 2008:68; Saks ve Gurman, 2011). Anlamlı bir işe sahip olma hissi, işle çalışan arasındaki uyumun yüksek olmasına, işlerini yaparken kendilerini değerli ve önemli bulmalarına bağlıdır (Kahn, 1990:694). Diğer bir faktör de örgütsel iklimdir. Örgütsel iklimin olumlu olması, işe adanmışlık düzeyi üzerinde direkt olarak etkili olurken (Huhges ve diğ., 2008:52); personel güçlendirme ve benzeri uygulamaların, dolaylı olarak çalışanların işe adanmışlığını artırdığı ifade edilmiştir (Laschinger ve diğ., 2009:636).

## 3. ARAŞTIRMA ÇERÇEVESİ

### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın amacı, örgütsel destek algısının, işe adanmışlık üzerine etkisinde yönetici desteği algısının rolünü tespit etmektir.

Araştırma 680 çalışanı olan bir konfeksiyon firmasının fabrika çalışanları üzerine yapılmıştır. Çalışanlardan 307 kişiye anket formu doldurtulmuş ancak anketlerin 25 adedi eksik veya hatalı doldurma yüzünden örneklemden çıkarılmıştır. Toplam 282 anket değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Katılımcıların yaş ortalamaları 27,28 (ss=0,379) olup yaşları 25 ile 45 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %88'i kadın, %12'si ise erkek ve %60' ı evli, %40' ı bekârdır. Katılımcıların %73,8' i Lise, %12,4' ü yüksek okul, %13,8' i ise üniversite mezunudur. Ortalama çalışma süresi % 73,8 ile 0-5 yıl arası aralığında yoğunlaşmıştır.

### 3.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ VE ÖLÇEKLER

Araştırma kapsamında oluşturulan anketle, veriler toplanmıştır. Anket iki ayrı bölümden oluşmuş, birinci bölümde çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorulara yer verilmiş; ikinci bölümde ise, işe adanmışlık, yönetici desteği ve örgütsel desteğe ilişkin ölçekler kullanılmıştır.

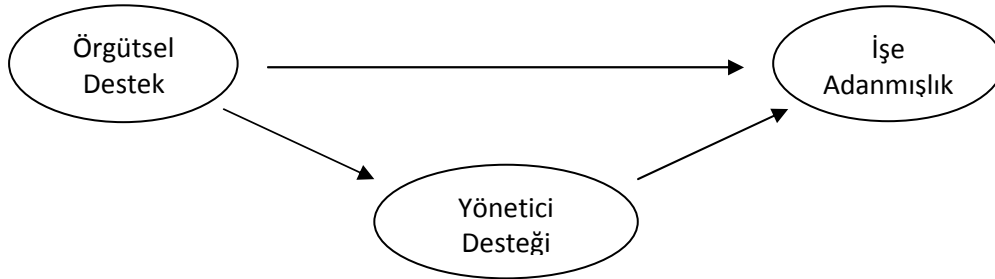
**Bağımlı Değişken:** Katılımcıların işe adanmışlık durumları, Schaufeli ve Bakker (2003) tarafından geliştirilen, Bilçin ve Meydan (2014) tarafından Türkçeye ‘işe angaje olma ölçeği’ adı ile çevrilen 9 maddeli kısa versiyonu kullanılarak ölçülmüştür. Ölçekte çalışanlardan, işe adanmışlığa yönelik olarak belirtilen ifadeler, 7’li Likert Ölçeği (1=Asla, 7=Sıklıkla) üzerinde ne oranda katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenirliği (cronbach alfa) .86 olarak bulunmuştur.

**Aracı değişken:** Yönetici desteği algısı Karasek vd. (1985) tarafından geliştirilen ve Kula (2011) tarafından uyarlanan 7 maddeli bir ölçekle değerlendirilmiştir. Ölçekle katılımcılardan, belirtilen ifadeler, 5’li Likert Ölçeği (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) üzerinde ne oranda katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenirlik (Cronbach Alfa) değeri. 68 olarak bulunmuştur.

**Bağımsız değişken:** Katılımcıların örgütsel destek algıları Eisenberger ve diğ. (1986) tarafından geliştirilen ve Özyurt (2011) tarafından uyarlanan 9 maddeli bir ölçekle değerlendirilmiştir. Ölçekte çalışanlardan, örgütsel desteğe yönelik olarak belirtilen ifadeler, 6’lı Likert Ölçeği (1=Asla, 6=Her zaman) üzerinde ne oranda katıldıklarını işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğin güvenirliği (Cronbach Alfa) .92 olarak bulunmuştur.

### 3.3 ARAŞTIRMANIN MODELİ

Bu çalışmada, örgütsel destek, yönetici desteği ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiler incelenmiş ve örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü olabileceği öngörülerek araştırma modeli Şekil-1 de görüldüğü üzere oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

### 3.4 BULGULAR

Araştırmaya katılan çalışanların işe adanmışlık puan ortalamaları 4,56 (ss = 1,42)’ dır. Sorular arasında en yüksek ortalama 5,57 ile “Yaptığım işten gurur duyuyorum” maddesi, en düşük ortalama ise 4,03 ile “İşim bana ilham veriyor” maddeleri olmuştur. Bu sonuçlar, işe adanmışlık değişkeninin yapılan işin duygusal tatmini açısından yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu aynı zamanda da çalışanların yaratıcılık düzeylerini yükseltmede pek yardımcı olmadığını göstermektedir.

**Tablo 1.** İşe Adanmışlık

	<b>Ort.</b>	<b>SS</b>	<b>Varyans</b>
İşimi yaparken kendimi çok enerjik hissedirim.	4,45	1,989	3,957
İşimi yaparken kendimi güçlü ve dinç hissedirim	4,44	1,905	3,628
Sabah uyandığımda işe gitme isteği duyuyorum	4,48	2,154	4,642
İşim bana coşku veriyor.	4,16	2,066	4,267
İşim bana ilham veriyor	4,03	2,108	4,444
Yaptığım işten gurur duyuyorum.	5,57	1,869	3,492
Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissediyorum	4,47	2,163	4,677
İşe gömülmüş durumdayım.	4,93	2,037	4,148
Çalışırken kendimden geçiyorum	4,52	2,117	4,480
<b>Toplam</b>	4,56	1,425	2,031

Tablo 2’de Yönetici desteği değişkeninin ortalamaları bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre genel ortalama 3,09 ve SS 1,005 olarak tespit edilmiştir. Sorular arasında en yüksek ortalama 3,46 ile “Amirim, yapılan işlerin ekip çalışması ile yapılmasını sağlamak konusunda başarılıdır.” maddesi, en düşük ortalama ise 2,80 ile “Amirim, yaptığım iyi işler için beni takdir eder.” maddeleri olmuştur. Bu sonuçlar, yöneticilerin takım kurup yönetme konusunda başarılı olduğunu ve aynı zamanda yöneticilerin çalışanları takdir etme konusunda daha titiz davranmaları gerektiğini göstermektedir.

**Tablo 2.** Yönetici Desteği

	<b>Ort</b>	<b>SS</b>	<b>Varyans</b>
Amirim, emrinde çalışanların işyerindeki huzur ve mutluluğu ile yakından ilgilidir.	2,91	1,414	1,999
Amirim, iş ile ilgili görüş ve düşüncelerimi dikkate alır.	2,95	1,384	1,916
Amirim, işlerin yapılmasına yardımcı olur	3,43	1,333	1,776
Amirim, yapılan işlerin ekip çalışması ile yapılmasını sağlamak konusunda başarılıdır.	3,46	3,154	9,950
Amirim, yaptığım iyi işler için beni takdir eder.	2,80	1,379	1,901
Amirim, küçük şeyleri bile eleştirir	2,91	1,281	1,640
Amirim, herhangi bir problem ile karşılaştığımda destek verir.	3,13	1,385	1,918
<b>Toplam</b>	3,09	1,005	1,009

Tablo 3’te örgütsel destek değişkeninin ortalamaları bulunmaktadır. Bu sonuçlara göre genel ortalama 3,52 ve SS 1,44 olarak tespit edilmiştir. Sorular arasında en yüksek ortalama 4,00 ile “İşimi iyi yapmam yönünde bana yardımcı oluyor” maddesi, en düşük ortalama ise 2,80 ile “Benim değer ve hedeflerimi dikkate alıyor” maddeleri olmuştur. Bu sonuçlar bize örgütün, çalışanların işlerini kolaylaştırma yönünde gayret sarf ettiklerini aynı zamanda da çalışanların hedefleri ile örgütün hedeflerinin senkronizesinde bir sıkıntı olduğunu göstermektedir.



**Tablo 3. Örgütsel Destek**

	Ort	SS	Varyans
Benim değer ve hedeflerimi dikkate alıyor	2,71	1,764	3,112
Sorunum olduğunda her zaman yardım eder.	3,52	1,790	3,204
Benim iyiliğimi ister.	3,74	1,772	3,141
İşimi iyi yapmam yönünde bana yardımcı oluyor	4,00	1,775	3,149
İyi bir iş çıkarttığımda bunun farkına varır.	3,62	1,932	3,732
İçin işimden memnun olup olmamam önemlidir.	3,77	1,962	3,851
Beni dikkate alır.	3,28	1,865	3,476
Düşüncelerime önem verir	3,60	1,860	3,458
Benim başarılarımdan dolayı gurur duyar.	3,46	1,898	3,601
<b>Toplam</b>	3,52	1,448	2,098

Araştırma değişkenlerine ait ortalamalar ve standart sapmalar ile korelasyon analizi bulguları tablo 4'te sunulmuştur. Araştırmaya ölçülen bütün değişkenlerin birbirleri ile anlamlı şekilde kuvvetli ve orta düzeylerde ilişki içinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. Değişkenlere Ait Korelasyon Değerleri, Güvenirlik Katsayıları**

Boyut	Ort.	S.S.	1	2	3
1. İşe Adanmışlık	4,566	1,42	(.86)		
2. Yönetici Desteği	3,09	1,09	.29**	(.68)	
3. Örgütsel Destek	3,52	1,44	.46**	.49**	(.92)

NOT: Cronbach alfa güvenirlilik katsayıları parantez içinde verilmiştir.

\*\* p<,01; \*\*\* p<.001; N=(282)

Çalışmada örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi ve yönetici desteğinin rolü incelenmek amacı ile hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde, aracılık ilişkisini ispat etmek için birtakım koşulların sağlanması gerekmektedir (Meydan ve Şeşen, 2011). Bunlar;

- Bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde bir etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken bağımsız değişkenle beraber regresyon analizine dâhil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi düşerken, aracı değişkenin de bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.

İlk olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini incelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 5'te görüleceği üzere örgütsel destek ( $\beta = .29$ ,  $p < ,001$ ) işe adanmışlık üzerinde etkili bir faktördür.

**Tablo 5. Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları**

İşe adanmışlık	
	$\beta$
	$\Delta R^2$
	.89
Örgütsel Destek	.29***
F	27,345***

\*\*\*p<,001 \*\*p<,01 \*p<,05

İkinci adımda bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 6’da görüleceği üzere örgütsel destek ( $\beta = .49$ ,  $p < ,001$ ) yönetici desteği üzerinde etkili bir faktördür.

**Tablo 6.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Yönetici desteği	
	$\beta$	$\Delta R^2$
		.24
Örgütsel destek	.49***	
F		92,822***

\*\*\* $p < ,001$  \*\* $p < ,01$  \* $p < ,05$

Son olarak örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi ve yönetici desteğinin rolünü test etmek üzere 2 aşamalı model oluşturularak regresyon analizi yapılmıştır. Analizde öncelikle örgütsel destek faktörü birinci adımda denkleme dâhil edilerek, etkileri kontrol altına alınmıştır. Daha sonra ikinci adımda, yönetici desteği değişkeninin etkileri ölçülmüştür. Elde edilen bulgular Tablo-7 ‘de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	İşe adanmışlık	
	$\beta$	$\Delta R^2$
<b>Adım 1</b>		.08
Örgütsel Destek	.29**	
F		27,345***
<b>Adım 2</b>		.13
Örgütsel Destek	.08**	
Yönetici Desteği	.42***	
F		39,773***

\*\*\* $p < ,001$  \*\* $p < ,01$  \* $p < ,05$

Tablo-7’de görüleceği örgütsel destek faktörü tek başına işe adanmışlık üzerinde etkilidir ( $\beta = .29$ ,  $p < ,001$ ). İkinci aşamada regresyon denklemine yönetici desteği dâhil edildiğinde, yönetici desteğinin işe adanmışlık üzerindeki etkisi devam ederken ( $\beta = .42$ ,  $p < ,001$ ) örgütsel desteğin ( $\beta = .08$ ,  $p < ,01$ ) işe adanmışlık üzerindeki anlamlı etkilerinin kaybolduğu anlaşılmıştır. Dolayısıyla örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerine etkisine yönetici desteğinin tam aracılık etkisi vardır sonucu çıkarılabilir.

#### 4. SONUÇ VE YORUM

Bu çalışmanın amacı algılanan örgütsel destek, işe adanmışlık ve yönetici desteği arasındaki ilişkileri incelemek ve yönetici desteğinin örgütsel destek ve işe adanmışlık ilişkisinde ki aracılık rolünü değerlendirmektir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular örgütsel desteğin; yönetici desteği ve işe adanmışlık değişkenleri ile anlamlı şekilde orta düzeyde ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgular örgütsel desteğin, işe adanmışlık üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermiştir. Bu sonuca göre çalışanların örgütsel destek algıları yükseldikçe, işe adanmışlık düzeyleri de yükselmektedir. Araştırma bulgularına göre, örgütsel destek, yönetici



desteği üzerinde etkili bir faktördür. Çalışanların örgütsel destek algıları arttıkça yönetici desteği algıları da yükselmektedir.

Çalışmada son olarak örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerine etkisine yönetici desteğinin kısmi aracılık etkisi olduğu bulgulanmıştır. Buna göre örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisi gerek doğrudan gerekse yönetici desteği aracılığı ile ortaya çıkabilmektedir. Dolayısı ile çalışanların işe adanmışlık tutumlarının artmasında, onların örgütsel destek algılarının yanında yönetici destek algılarının da önemli bir payı olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlar ışığında işletmelerin şu noktalara dikkate etmeleri kendileri açısından önemli kazanımlar sağlayabilecektir. Çalışanların inisiyatif almaları, yaptıkları işten memnun olmaları, örgüte karşı bağlılık hissetmeleri ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olması isteniyor ise onların işe adanmışlık düzeylerinin yükseltilmesi gerekmektedir. Kısaca fiziksel ve zihinsel enerjisini örgüt faydasına kullanması, çalışanın kendisini işine adaması ile mümkündür. Ancak kendisini işine adayan çalışandan üst düzeyde performans göstermesi beklenebilir. Bu noktada çalışanların örgütsel destek algısını yükseltmek, onların işe adanmışlık düzeylerini yükseltme açısından önemli bir unsurdur. Örgütsel destek direkt olarak çalışanların işe adanmışlık düzeylerini etkilemekle birlikte yönetici desteği üzerinden de etkileyebilmektedir.

İşletme çalışanlarına işlerini iyi yapmaları yönünde ve sorunları olduğunda yardımcı olacak uygulamaları gerçekleştirmekle, katkılarının fark ettiğini, memnuniyetlerini ve düşüncelerini önemsedildiğini göstermekle, onların işe adanmışlık düzeylerini yükseltebileceği gibi, yöneticilerinin, çalışanlara karşı onları dikkate almak, yardımcı olmak, takdir etmek gibi davranışlar göstermelerini sağlamak yolu ile de yükseltebilir.

Araştırmanın sadece bir konfeksiyon firmasının fabrika çalışanları üzerine yapılmış olması, araştırma sonuçlarının genelleştirilebilmesini güçleştiren bir kısıtı teşkil etmektedir. İleride farklı sektörlerdeki çok sayıda çalışan üzerine yapılacak çalışmaların genelleştirilebilmeleri daha kolay olacaktır. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise araştırmaya dâhil edilen değişkenlerle ilgilidir. Araştırma, amacı doğrultusunda belirlenen değişkenler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ancak işe adanmışlık ve yönetici desteğini etkileyen çok sayıda değişken mevcuttur. Sonraki çalışmalarda başka değişkenlerin de incelenmesi ile daha kapsayıcı sonuçlar ortaya konulabilir.

## KAYNAKÇA

- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Walrath-Greene, C. M. (2009). Evidence-based practice implementation: the impact of public versus private sector organization type on organizational support, provider attitudes, and adoption of evidence-based practice. *Implementation Science*, 4(1), 83.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: işle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21-46.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of managerial Psychology*, 22(5), 479-495.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K. M., Sucharski, I. L., & Aselage, J. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: which leads to which?. *The Journal of social psychology*, 149(1), 119-124.
- Chusmir, L. H. (1982). Job Commitment and the Organizational Woman. *Academy of Management Review*, 7(4), 595-602.
- Çakıl, E. (2011). Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerindeki Etkisi. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Zonguldak.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238-257.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 279-286.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, V. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), ss. 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of applied psychology*, 87(3), 565.
- Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), ss. 53-69.
- Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. H., LeFevre, A., & Hong, M. (2010). Intention to leave a job: The role of individual factors, job tension, and supervisory support. *Administration in Social Work*, 34(4), 313-328.
- Hughes, L. W., Avey, J. B., & Norman, S. M. (2008). A study of supportive climate, trust, engagement and organizational commitment, 4(2), 51-59.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kanungo, R. N. (1992). Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 413-422.

- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kula, S. (2011). Occupational Stress and Work-Related Wellbeing of Turkish National Police (TNP) Members (Doctoral dissertation, University of Central Florida Orlando, Florida).
- Laschinger, H. K. S., Wilk, P., Cho, J., & Greco, P. (2009). Empowerment, engagement and perceived effectiveness in nursing work environments: does experience matter?. *Journal of Nursing Management*, 17(5), 636-646.
- Lin, H. F. (2006). Impact of organizational support on organizational intention to facilitate knowledge sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 26-35.
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38(3), 307-319.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Detay Yayıncılık.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why\*. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216-234.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2014). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. 2. *Örgütsel davranış kongresi bildiri kitabı*. 869-882.
- Özyurt, E.D. (2010). The Effect of Working Place on the Relation Between Perception of Organizational Justice, Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior. (Yüksek lisans tezi, İstanbul).
- Pearce, J. L., Branyiczki, I., & Bakacsi, G. (1994). Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 261-282.

- Pekdemir Işıl, Merve Koçoğlu ve Günay Çetin Gürkan (2013). Birey-örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Mba Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, Sayı: 24, ss. 85-104.
- Rhoades, L. S., & Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied psychology*, 91(3), 689.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged: The role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Scroggins, W. A. (2008). Antecedents and outcomes of experienced meaningful work: A person-job fit perspective. *Journal of Business Inquiry*, 7(1), 68-78.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4), 569-588.
- Taştan, S., İşçi, E.ve Arslan B. (2014). Örgütsel Destek Algısının İşe Yabancılaşma ve Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: İstanbul Özel Hastanelerinde Bir Çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138.
- Ting, N., & Ling, Z. (2013, July). Relations between work value, work stress and employee performance: Moderating effect of perceived organizational support. In *Management Science and Engineering (ICMSE), 2013 International Conference on* (pp. 1320-1324). IEEE.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management journal*, 44(4), 682-696.