



ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEĞİN DUYGUSAL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON AFFECTIVE COMMITMENT AND JOB SATISFACTION

Sabiha SEVİNÇ ALTAŞ*

Öz

Sağlık sektöründe faaliyet gösteren üç hastaneden 219 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma ile algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler araştırılmaktadır. Sakarya ilinde faaliyet gösteren hastanelerdeki 219 sağlık çalışanından elde edilen veriler, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere kullanılmıştır. Veriler, doğrulayıcı faktör analizinden sonra korelasyon analizi ve regresyon modelleri ile analiz edilmiştir. Korelasyon analizi algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve duygusal bağlılığın ilişkili olduğunu göstermiştir. Regresyon analizi ise algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu etkilere sahip olduğunu göstermiştir. İş tatmini de duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bu çalışma ülkemizde gelişen ve hızla değişen bir sektörde çalışan tatmini artırmayı ve buna bağlı olarak işgücü devrini azaltmayı amaçlayan yöneticiler için önemli bulgular sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Duygusal Bağlılık, İş Tatmini.

Abstract

In this study the relationship between perceived organizational support, affective commitment and job satisfaction are investigated using data obtained from 219 full-time employees of three hospital on health sector. The data, collected from 219 health care workers in various hospitals of Sakarya province, were used to analyze the relations between the variables. After the verificative factor analysis, the data were analyzed by correlation analysis and regression models. The correlation analysis showed that perceived organizational support, affective commitment and job satisfaction were related. The regression analysis also showed that perceived organizational support has meaningful effects on affective commitment and job satisfaction. Job satisfaction has meaningful effect on affective commitment. This study serves as an important guide for those who aim to increase employees' job satisfaction resulting in lower turnover rates in a rapidly changing environment.

Keywords: Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Job Satisfaction.

GİRİŞ

Yoğun rekabetin yaşandığı küresel çalışma ortamında organizasyonlar varlıklarını sürdürebilmek için her zamankinden daha fazla etkin ve verimli olmak zorundadır. Bunun sağlanmasında da "insan" faktörü çok önemli bir yere sahiptir. Çalışanların performanslarının artırılmasında bireysel beklentilerin önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çalışan beklentileri ile örgütsel beklentiler arasındaki ilişki 1960'lı yıllardan bu güne üzerinde çalışılan bir konu olmuştur. Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisi de, organizasyonlarda çalışan ile işveren arasındaki ilişkilerin bir çeşit değişim olduğundan yola çıkarak beklentinin karşılıklı olduğunu ifade etmektedir. Bu yaklaşımdan hareketle araştırmacılar en önemli örgütsel beklentilerden olan verimliliğin ve performansın artırılmasında çalışan beklentilerinin neler olduğu sorusuna cevap aramışlardır. Bu doğrultuda örgütsel davranış yazını incelendiğinde ulusal ve uluslararası araştırmalarda "örgütsel destek algısının" önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan örgütsel destek kuramı, sosyal değişim/mübadele kuramına dayanmaktadır. Algılanan örgütsel destek kavramının gelişimine önemli katkıları olan Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından "çalışanların örgüte katkılarının değerinin bilinmesi ve çalışanların mutluluğunun önemsenmesinin derecesine bağlı olarak geliştirdikleri algılar" olarak açıklanmaktadır. Başka bir deyişle, örgütsel destek "bir örgütün, işgörenlerin katkılarının bilincinde olduğunu ve onların refahına önem verdiğini göstermesidir" (Martin, 1995, 89). Çalışanların aldıkları örgütsel desteğin karşılığını, sosyal değişim teorisinde belirtildiği şekilde daha fazla ve içten çalışarak verecekleri beklenmektedir. Örgütlerin yansıtacağı maddi ve manevi güdüleyicilerin örgütsel desteği oluşturan değerler olduğu kabul edildiğinde,

* Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri MYO.



örgütün işgörene sunacağı adil, sürekli ve tatmin edici desteğin beklentilerin gerçekleşmesi ve işletmenin olumlu sonuca ulaşmasını kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir. (Turgut,2014, s.30)

Örgütlerde verimlilik ve performans artırılmasına yönelik davranışlardan biri de örgütsel bağlılıktır. Çünkü örgütlere bağlı bireyler, bütün birikim ve deneyimlerini işlerine aktararak başarılı olacaklardır. Örgütüne bağlı olmayan bireyler ise işe devamsızlık, yeni bir iş arama ya da kendi işe verememe gibi birçok olumsuz davranışlar sergileyecektir. Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın unsurlarından biri olarak, örgüte duyulan bağlılığın en kuvvetli olduğu bağlılık türüdür. Cengiz'e (2002) göre duygusal bağlılık; bireylerin örgüte pasif olarak itaat etmelerinden daha fazlasını ifade etmekte ve bireylerin, örgütün daha iyi olabilmesi için kendileriyle ilgili, birtakım fedakarlıklar yapmaya razı olmaları durumunu kapsayan aktif bir baği ortaya çıkarmaktadır (Gürbüz, 2006,59).

İş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal bir cevaptır (Luthans, 1994, 114). Yapılan bazı saha araştırmalarında iş tatmini etkileyen faktörlerden birinin de algılanan örgütsel destek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ancak algılanan örgütsel desteğin pek çok önemli sonucunun yeterince ortaya koyulmadığı da öne sürülmektedir (Armeli vd., 1998, 288). Bu anlamda algılanan örgütsel desteğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi gibi önemli sonuçları nasıl etkilediği de araştırmaya değer bir konu olarak ortaya çıkmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, 698).

Bireylerin örgütlerinden destek gördükleri yönündeki algıları, onların performanslarının artmasına, işe geç kalmamalarına, işten ayrılmayı düşünmemelerine, işi yavaşlatmamalarına, yüksek iş tatminine sahip olmalarına olanak sağlayabilir. Hem bireyler hem de örgütler için çok önemli olan bu sonuçlar örgütsel destek konusunun hâlâ ilgi çekmesini sağlamaktadır (Eisenberger vd., 2001). Örgüt yöneticilerinin çalışanlarını örgüte bağlama yollarını aramaları ve desteklemeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu şekilde iş tatmini yükselerek örgütlerin verimliliği artacaktır. Bu çalışmada, örgütsel desteğin bireylerin duygusal bağlılıkları ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için öncelikle örgütsel destek algısı, duygusal bağlılık ve iş tatmini kavramları tanımlanmakta ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler ilgili yazına dayalı olarak geliştirilen araştırma modeli ile ortaya konulmaktadır. Araştırma hipotezlerini test etmek üzere sağlık sektöründeki çalışanlardan toplanan veriler kullanılmaktadır. Ülkemizde benzer konularda yapılan çeşitli çalışmalar olmasına rağmen, özellikle sağlık sektöründeki araştırmaların yeterli olmadığı görülmektedir. Böylece hızla gelişen bir sektörde örgütsel destek algısının, duygusal bağlılığın ve iş tatmini arasındaki ilişkileri araştırmak ve bu alanda bugüne kadar yapılmış olan çalışmalara katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

1.DEĞİŞKENLERİN TANIMLANMASI VE TEORİK KAPSAM

1.1Algılanan Örgütsel Destek

House (1981)'e göre destek, farklı kaynaklardan gelen yararlı katkıların, taktirin, duyguların, bilgilerin algılanan akışı olarak ifade edilmektedir (Parasuraman vd., 1992,344). Birey çalıştığı çevreden de destek beklentisindedir. Çünkü örgütsel destek, saygı duyulma, onaylama ve duygusal destek ihtiyaçlarının karşılanması için en önemli kaynaklardan biridir. Örgütsel destekte örgüt, çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnun olduğunu belirterek, bireyin ait olma, saygı ve onaylama ihtiyaçlarını karşılar (Armeli vd.,1998, 299).

Eisenberger ve arkadaşları (1986,500) algılanan örgütsel desteği; örgütün çalışanın katkısına değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik algılar ve çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemlerin örgütün gönüllü olarak gerçekleştirdiğine ilişkin duygular olarak tanımlamışlardır. Örgütsel destek, örgütün çalışanın katkılarına ve refahına ne ölçüde değer verdiğine ilişkin inancı olarak ifade edilmektedir (Rhoades vd., 2001,825). Algılanan örgütsel destek çalışanların örgütün kendine değer verdiği ve önemseydiği ile ilgili fikridir (Eisenberger vd.,1990). Ayrıca örgütten alınan desteğin sosyal etkileşim ilişkisindeki gibi örgütsel bağları güçlendirir görüşünü desteklemektedir (Casper ve Buffardi,2004, 394).

Algılanan örgütsel destek, işverenlerinin çalışanlarına bağlı olduğu, değer verdiği, çalışanların işverenlerine yönelik bağlılığının arttığına yönelik algı olarak incelenebilir. Bu nedenle algılanan örgütsel destek, işgören bağlılığının yanısıra, çalışanların işverenleriyle beraber sahip olduğu sosyal ve ekonomik değişim ilişkilerinin gücü, karşılıklı zorunluluk algıları ve bu zorunlulukların yerine getirilmesi gibi diğer sosyal etkileşim değişkenleriyle ilgili olmalıdır (Gakoviç ve Tetrick, 2003,649). Algılanan örgütsel desteğin sebepleri arasında ücret, terfi, iş zenginleştirme gibi örgütsel ödüller yer almaktadır. Diğer yandan adalet, yönetici desteği, tanınma, ödeme, terfi gibi örgütsel ödüller, özerklik, stres yaratan faktörler, eğitim, örgüt



büyüklüğü gibi iş koşulları ve benzeri unsurlar da örgütsel destek algılarını etkilemektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, 698).

Algılanan örgütsel destek, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olacaktır. Çalışma çabalarının artması durumunda kuruluşun ödüllendirmeye hazır olduğunu da göstermektedir. Ayrıca birisinin işini etkin bir şekilde yürütmesi gerektiğinde yardım sağlama eğiliminde olduğunu göstermektedir (Asalage ve Eisenberger, 2003, 493).

Örgütsel destek teorisine göre algılanan örgütsel destek üç aşamalı bir süreçten meydana gelmektedir. Örgütsel destek algısı çalışanlarda, örgütün refahını önemsemek ve örgütün ortaya koyduğu hedef ve amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olabilmek için bir zorunluluk hissi ortaya çıkarmalıdır. İkinci olarak örgütsel destek algısı, çalışanlarda önemsenme, kabul edilme ve saygı görme ihtiyaçlarının yerine getirilmesini sağlayarak çalışanların örgüt üyeliği ve rol statülerinin sosyal kimlikleri ile bileştirilmesine yol açmalıdır. Son olarak ise örgütsel destek algısı çalışanların, artan performansın örgüt tarafından önemsendiği ve ödüllendirildiği yönündeki inancını güçlendirmelidir. Bu üç süreç hem çalışana (artan iş tatmin ve pozitif ruh hali) hem de örgüte (artan duygusal bağlılık, azalan işgücü devri) olumlu katkılar sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, 699).

Özdevecioğlu'na (2003, 115-116) göre çalışanlarının mutluluğunu ve esenliğini dikkate alan çalışanlarını destekleyici bir örgütte veya yönetimde bulunması için gerekli özellikler beş alt başlıkta toplanabilir:

1. Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak: Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde işletmede değişiklikler yapıldığını bilirlerse, bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır.

2. Çalışanlara nispeten bir iş güvenliği sağlamak ve başarılı oldukları taktirde işyerinde devamlı çalışacaklarına ilişkin güvence vermek: Çalışanların beklentilerinden biri de iş güvenliğidir. Hataların hoşgörüsü ile karşılanacağı, başarılı olduğu taktirde işyerinde çalışmaya devam edileceği, her an işletme dışı kalmayacağı duygusu çalışanlarda destek olarak algılanacaktır.

3. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak, örgüt içi iletişimi ve örgüt içi halkla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutmak: Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive edecektir hem de destek olarak algılanacaktır.

4. Örgüt içinde, adam kayırmacılık yapmamak, herkese adaletli davranmak, hak yememek: Çalışanlar açısından hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemlidir. İşletme içinde yarıya yakın kişilerin kayırılması, yöneticilerin haksız taraf tutmaları, destek açısından olumsuz algılanacaktır.

5. Çalışanları önemsemek ve onlara rağmen bazı kararları almamak: Çalışanlar işletme içinde birer sosyal varlıktır. Kendilerinin önemsenmesini, başarıları ile övünülmesini, takdir edilmesini beklerler. Böyle davranan yöneticiler, çalışanların gözünde destekleyici yönetici olarak algılanacaklardır.

1.2. Duygusal Bağlılık

Örgütsel bağlılık konusuna ilk yaklaşımlarda bağlılık, örgüt amaç ve değerlerini benimseme, örgüte ait hissetme kapsamında örgüte duyulan duygusal bağlılık olarak tanımlanmıştır. Ancak daha sonraki çalışmalar bağlılığın, çıkar amaçlı zorunlu nedenlerden kaynaklanabileceğine değinmiştir. Bu yaklaşımlardan biride Becker (1960, 1992) tarafından yapılmıştır. Bu yaklaşımda bağlılığın temelinde kişinin örgüt için sarf ettiği çaba, harcadığı emek, geçirmiş olduğu süre, edinmiş olduğu statü ve unvandan dolayı örgüte karşı hissettiği bağlılık vardır. Bu bağlılık örgüt amaç ve değerlerini benimsemekten dolayı duyulan duygusal bir bağlılık olmak yerine, sahip olduğu kazanımları kaybetme korkusundan dolayı duyulan zorunlu bir bağlılık türüdür. Bununla birlikte örgütsel bağlılık aynı zamanda ahlak ve değerlerden kaynaklı bir bağlılıkta olabilir. Bu kapsamda, Allen ve Meyer (1990) normatif bağlılık olarak tanımladıkları bir diğer farklı unsurdan söz etmişlerdir. Çok boyutlu bir yapı olan Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modelinde bireyin örgüte olan bağlılığının duygusal, normatif ve zorunlu olmak üzere farklı, ayırt edilebilir üç unsura sahip olduğu ifade edilmektedir (Meyer vd., 2001, 20-21).

Meyer & Allen'in (1991) üç unsurlu örgütsel bağlılık modelinin unsurlarından olan duygusal bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Zorunlu bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür. Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır.



Bunun nedeni ise, örgütten ayrılma maliyetinin çok yüksek (statü, başka yerde istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik v.b.) olmasıdır. Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalma arzusundan ileri gelmektedir. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı, örgütte kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılıkta kişi örgüt ve mevcut ilişkiler ağında kalmak zorundayım yönünde değil, kalmalıyım yönünde bir his duymaktadır. Bunun nedeni ise bu düşüncenin doğru olduğuna inanmasıdır (Clugston, 2000,6). Duygusal bağlılık ise kişi ile örgüt uyumundan, kişinin örgüt kimliği ile kendisini özdeşleştirmesinden kaynaklanır. Oysa diğer bağlılık türleri incelendiğinde normatif bağlılığın ahlaki kaygılardan, zorunlu bağlılığın çıkara dayalı kaygılardan kaynaklandığı görülmektedir. Nitekim bazı araştırmalarda (Meyer vd., 2001,36) duygusal bağlılığın, işgücünün davranışlarını diğer bağlılık türlerinden istatistiksel olarak daha kuvvetli bir biçimde ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir (G.Çekmecelioğlu, 2011,34-35).

Gerçekten de Porter ve arkadaşlarına göre(1974), “örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve onları kabullenme, örgütün yararı için çaba göstermeye hazır olma ve örgüt üyeliğini sürdürmek için güçlü bir istek duymayı” yansıtan duygusal bağlılık, örgütlerin gerçekleşmesini en çok arzu ettikleri ve çalışanlarına aşlamak istedikleri bağlılık biçimidir (Tolay vd., 2012, 453).

1.3.İş Tatmini

İş tatmini genel anlamda çalışanların işinden duyduğu memnuniyeti ifade eder (Hackman ve Oldham, 1975,160). Locke (1976,1300) ise iş tatminini “çalışanın işi veya işiyle ilgili deneyimleri değerlendirmesi sonucu elde ettiği memnun edici veya olumlu duygusal durum” olarak tanımlamaktadır.

Bazı araştırmalarda çalışanın iş tatminine ilişkin verdiği genel bir değerlendirme yeterli görülürken bazı araştırmalarda iş tatmininin farklı boyutlarını dikkate alarak çalışmayı tercih etmişlerdir. Smith, Kendall ve Hulin ifade ettiği gibi, iş tatminini etkileyen, işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu vardır (Luthans, 1994:114).

1-İşin kendisi: İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi

2-Ücret: Diğer organizasyonlarla karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi

3-Yükselme fırsatı: Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması

4-Yönetim: Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması

5-İş arkadaşları: İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri

İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir. İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Schneider ve Snvyderır, 1975, 31). Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal bir cevaptır (Luthans, 1994, 114). İş tatmini genellikle çalışanın iş ortamındaki deneyimlerinin onun üzerinde bıraktığı olumlu etki olarak düşünülür. Kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır (Erdoğan, 1991, 376). Pozitif bir iş tutumu olarak iş tatmini kişinin iş ve iş şartlarına karşı geliştirdiği bir tepki iken, örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bütününe karşı olan tutumlarını ifade eder (Luthans, 1994, 108-113).

Saari ve Judge'ye göre (2004,396) iş tatmini konusunda yapılan birçok çalışma, farklı özellik ve eğilimlere sahip bireylerin iş tatminlerinin farklı olduğunu göstermektedir. İş tatminini etkileyen en önemli kişilik özelliğinin kişinin kendini değerlendirme odağı, en önemli durumsal etkinin ise, işin kendisi olduğu ifade edilmektedir. Ancak bir çok çalışma, eğilim ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu gösterse de organizasyonlar direkt olarak çalışan kişiliğini etkileyememekte, bunun yerine çalışan ile işler arasında en iyi eşleştirmeyi sağlayacak seçim metodlarını kullanarak, iş tatminlerini geliştirmeye çalışmaktadır (G.Çekmecelioğlu, 2011,34-35).

1.4.Algılanan Örgütsel Destek, Duygusal Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler

Örgütsel destek teorisine göre algılanan örgütsel destek üç aşamalı bir süreçten meydana gelmektedir. Örgütsel destek algısı çalışanlarda, örgütün refahını önemsemek ve örgütün ortaya koyduğu hedef ve amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olabilmek için bir zorunluluk hissi ortaya çıkarmalıdır. İkinci olarak örgütsel destek algısı, çalışanlarda önemsenme, kabul edilme ve saygı görme ihtiyaçlarının yerine getirilmesini sağlayarak çalışanların örgüt üyeliği ve rol statülerinin sosyal kimlikleri ile bileştirilmesine yol açmalıdır. Son olarak örgütsel destek algısı çalışanların, artan performansın örgüt tarafından önemsendiği ve ödüllendirildiği yönündeki inancını güçlendirmelidir. Bu üç süreç hem çalışana(artan iş tatmini ve olumlu

ruh hali) hem de örgüte(artan duygusal bağlılık, performans ve azalan işgücü devri) olumlu katkılar sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002,699).

Eisenberger ve diğ. (1986), çalışanların algıladıkları örgütsel destek arttıkça, örgütün yararına çaba gösterme davranışlarının da arttığını ortaya koymuşlardır. Eisenberger'e (1990) göre örgütün ihtiyaç duyulan desteği sağlaması, çalışanlarının katkısına değer vermesi ve onların iyi oluşunu önemsemesi olgularını kapsayan örgütsel destek ile çalışanların örgüte karşı olan duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönde ilişki bulunmaktadır(Oktuğ,2013,371-372).

Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık özellikle duygusal bağlılık arasında yapılan çalışmalar incelendiğinde pozitif yönlü sonuçlar çok fazladır. Shore ve Tetrick(1991, 640), ABD'de çokuluslu bir şirkette yaptıkları çalışmada örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptamışlardır. Birçok araştırma sonucuna göre algılanan örgütsel desteğin çalışanların duygusal bağlılığını olumlu yönde etkileyen faktörlerden biri olduğu saptanmıştır (Shore ve Wayne,1993, 778, Meyer, Smith,2000, Rhoades,2001, Özdevecioğlu, 2003).

Büyük bir firmanın deneyimli çalışanlarına uygulanan başka bir çalışmada, sosyal değişim teorisi açısından lider-üye değişimi ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişki incelenmiş ve pozitif yönlü güçlü bir ilişki saptanmıştır (Wayne vd., 1997, 102). Tansky ve Cohen, hastane çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmalarında yine örgütsel bağlılık ve örgütsel destek algısı arasında pozitif güçlü ilişkiye ulaşmışlardır (2001, 295). Örgütsel destek algısı yüksek olduğunda, örgütsel bağlılık pozitif ve anlamlı şekilde etkilenmektedir. (Taştan vd., 2014).

Bu görüşlere dayalı olarak bu çalışmada algılanan örgütsel desteğin duygusal bağlılık ile pozitif yönlü ilişkiye sahip olması beklenmekte ve H1 hipotezi öne sürülmektedir.

H₁: Örgütsel destek algısı duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

Shore ve Tetrick (1991) iş tatmini ve algılanan destek arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Büyük bir şirkette farklı pozisyonlarda çalışan 330 çalışan üzerinde yaptıkları çalışmada algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişki bulmuşlardır. Ayrıca Ferris vd.(1993), Nye ve Witt(1993), Wayne vd.(1993) ve Randall vd.(1994) benzer sonuçlara ulaşmışlardır (Cropanzano vd.,1997 164). Bu düşüncelerle H2 hipotezi öne sürülmektedir.

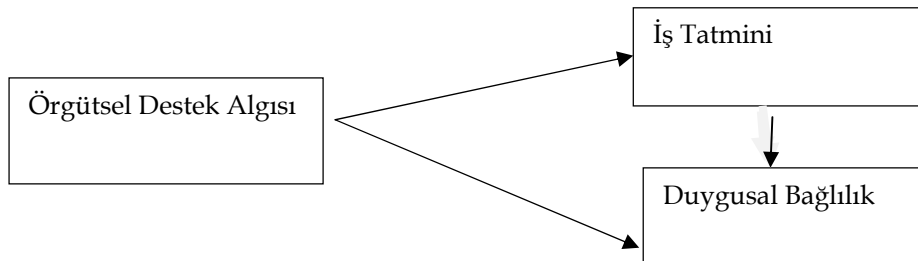
H₂: Örgütsel destek algısı iş tatmini üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde ise bireyin işinden duyduğu tatminin örgütsel bağlılığa yol açtığı görüşünü savunan araştırmacılar olduğu kadar, (MacKenzi, 1998) diğer yandan bireyin örgütüne duyduğu bağlılığın iş tatmini sonucunu doğurduğu şeklinde araştırmalarda mevcuttur (Bateman& Strasser, 1984; Vilela vd., 2008; G.Çekmeceloğlu, 2011). İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelendiğinde, bazı diğer araştırmalarda da iş tatmininin öncelikle duygusal bağlılığın kuvvetli bir belirleyicisi olduğu ardından normatif bağlılığı belirlediği görülmektedir (Altaş, G.Çekmeceloğlu, 2008). Duygusal bağlılık özellikle iş tatmini gibi olumlu iş deneyimleri sonucu gelişir (Rhoades vd., 2001). Bu düşüncelerle H3 hipotezi öne sürülmektedir.

H₃: İş tatmini duygusal bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir.

2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Şekil 1'de yer alan araştırma modelinde görüldüğü üzere bu çalışmada algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Araştırma modelinden de izleneceği üzere, bu çalışmada algılanan örgütsel desteğin, iş tatmini ve duygusal bağlılığı pozitif yönde etkileyeceği varsayılmaktadır. Ayrıca iş tatmininin duygusal bağlılığı da pozitif yönde etkileyeceği varsayılmaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

2.1. Veri Toplama ve Yöntem



Araştırma Sakarya'da faaliyet gösteren üç kamu hastanesinin sağlık personeli üzerinde yapılmıştır. Toplam 300 anket dağıtılmış fakat geriye eksiksiz olarak dönen 219 veri SPSS 25.0 programı yolu ile değerlendirilmiştir. Anketlerin geriye dönüş oranı %73'tür. Katılımcıların demografik özellikleri değerlendirildiğinde çalışanların %58,8'inin 30 yaşın altında olduğu, %69,6'sının bayan olduğu, %55,8'inin bekar olduğu, %47,4'ünün lise ve %48,4'ünün üniversite mezunu olduğu, %63,7'sinin 1-5 yıl arasında bu hastanede çalıştığı görülmektedir.

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 25.0 programı kullanılmıştır. 219 hastane personelinden elde edilen veriler SPSS 25.0 programı kullanılarak değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak üzere faktör analizine, bu faktörlerin içsel tutarlılığını (alfa değerleri) belirlemek üzere güvenilirlik analizine, değişkenler arasındaki birebir ilişkileri tespit etmek üzere korelasyon analizine ve son olarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken olan iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek üzere regresyon analizine tabi tutulmuştur. Anketlerin uygulanması esnasında söz konusu hastaneler ziyaret edilerek çalışanlara araştırmanın amacı ve kullanılacak olan örgütsel destek algısı, iş tatmini ve duygusal bağlılık ölçekleri ile ilgili bilgi verilmiştir. Ölçekte yer alan sorular beşli likert ölçeğine göre derecelenmiştir. (1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (Kararsızım) (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum.

2.2. Ölçümler

Araştırmaya yönelik kapsamlı bir yazın taramasından sonra kullanılan değişkenleri en iyi biçimde ölçebilecek ölçekler belirlenmeye çalışılmış ve uluslar arası yazında geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarla test edilmiş ölçeklerin kullanılmasına karar verilmiştir. Anketi oluşturan sorular önce İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiş, ortaya çıkabilecek hataların giderilmesi için Türkçe'ye çevrilen sorular tekrar İngilizce'ye çevrilerek orjinalleri ile karşılaştırılmıştır

Veri toplamada anket yöntemi kullanılmış, anket formlarının çalışanlarla yüz yüze doldurulması sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan örgütsel destek algısı değişkeninin ölçümünde Eisenberger vd.(1986) tarafından geliştirilen toplam 36 sorudan oluşan Örgütsel Destek Algısı Ölçeğinin, daha önce Eisenberger ve diğerleri (2001) ve Shanock ve Eisenberger (2006) tarafından kullanılmış olan 6 soruluk kısa versiyonu kullanılmıştır. Bu ölçeğe ilişkin sorular "Firma benim katkımına kendi iyiliği için değer verir." ve "Firma güçlü bir şekilde benim amaçlarımı ve değerlerimi göz önünde bulundurur." benzeri ifadeleri içerir. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) 0,856'dır.

Duygusal bağlılık ölçeği olarak, Meyer ve Allen tarafından 1991 yılında geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu kullanılmıştır. Bu ölçeğe ilişkin sorular "Çalıştığım kurum benim için çok şey ifade ediyor" ve "Kendimi çalıştığım kurumda ailenin bir parçası olarak görüyorum" benzeri ifadeleri içermektedir. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) 0,937'dir. İş tatmini seviyesini ölçmek üzere kullanılan 3 soru Schwepker (2001) tarafından geliştirilen iş tatmini ölçeğinden uyarlanmıştır. Bu ölçeğe ilişkin sorular "İşim bana başarıma duygusu veriyor" ve "İşimde çalışmaya değer bir şey yapıyorum" benzeri ifadeleri içermektedir. Ölçeğe ilişkin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) 0,699'tur. Her üç değişken de 5'li Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Ölçeklerde 1 "kesinlikle katılmıyorum", 5 "kesinlikle katılıyorum" anlamına gelmektedir.

Kullanılacak anketin okunurluğunu ve anlaşılabilirliğini belirlemek ve ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini görmek için ön bir çalışma yapılmıştır. Anketler üç hastaneden tesadüfi olarak seçilen 100 kişiye gönderilmiş ve cevaplandırmaları istenmiştir. 76 anket formu doldurularak geri gelmiştir.

2.3.Faktör Analizi ve Korelasyonlar

Faktör yapısının belirlenmesi, değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve hipotezlerin testi için SPSS 25.0 kullanılmıştır. Değişkenlere ilişkin faktör yapısını ortaya çıkarmak için yapılan varimax dönüşümlü tanımlayıcı faktör analizi sonucu uluslararası yazın ile paralellik gösteren bulgular elde edilmiştir. Sadece örgütsel destek algısı ölçeğinde bulunan altı sorudan bir tanesi faktör yükü zayıf olduğu için çıkarılmıştır. Değişkenlere ait faktör yükleri Tablo 1'de yer almaktadır. Örgüt destek algısı ölçeği beş sorudan oluşmakta olup, iş tatmini üç soru, duygusal bağlılık altı sorudan oluşmaktadır. Algılanan örgütsel destek değişkenine ait güvenilirlik (Cronbach alfa) katsayıları (Tablo 2) .856 olarak saptanmıştır. Üç soru ile ölçülen iş tatmini bağımlı değişkeninin soruları tek faktör altında toplanmış olup alfa katsayısı .699 olarak tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık değişkeninde ise altı soru yer almakta olup alfa katsayısı .937 olarak tespit edilmiştir.



Tablo 1:Değişkenlere Ait Sorular ile İlgili Faktör Yükleri

Soru No	Örgütsel Destek Algısı $\alpha =0,856$	Duygusal Bağlılık $\alpha =0,937$	İş Tatmini $\alpha =0,699$
1	.605		
2	.888		
3	.901		
4	.847		
5	.727		
6		.798	
7		.805	
8		.892	
9		.915	
10		.896	
11		.918	
12			.833
13			.870
14			.658

Kurulan hipotezlerin test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Yapılan korelasyon analizlerine göre de değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örgütsel Destek Algısı, Duygusal bağlılık, iş tatmini değişkenlerine yönelik tanımlayıcı istatistikler, değişkenler arası korelasyonlar Tablo 2’de görülmektedir. Tablo 2 incelendiğinde, örgütsel destek algısının duygusal bağlılık ve iş tatmini ile pozitif yönde istatistiksel olarak anlamlı ilişkilere sahip olduğu görülmektedir. Korelasyon analizi aynı zamanda duygusal bağlılık ve iş tatmininin istatistiksel olarak pozitif anlamlı ilişkilere sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve korelasyon analizi sonuçları

	Ort.	St. Sapma	Algılanan Örgütsel Destek	Duygusal Bağlılık	İş Tatmini
Algılanan Örgütsel Destek	3,3435	0,88693	0,856 ^a	0,652 ^{**}	0,557 ^{**}
Duygusal Bağlılık	3,3650	0,98029		0,937 ^a	0,565 ^{**}
İş Tatmini	3,8980	0,76008			0,699 ^a

^{**}Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

2.4.Regresyon Analizleri

Bu çalışmada öne sürülen hipotezleri test etmek üzere üç farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. İlk model algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Bu regresyon modeli H1 hipotezini test etmeyi amaçlamaktadır. Sonraki modelde ise algılanan örgütsel destek ve iş tatmini üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bu regresyon modeli H2 hipotezini test etmeyi amaçlamaktadır. Son regresyon modelinde ise iş tatmini ve duygusal bağlılık üzerindeki etkileri test edilmiştir. Bu regresyon modeli H3 hipotezini test etmeyi amaçlamaktadır.

Tablo 3: Algılanan Örgütsel Destek ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Model 1 Bağımlı Değişken Duygusal Bağlılık	
	β	t



Algılanan Örgütsel Destek	0,652	12,602**
F	158,822	
R2	0,425	
Düzeltilmiş R2	0,422	

*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır. **Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel destek algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini incelemek üzere bir regresyon modeli kurulmuştur. Bu analizler sonucunda elde edilen beta katsayıları, t değerleri ve anlamlılık seviyeleri Tablo 3'te yer almaktadır. Kurulan tüm modeller (Sig=. 000) anlamlıdır.

Örgütsel destek algısı değişkeninin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin incelendiği Model 1'de örgütsel destek algısı duygusal bağlılık üzerinde $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Algılanan Örgütsel Destek ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Model 2 Bağımlı Değişken İş Tatmini	
	β	t
Algılanan Örgütsel Destek	0,475	9,828**
F	96,580	
R2	0,310	
Düzeltilmiş R2	0,307	

*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır. **Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Örgütsel destek algısı değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelendiği Model 2'de örgütsel destek algısı iş tatmini üzerinde $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 5: İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Model 3 Bağımlı Değişken Duygusal Bağlılık	
	β	t
İş Tatmini	0,565	10,077**
F	101,543	
R2	0,319	
Düzeltilmiş R2	0,316	

*Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır. **Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

İş tatmininin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin incelendiği Model 3'de örgütsel destek algısı iş tatmini üzerinde $p < 0,01$ anlamlılık seviyesinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir.

H₁, H₂ ve H₃ hipotezlerini test etmek üzere yapılan regresyon analizleri ile istatistiksel olarak anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Çalışanların algıladıkları örgütsel destek algısı, duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır. İş tatmini duygusal bağlılık üzerinde etkilidir. Örgütsel destek algısı duygusal bağlılığın %42'sini, iş tatminin %31'sini açıklamaktadır. İş tatmini ise duygusal bağlılığın %32'ini açıklamaktadır. Değişkenler arası birebir ilişkiye göre (Tablo2) örgütsel destek algısı, duygusal bağlılık ve iş tatmini ilişkilidir. Bu analizlere bağlı olarak H₁, H₂ ve H₃ hipotezleri kabul edilebilir.

3.TARTIŞMA VE SONUÇ

Algılanan örgütsel destek, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyen bu çalışmada bu bugüne kadar yapılmış olan ulusal ve uluslar arası araştırmaları da destekleyen bulgular elde edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Eisenberger,1990; Shore ve Wayne,1993; Meyer, Smith,2000; Rhoades,2001; Özdevecioğlu, 2003; Shore ve Tetrick , Rhoades vd., 2001). Öngörülen hipotezleri test etmek amacıyla geliştirilen regresyon modellerine ilişkin bulgular da konuyla ilgili literatürü pek çok açıdan desteklemektedir. Sağlık sektöründe üç farklı hastaneden 219 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bu çalışma ile



çalışanların örgütsel destek algıları, duygusal bağlılıkları ve iş tatmininin ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Örgütsel destek algısının duygusal bağlılık üzerindeki etkisi diğerlerine göre daha güçlüdür.

Algılanan örgütsel destek çalışanların mutluluklarının, ihtiyaç ve refahlarının örgüt tarafından önemsendiğine dair algıları, inançlarıdır. Aynı zaman da sosyal değişim teorisine dayandığı için örgütten taktir görme, ihtiyaçlarının karşılanması ve refahına önem verilmesi arzulanmaktadır. Yani çalışanlar gösterdikleri çabalar karşılığında örgütlerinden destek bekleyecek bu yönde algıları oluşacaktır. Örgütler de çalışanlarının beklentilerini çeşitli yöntemlerle karşılamalıdır. Açıkça tanımlanmış ödül sistemleri, şikayetlerinin dikkate alınması, taktir edilmek, kişisel gelişim olanaklarının sunulması örnek olarak verilebilir. Ancak hislerinin karşılık bulduğunu hisseden çalışanlar olumlu davranışlarla karşılık verebilirler.

Duygusal bağlılık araştırmacılarca örgütler açısından en faydalı olduğuna inanılan bağlılık türüdür; çünkü birey örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışarak gayret göstermekte, örgütün maddi ve manevi varlıklarını önemli ölçüde korumaya çalışmaktadır. Duygusal bağlılığı yüksek çalışanlar örgütleriyle kurdukları ilişkiler vasıtasıyla örgüt amaç ve değerleri için gerekenden daha fazla çaba göstermektedirler

Bu çalışmanın sonuçları, sağlık sektöründe çalışanların örgütsel destek algısının, duygusal bağlılık iş tatminlerini etkileyen önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Bu nedenle çalışanların iş tatminini artırmak için örgütsel destek algısı ve duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecek önlemler alınması faydalı olacaktır. Sağlık sektörü direkt insan sağlığı ile ilgilendiğinden çalışanlar zor koşullarda, uzun saatler ve çoğunlukla stres içinde çalışmaktadırlar. Bu kısıtlar göz önünde bulundurulduğunda çalışanların etkin ve verimli biçimde faaliyet göstermesinin önemi de artmaktadır. Bu nedenle çalışanların iş tatminini artırmak isteyen kurumlar, faaliyetlerini yansıtan süreçleri ve bu süreçlerin sonuçlarının çalışanlara da uyandırdığı etkileri yakından izlemeli ve çalışanlarda destek uyandıran bir ortam oluşturmaya çalışmalıdır.

Sonuç olarak tüm sektörlerde faaliyet gösteren örgütler günümüz koşullarında ayakta kalabilmek ve rakipleriyle mücadele edebilmek adına çalışanlarına önem vermeli ve onların ihtiyaç, gereksinim, motivasyon ve tatmin unsurlarının farkında olarak bu doğrultuda stratejiler belirlemek zorundadırlar. Çalışanların duygusal bağlılıkları, iş tatmini ve örgütsel destek algıları onların olumlu iş davranışları geliştirmelerine ve örgüt hedefleri doğrultusunda ilerleyebilmelerini sağlayan önemli etkenler olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- 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, s.1-18.
- 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, s.1-18.
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24,s. 491-509.
- Altaş, S.S. & Çekmecelioglu, H.G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *M.Ü.S.B.E. Öneri*, 7(28), 47-57.
- Armeli, Stephan., Eisenberger, R., Fasolo, P., & Lynch, P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Sociomotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Becker, Howard S. (1960).Notes On the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, <http://www.jstor.com>
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are They Distinctions Worth Making. *Academy of Management Journal*, 35, s.232-244
- Casper WJ, Buffardi L. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 3 s.91-410.
- Clugston, M. (2000). Does Cultural Socialization Predict Multiple Bases and Foci of Commitment. *Journal of Management*, January 26, s.5-30.
- Cropanzano, R., Howes, J. C., Grandey, A. A., & Toth, P. (1997). The relationship of organizational politics and support to work behaviors, attitudes, and stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, s.159-180.
- ÇEKMECELİOĞLU, Hülya; (2006), İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma, *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Haziran, 8(2), s. 153-168.
- Çekmecelioglu, H. G. (2011). Algılanan örgüt ikliminin çalışanların iş tatmini, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri. *Yönetim*, 22(68), s.29-47.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, s.500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro,V. (1990).Perceived organizational support and employee diligence, commitmentand innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, s.51-59.
- Eisenberger,R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D.,&Rhoades,L.(2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86, s.42-51
- Erdoğan,İ(1991). İşletmelerde Davranış, *İstanbul-İşletme Fakültesi Yayını* No:242
- Gakovic A, Tetrick LE. (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, s.649-666.



- Gürbüz S.(2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, s.48-75
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R.(1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, s.159-170.
- LUTHANS F., (1994). *Organizational Behavior*, Newyork: McGraw-Hill, Inc
- Martin, R. (1995). The Roles of Organizational Support and Justice During a Layoff. *Academy of Management Journal*, 1, s.89-93.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*,1,s. 61-89.
- Meyer, J.P., Smith, C.A. (2000).HRM Practises and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), s.319-332.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L.& Topolnytsky L. (2001). Affective, Continuance, And Normative Commitment To The Organization: Meta Analysis of Antecedents,Correlates, And Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, s. 20-52.
- Parasuraman, S., Greenhaus,J.H.,&Granrose,C.S.(1992). Role stressors, Social Support, and Well-Being Among Two-career Couples. *Journal of Organizational Behavior*, 13, s.339-356
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No 5, s. 603-609
- Schneider, B. & Snyder, R. (1975). Some Relationships Between Job Satisfaction And Organizational Climate. *Journal of Applied Psychology*, , 60(3), s. 318-328.
- Shore, L. M., and Wayne, S. J., (1993). Commitment And Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment And Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78 (5), s.774-780.
- Shore, L.M. ve Tetrick, L.E. (1991). A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, s.637-643
- Taştan, S , İşçi, E , Arslan, B . (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 121-138.
- Oktuğ, Z.(2013). Algılanan Örgütsel Destek İle Duygusal Emek Davranışları Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Prestijin Biçimlendirici Etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:12 Sayı:46 s.370-381
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 18, s.113-130
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Tansky, J. W. and Cohen, D. J. (2001), The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), s.285-300
- Turgut, H., (2014). Algılanan Örgütsel Desteğin İşletme Performansına Etkisinde İç Girişimciliğin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırma Dergisi*, Vol.6, No. 3, s.29-62.
- Vilela, B. B., Gonzalez, J. A. V., & Ferrin, P. F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37, s.1005-1019.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001). Affective Commitment to Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), s.825-836.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), s.698-714.
- Wayne, S.J., Shore, L.M. ve Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, s.82-111.