



GİRİŞİMCİLİK YÖNELİMİNİN İŞE BAĞLANMA ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN ROLÜ

Ali Rıza İnce¹ Mustafa Kemal Topcu²

Öz

Bireyin işine duygusal-motivasyonel yaklaşımını ifade eden işe bağlanmanın, performans farklılıkları oluşturmak suretiyle beşeri sermayeyi geliştirerek ve yenilikçiliğe zemin hazırlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı bilinmektedir. Bu çalışmada işe bağlanmayı doğrudan ve dolaylı olarak etkileyen çok sayıda değişkenden ikisi; girişimcilik yönelimi ve algılanan örgütsel destek ele alınmıştır. Çalışmada, bir örgütün risk almasının, yenilikçi ve proaktif davranmasının bir ölçütü olan girişimcilik yöneliminin, işe bağlanma üzerindeki etkisinde; örgütlerin çalışanların katkılarına değer vermesi ve onların iyilik halini önemsemesi olarak ifade edilen örgütsel desteğin algılanan rolünün ne olduğu araştırılmıştır. 246 çalışanı ile mobilya sektöründe üretim yapan bir firmada anket çalışması yapılmış; 134 adet anket değerlendirmeye alınmış ve veriler üzerinde faktör analizleri ile korelasyon ve hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda girişimcilik yöneliminin, işe bağlanmanın alt boyutlarından adanma üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin tam aracılık, enerjik hissetme ve özümseme alt boyutları üzerinde ise kısmi aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İşe Bağlanma, Girişimcilik Yönelimi, Algılanan Örgütsel Destek*

¹ Yrd. Doç. Dr., Cumhuriyet Üniversitesi, İ.İ.B.F., alirizaince58@hotmail.com.

² Dr., Milli Savunma Üniversitesi, Kara Harp Okulu, topcumustafakemal@gmail.com.

The Moderating Role of Perceived Organizational Support on the Effect of Entrepreneurial Orientation in Job Engagement

Abstract

It is renowned that job engagement, emotional-motivational approach of an individual towards his/her job, provide sustainable competitive edge by developing human capital via creating performance differences and emerging base for innovativeness. This study, therefore, deals with entrepreneurial orientation and perceived organizational support, of which only two variables affecting job engagement directly and indirectly. The study researches the role of perceived organizational support, described as giving value to employees' contributions and attaching great importance to their subjective well-being, on the effect of entrepreneurial orientation, a measure of organization's risk taking, innovative and proactive behaving, on job engagement. Survey was conducted in a furniture manufacturing plant with 246 employees; however, 134 surveys were taken into account and factor analyses as well as correlation and regression analyses were employed. Consequently, it is contended that perceived organizational support moderates the effect of entrepreneurial orientation on dedication while it partially moderates the effect of that on feeling energetic and absorption.

Key Words: Job Engagement, Entrepreneurial Orientation, Perceived Organizational Support

GİRİŞ

Güncel yönetim yaklaşımları beşeri sermayeyi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan önemli bir unsur olarak kabul etmektedir. Nitekim iş görenlerin proaktif davranması, inisiyatif alması, bireysel ve mesleki gelişimini sürdürmesi ve daha yüksek performans standartlarını zorlaması örgütlerin gelişimi için vazgeçilmez bir unsurdur (Bakker vd., 2008:188). Diğer yandan, iş hayatındaki değişim işveren-işgören ilişkisine, iş yapış tarzına da yansımış ve işletmelerin çevreye uyumu bağlamında inovasyon odaklılık ön plana çıkmıştır (Salanova ve Schaufeli, 2008:116). Son dönem yaşanan finansal krizler ve her alanda yaygınlaşan inovasyon işgörenler üzerinde baskı yaratmaktadır (Van den Heuvel vd., 2010:124). Zira iş görenlerin de yenilikçi bir örgüt kültürünün temel taşlarından birisi olan

girişimcilik yönelimine sahip olması beklenmektedir. Örgütlerin yenilikçi bir kültüre sahip olmasının yolu ise işe bağlanmış iş görenlerden geçmektedir (Bakker ve Schaufeli, 2008). O halde işe bağlanma bireyler ve örgütler açısından farklılık yaratırken, hem beşeri sermayeyi geliştirerek hem yenilikçiliğe zemin hazırlayarak sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmektedir (Bakker, 2009; Demerouti ve Cropanzano, 2010).

İşe bağlanmanın çalışma konusu olarak yeni ele alınmasının nedenlerinden birisi örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, işkoliklik, akış deneyimi ve işe katılım gibi benzer kavramların bulunması olabilir. Ancak işe bağlanma bu benzer kavramlardan bir kısım özellikleri ile ayrılmaktadır. İşe katılım ve örgütsel bağlılık çalışanın işi ya da örgütü ile psikolojik olarak özdeşleşme durumunu gösterirken, işe bağlanma çalışanın işin kendisine karşı sergilediği enerji durumuna, işine yoğunlaşmasına ve işini özümsemesine işaret etmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010). İşkoliklik iş görenin tercihen de olsa fazla mesai yapmasını, işte olmadığı zamanlarda da işi düşünmesini ve mesai saatlerinde işine yoğunlaşmasını ifade etmektedir (Bakker vd., 2008:188). İşkoliklerin takıntılı olduklarını ve işlerine karşı obsessif davrandıklarını söylemek yanlış olmayacaktır (Schaufeli vd., 2006). İşine bağlı iş görenleri işkoliklerden ayıran temel unsur, işe bağlanmada işin bir bağımlılık değil bir hobi olarak, bir eğlence aracı olarak görülmesi (Schaufeli vd., 2001), iş yapmak için dışsal bir saike gerek duyulmamasıdır (Bakker vd., 2008:191). Akış deneyimi ise bireyin tanımlanmış görevlerini yaparken tamamen işe odaklanması ve başka bir şey düşünmemesidir (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2005). Akış deneyimi işkolikliğe daha yakın bir anlama sahiptir, zira tanımlı görevlere ilişkin odaklanma ve o an başka bir şey ile ilgilenmeme hali söz konusudur. İşe bağlanmada ise kişinin entelektüel sermayesinin yanında sosyal ve psikolojik sermayesinin de işine katması söz konusudur.

Bu kapsamda işe bağlanmanın çalışanların psiko-sosyal gereksinimlerinin karşılanmasında daha ayırt edici bir role sahip olduğunu belirtmek yanlış olmayacaktır. Çalışanların iyilik halini olumlu etkileyerek daha yaratıcı fikir üretmelerinin sağlanması ve örgütsel etkililiğe katkı yapılması söz konusu olabilir. Literatürde yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak işe bağlanmanın bireyin iyilik halini tehdit eden unsurları ortadan kaldırmaya yönelik etkisi üzerine odaklandıkları görülmektedir (ör.; González-Romá vd., 2006; Hakanen vd., 2008a; Schaufeli vd., 2001). Halbuki günümüzün iş ve rekabet ortamı çalışanların yenilikçiliğini gerektirmekte ve işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi

için işgücü verimliliğinden faydalanmasını zorunlu hale getirmektedir. İşe bağlanma pozitif bir örgütsel tutum olduğuna göre yenilikçiliği ortaya çıkarabilecek bazı tutumlarla ilişkilendirilebilir. Bunlardan birisi olan girişimcilik yönelimini test eden ampirik çalışmalara çok az rastlanmaktadır (Fiş ve Wasti, 2009; Lumpkin ve Dess, 2001). Ulusal rekabet gücüne ve istikrarlı büyüme hedefine de katkı sağlayacağı düşünülen girişimcilik yöneliminin tekrar gündeme taşınması önemli görülmektedir.

Diğer taraftan, sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirilmesi için örgütsel yenilikleri öne çıkaran girişimcilik kültürünün algılanan örgütsel destek üzerine pozitif yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Yılmaz ve Görmüş, 2012). Nitekim yaratıcı fikirlere sahip iş görenler yenilikçi fikirlere sahip olarak, onları örgütleri için uygulayarak ve fırsatları değerlendirerek örgütlerinin girişimcilik yönelimini geliştirmektedir (Kuratko ve Audretsch, 2009). İş görenlerin yenilikçiliğini artıran algılanan örgütsel destek işe bağlanmayı da olumlu yönde etkilemektedir (ör.; Aktar ve Pangil, 2017; Gillet vd., 2013; İnce, 2016; Köse, 2015; Mahon vd., 2014; Murthy, 2017; Saks, 2006; Shantz vd., 2016). Algılanan örgütsel destek iş görenlerin mutluluk ve iyilik haline olumlu katkılar yaparken, onları örgütlerine katkı sağlaması yönünde insan odaklı politikalarla motive etmektedir. Keza algılanan örgütsel desteği çalışanların ilgi ve değer algısı olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır.

Araştırmalar değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin varlığına işaret ederken dolaylı etkileri bir bütün olarak ele almamaktadır. Diğer taraftan, algılanan örgütsel desteğin örgütsel tutum ve davranışlarının belirleyicisi olmasının yanı sıra çoğu ilişkide aracılık rolü olduğu yönünde tespitler bulunmaktadır (Aktar ve Pangil, 2017). Bu bağlamda, mütekabiliyet esasında ortaya çıkan örgütsel destek algısının iki değişken arasında bir rolü bulunması doğal karşılanabilir. Bu çerçevede bu çalışmanın konusu girişimcilik yöneliminin işe bağlanma üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü tespit etmek olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda işe bağlanma, girişimcilik yönelimi ve algılanan örgütsel destek kavramsal olarak incelenmiş, değişkenler arasındaki etkileşime yönelik çalışmalara değinilmiş, hipotezler türetilmiştir. Müteakiben hipotez testleri sonucunda elde edilen bulgular tartışılmış ve çalışma hayatına katkı sağlayacağı umulan öneriler sunulmuştur.

Kavramsal Çerçeve

İşe Bağlanma

Son dönemlerde pozitif psikolojiye olan eğilim çalışma hayatında da etkisini göstermiş, işin anlamlandırılması ve olumlu yönlerinin daha ön plana çıkarılmasına yönelik gayretler artmıştır (Turner vd., 2002:715). Özellikle motivasyonel kaynaklardaki bireysel farklılıklar pozitif psikolojinin yoğunlaştığı alan olmuştur (Mäkikangas vd., 2010:796). Bu bağlamda, işe bağlanma da pozitif psikolojinin bir yansıması olarak çalışılan alanlar içerisinde yer almıştır (Bakker vd., 2008:188).

İşine bağlı işgörenlerin enerji dolu oldukları, işlerine karşı heyecan duydukları ve işte zamanın nasıl geçtiğini anlayamadıkları gözlenmiştir (Macey ve Schneider, 2008). Bir işgörenin işine bağlanması için, işin gereği olan fiziksel, duygusal ve psikolojik araçların her an hazır olması, çalışma ortamının güven vermesi ve işin anlamlandırılması önemlidir (Turner vd., 2002:715). Burada sözü edilen anlamlandırmadan bireyin işinde yararlandığı bilişsel ve duygusal kaynakları geliştirmesi kastedilmektedir (Van den Heuvel vd., 2010:124). Ayrıca işe bağlanma, işgörenin bilişsel olarak dikkatini işine vermesi ve çalışma saatleri içerisinde işine yoğunlaşması manasını da taşımaktadır (Rothbard, 2001).

Schaufeli ve arkadaşları (2002: 74) tarafından işe bağlanma enerji, adanmışlık ve özümseme olarak karakterize edilmiştir. İşe bağlanmayı tükenmişlik sendromunun karşıtı olarak kullananlar da bulunmaktadır (Bakker vd., 2008:188). Örneğin; Maslach ve Leiter (1997) işe bağlanmayı tarif ederken tükenmişliğin boyutlarına karşılık gelecek tarzda enerjiye, katılıma ve yeterliliğe vurgu yapmıştır. Yakın dönemde yapılan araştırmalarda, işe bağlanmanın temel özellikleri, enerjik olma ve adanmışlık olarak ele alınmış, özümseme bu iki özelliğin doğal sonucu olarak görülmüştür (Gonzalez-Roma vd., 2006; Hakanen vd., 2008a:225). Bu çalışmada işe bağlanma; enerjik hissetme, adanma ve özümseme olarak üç boyutta ele alınmaktadır.

Enerjik hissetme, zihinsel olarak dayanıklılığı ve zorluklar karşısında pes etmemeyi içermektedir (Schaufeli ve Bakker, 2010). Enerjik işgörenler sonuç odaklıdır ve engelleri bertaraf etmek için yeni yöntem ve araç arayışı içerisindeyler. Adanmış işgörenler, işlerine karşı heyecan duymakta, işleri ile övünmekte, işlerine önem atfetmekte ve ilham kaynağı olarak görülmektedirler (Gonzalez-Roma vd., 2006). İşini özümseyen işgörenler

ise tamamen işlerine yoğunlaşmakta ve zamanın nasıl geçtiğini dahi anlayamamaktadırlar (Salanova ve Schaufeli, 2008:118).

Girişimcilik Yönelimi

Girişimcilik yönelimi, bir örgütün risk almasının, yenilikçi ve proaktif davranmasının bir ölçütüdür (Kuratko vd., 2005; Li vd., 2006; Morris ve Kuratko, 2002; Morris ve Paul, 1987). Girişimcilik yönelimi işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması ve daha yaşayabilir hale gelmesi için kullanabilecekleri araçlardan birisidir. Bu doğrultuda girişimcilik yönelimi şirketlerin stratejik yöneliminin bir unsuru olarak (Fiş ve Wasti, 2009) ya da stratejik karar verme sürecinin bir parçası olarak (Rauch vd., 2009) düşünülebilir.

Girişimcilik yöneliminin üç temel özelliği yenilikçilik, risk almak ve proaktiflik olarak ifade edilebilir (Miller, 1983). Covin ve Covin (1990) dördüncü özellik olarak rekabetçi saldırganlığı kullanmıştır. Nitekim girişimcilik yönelimi yüksek işletmelerin daha agresif strateji uyguladıkları görülmektedir (Lumpkin ve Dess, 1996). Diğer taraftan, Covin ve Slevin (1989) girişimcilik yöneliminin tek boyutlu olarak ele alınması gerektiğini belirtirken, Lumpkin ve Dess (1996) ise özelliklere otonomi eklemektedir. Waltera ve arkadaşları (2006) da girişimcilik yöneliminin bir bütün halinde örgütsel performansı olumlu etkilediğini belirtmektedir.

Girişimcilik yönelimi, yeni ürün geliştirilmesinden rekabet avantajı sağlayacak stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasına kadar tüm yeteneklerin toplamıdır. Girişimcilik yönelimi örgütsel kaynakların daha etkili kullanılmasını, varlıkların korunmasını ve değer yaratıcı faaliyetlere yönlendirilmesini sağlamaktadır. Ancak örgütlerin uzun vadede olacakları öngörüp, gelecekteki ihtiyaçlar ve fırsatları konusunda bugünden harekete geçmesi gerekmektedir. Bu hali ile girişimcilik yönelimi, proaktiflik, fırsat arama, talep yaratma ve gelecekte öğrenme ile karakterize edilebilir (Rauch vd, 2009). Girişimcilik yönelimli şirketler böylelikle piyasanın rekabetçi beklenti ve taleplerini de karşılayabilir (Lumpkin ve Dess, 2001); yeni ürün ve süreçleri ilk olarak piyasaya tanıtarak çevresini şekillendirmek suretiyle sürdürülebilirliği ve yaşayabilirliği sağlayabilir. Girişimcilik yönelimi, şirketleri yeni ürün geliştirmeye zorlayacağı gibi süreçlerde yeniliğe veyahut yeni pazarlara girişlere yöneltebilmektedir. Burada öne çıkan husus rakiplerden önce girişimcilik eylemlerini keşfetmek, fırsatlardan istifade edebilmektir (Kuratko vd., 2005: 276).

Girişimcilik Yöneliminin İşe Bağlanma Üzerine Etkisi

Girişimcilik yönelimi için şirketlerin kullanabileceği araçlar teknoloji, beşeri sermaye, yenilikçi kültür, rekabet stratejileri, müşteri bağlılığı, know-how ve işbirlikleridir. Bu kapsamda girişimcilik yönelimi ve işe bağlanma örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmek için kullandıkları örgüte özgü, taklit edilmesi ve kopyalanması zor bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşe bağlanmanın bireysel ve çevresel faktörlerden etkilendiği bilinmektedir (Macey ve Schneider, 2008). Örneğin; özyeterlilik, optimizm ve özgüven gibi bireysel faktörler (Mauno vd., 2007; Xanthopoulou vd., 2007, 2009), içsel ve dışsal motivasyon kaynakları, otonomi, işin özellikleri, sosyal destek, çalışma arkadaşı desteği, algılanan yönetim desteği, performans geri bildirimleri, kariyer gelişim olanakları gibi örgütsel faktörler (Bakker ve Demerouti, 2007; Kamil ve Nasuridin, 2016; Lee ve Ashforth, 1996; Salanova vd., 2005; Slåtten ve Mehmetoglu, 2011; Taris ve Feji, 2004; Xanthopoulou vd., 2009) işe bağlanmayı etkilemektedir.

İçsel motivasyondan kaynaklanan işe bağlanma kişisel girişimleri güdülemesi bağlamında yenilikçilikle ve yaratıcılıkla doğrudan ilişkilidir (Chang vd., 2013; Hakanen vd., 2006, 2008b; Huhtala ve Parzefall, 2007; Janssen ve Van Yperen, 2004; Zhang ve Bartol, 2010). İşe bağlanan çalışanlar, sorumluluk üstlenerek proaktif davranarak yenilikçilik sürecini hızlandırmaktadır (Hakanen vd., 2008b). Salanova ve Schaufeli (2008) işe bağlanmanın proaktif davranış üzerinde olumlu etkisi bulunduğunu tespit etmiştir. Çalışanların işe bağlanma derecesi arttıkça daha yaratıcı olmakta ve daha fazla fikir geliştirmektedir (Fredrickson, 2001). Bireysel yenilikçilik birimlerin inovatif kültürünü olumlu etkilemekte, bu durum da iş kaynaklarını çeşitlendirmekte ve gereksinimleri daha zorlu hale getirmektedir. Böylelikle iş kaynaklarını güncelleyen çalışan işine daha güçlü bağlanabilmektedir. Isen (2001) de çalışanların işine karşı pozitif duygularının artmasının kişisel kaynakların işe daha fazla katılmasına neden olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda yukarıdaki kuramsal bilgiden ve kavramsal tartışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez türetilmiştir.

H1: Örgütlerin girişimcilik yönelimi çalışanların işe bağlanmasını olumlu yönde etkiler.

Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek bir çalışanın işini etkili bir şekilde yapabilmesi için örgütün uygun kaynakları sunmasıyla ilgili bir kavramdır

(George vd., 1993). Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel desteği örgütlerin çalışanların katkılarına değer vermesi ve onların iyilik halini önemsemesi olarak özetlemektedir. Nitekim örgütlerin çalışanların sosyoduygusal gereksinimlerini karşılamaya ve üstün performans gayretlerini ödüllendirmeye hazır olup olmadıkları, onlara verdikleri değerden ve onları önemsemelerinden anlaşılmaktadır (Eisenberger vd., 1986). Bu doğrultuda, algılanan örgütsel desteği çalışanların ilgi ve değer algısı olarak nitelendirmek yanlış olmayacaktır.

Eisenberger ve arkadaşlarına (2001) göre işgörenlerin örgütsel destek algısının artmasıyla mütakabiliyet esasında örgütsel bağlılığı ve iş performansları artmaktadır. Bireylere verilen destek artırıldığı zaman bireylerin katkılarının da arttığı ve destek verene hayranlık duyulduğu tespit edilmiştir (Eisenberger vd., 1987). Mütakabiliyetin çalışma hayatına yansımaları işveren-işgören arasındaki ilişkinin düzenlenmesi şeklindedir (Rousseau, 1990). Örgütün önem verdiği değerlere uygun hareket eden işgören fayda sağlayabilmektedir (Eisenberger vd., 2001). Böylelikle algılanan örgütsel desteğin, işgörenin katkılarına örgüt tarafından verilen değere ve iyilik haline örgütün gösterdiği özene ilişkin inançlar olduğu ifade edilebilir (Eisenberger vd., 1986, 1997). Burada işgörenlerin örgütsel desteği tanımlı görevler çerçevesinde algıladığını da belirtmek gerekmektedir. Daha geniş bir bakış açısı ile algılanan örgütsel desteğin işgörenlerde bir yükümlülük hissi doğurduğu iddia edilebilir (Eisenberger vd., 2001: 42).

Algılanan örgütsel destek çok çalışılan bir konu olmasına karşın öncül ve sonuçları arasındaki ilişkinin halen netleştirilmesi gerekmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698). Bu açıdan bu çalışmanın modelinin de merkezinde yer alan algılanan örgütsel desteğin öncül ve sonuç değişkenlerle ilişkisi aşağıda incelenmektedir.

Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Bağlanma Üzerine Etkisi

Algılanan örgütsel destek işgörenlerin mutluluk ve iyilik haline olumlu katkılar yaparken, onları örgütlerine katkı sağlaması yönünde insan odaklı politikalarla motive etmektedir. Pozitif ruh halinin algılanan örgütsel desteğin örgütsel tutumlarla ilişkisinde aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger vd., 2001). Watson ve arkadaşları (1988) pozitif ruh halini istek, heyecan ve hazırbulunuşluk duyguları olarak nitelendirmektedir. İşgörenin yetkinliğine, değerine ve başarısına katkı sağlayan olaylar pozitif ruh halini artırmaktadır (George ve Brief, 1992). İşe bağlanmanın temelinde de iş gerekleri ve kaynakları teorisine uygun şekilde

pozitif duygusallık yattığı için algılanan örgütsel desteğin işe bağlanmayı artıracığı düşünülebilir. Zaten araştırmalar da algılanan örgütsel desteğin işe bağlanmayı olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir (ör. Aktar ve Pangil, 2017; Gillet vd., 2013; Köse, 2015; İnce, 2016; Mahon vd., 2014; Murthy, 2017; Saks, 2006; Shantz vd., 2016). Nitekim algılanan örgütsel destek çalışanların işe olan ilgilerini böylelikle işe katılımlarını artırmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütü tarafından değer verildiğini ve takdir edildiğini hisseden işgören örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için işine bağlanarak çabasını ve performansını yükseltmektedir (Eisenberger vd., 1986). Bu doğrultuda yukarıdaki kuramsal bilgiden ve kavramsal tartışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez türetilmiştir.

H2: Algılanan örgütsel destek, çalışanların işe bağlanmasını olumlu yönde etkiler.

Girişimcilik Yöneliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerine Etkisi

İşgörenlerin girişimci davranışları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır (Hornsby vd., 2009; Rutherford ve Holt, 2007; Zampetakis vd., 2009). Benzer şekilde algılanan örgütsel destek işgörenlerin yenilikçiliğini artırmaktadır (Lin, 2006; Zhou ve George, 2001). Yenilikçi işgörenler, yaratıcı fikirlerini örgütlerinde hayata geçirerek ve fırsatları değerlendirerek örgütlerinin girişimcilik yönelimini geliştirmektedir (Kuratko ve Audretsch, 2009). Bu açıdan ele alındığında algılanan örgütsel desteğin, girişimcilik yönelimini etkilediği görülmekle birlikte kimi çalışmalarda da girişimcilik yöneliminin algılanan örgütsel desteği etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda, girişimcilik yöneliminin boyutları bazında etkileşimin yanında, girişimcilik yönelimini belirleyen faktörler üzerinde bir etkiden bahseden ve girişimcilik yöneliminin algılanan örgütsel destek üzerinde olumlu etkilerini raporlayan çalışmalara rastlanmaktadır (ör.; Antoncic ve Hisrich, 2004; Chen vd., 2005; Koçoğlu, 2012; Yılmaz ve Görmüş, 2012). Bu doğrultuda yukarıdaki kuramsal bilgiden ve kavramsal tartışmalardan hareketle aşağıdaki hipotez türetilmiştir.

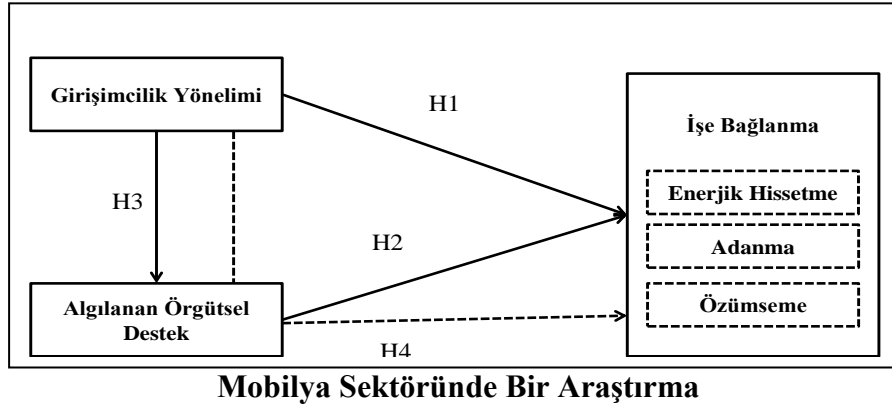
H3: Örgütlerin girişimcilik yönelimi çalışanların örgütsel destek algısını olumlu yönde etkiler.

Girişimcilik Yöneliminin İşe Bağlanma Üzerine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Rolü

Araştırmalar değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin varlığına işaret ederken dolaylı etkileri bir bütün olarak ele almamaktadır. Diğer taraftan, algılanan örgütsel desteğin örgütsel tutum ve davranışlarının belirleyicisi olmasının yanı sıra çoğu ilişkide aracılık rolü olduğu yönünde tespitler bulunmaktadır (ör.; Aktar ve Pangil, 2017). Bu bağlamda, mütakabiliyet esasında ortaya çıkan örgütsel destek algısının iki değişken arasında bir rolü bulunması doğal karşılanabilir. Zira çoğu örgütsel tutum ve davranış örgütsel faktörlerin sonuçları şeklinde sergilenmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez türetilmiştir.

H4: Örgütlerin girişimcilik yöneliminin çalışanların işe bağlanması üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü vardır.

Bu hipotezin de dahil olduğu araştırma modelini aşağıdaki şekilde göstermek mümkündür.



Katılımcılar

Araştırmanın ana kütlelerini Sivas ilinde mobilya sektöründe üretim yapan ve 246 çalışana sahip bir işletme oluşturmaktadır. Ana kütlelerin hepsine ulaşılmak istenmiş ve çalışanların tamamı gönüllülük esasında anket uygulamasına katılmaya davet edilmiştir. Araştırmacılar tarafından mesai saatleri içerisinde gruplar halinde uygulamaya alınan çalışanlardan anketlere kimlik belirtici ifade yazmamaları istenmiş ve anketler kapalı zarflarda teslim alınmıştır. Çalışanlardan 152'si anketleri teslim etmiş, ancak tam doldurmayan veya uç değer analizleri sonucunda uygun olmayan

anketler çıkarılınca 134 anket analize dâhil edilmiştir. Ankete katılan çalışanların demografik bilgilerine ilişkin betimleyici istatistikler Tablo-1’de yer almaktadır. Katılımcıların ağırlıklı olarak erkek (113 kişi, %84,3), evli (93 kişi, %69,4), lise veya daha düşük eğitim seviyesine sahip (93 kişi, %69,4), 35 yaştan daha genç (88 kişi, %65,7), 5 yıldan daha az deneyime sahip olduğu (91 kişi, %67,9) ve mavi yaka olduğu (111 kişi, %82,8) görülmektedir.

Tablo 1: Araştırma Örneklemine ilişkin Betimleyici İstatistik

Değişken	Kategori	Frekansı	Yüzdesi
Cinsiyet	Kadın	21	15,7
	Erkek	113	84,3
Medeni Durum	Bekâr	41	30,6
	Evli	93	69,4
Eğitim Durumu	İlkokul/Ortaokul	29	21,6
	Lise ve dengi	64	47,8
	Ön Lisans	17	12,7
	Lisans	23	17,2
	Yüksek Lisans	1	0,7
	Doktora	1	0,7
Yaş Grubu	25 ve daha genç	22	16,4
	26-35 arası	66	49,3
	36-45 arası	46	34,3
Deneyim	5 yıldan daha az	91	67,9
	6-10 yıl arası	43	32,1
İdari Görev	Var	23	17,2
	Yok	111	82,8

Ölçüm Araçları

İşe bağlanmayı ölçmek için en çok kullanılan ölçme aracının Utrecht İşe Bağlanma Ölçeği olduğu görülmektedir (Bakker vd., 2008). Schaufeli ve arkadaşları (2006) tarafından geliştirilen ve Seppälä ve arkadaşları (2009) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları tekrarlanan ölçek enerjik hissetme, adanma ve özümseme olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe uyarlaması Eryılmaz ve Doğan (2012) tarafından

yapılmıştır. Üç faktörlü yapısı doğrulanmış ölçeğin güvenirlik katsayısı geneli için 0,94, alt boyutları için sırasıyla 0,87, 0,87 ve 0,84 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada ölçek 9 soruluk olarak kısa hali ile kullanılmıştır. Her bir boyutta üçer ifade yer almaktadır.

Girişimcilik yönelimi ölçeği Altındağ (2011) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Beş ifadeden oluşan girişimcilik yönelimi ölçeğinin Cronbach Alfa katsayısı Altındağ (2011) tarafından 0,80 ve Küsbeci (2013) tarafından 0,71 olarak hesaplanmıştır. Altındağ (2011) güvenirlik analizi sonucunda 5. Soruyu ölçekten çıkarmış ve dört soruluk bir ölçek olarak geçerlik çalışmasını yapmıştır.

Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından geliştirilen algılanan örgütsel destek ölçeği Özyurt (2010) tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından da belirtildiği gibi geçerlik ve güvenirliği birçok araştırma tarafından ortaya konan 9 maddeden oluşan ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,95 olarak raporlanmıştır.

Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri AMOS paket programı kullanılarak yapılmıştır. İyileştirmeler de yapıldıktan sonra elde edilen ölçme modellerine ilişkin uyum indeks değerleri Tablo-2’de yer almaktadır. Tablodan da görüldüğü üzere işe bağlanmanın boyutlar bazındaki üç faktörlü ilişkili yapısı, girişimcilik yönelimi ve algılanan örgütsel desteğin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Bu nedenle işe bağlanmaya ilişkin analizler faktörler bazında ele alınacaktır.

Tablo 2: Uyum İndeks Değerleri

Model	$\Delta\chi^2$	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI
İşe Bağlanma (Birinci Düzey Çok Faktörlü)	32,252	1,792	0,077	0,990	0,949
Girişimcilik Yönelimi (Birinci Düzey Tek Faktörlü)	0,065	0,065	0,000	1,000	1,000
Algılanan Örgütsel Destek (Birinci Düzey Tek Faktörlü)	20,244	1,065	0,022	0,999	0,967

Açıklamalar:sd= serbestlik derecesi; **RMSEA**= Root Mean Square Error of Approximation; **CFI**= Comparative Fit Index; **GFI**= Goodness of Fit Index.

*Tüm modeller iyileştirmeleri kapsamaktadır.

**p<.05

Bulgular

Değişkenler arası ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi, etkileşimi tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Değişkenler arası ilişkileri belirlemek için yapılan korelasyon analizine ilişkin sonuçlar, değişkenlerin ortalama, standart sapmaları ve güvenilirlik katsayıları ile birlikte Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3 incelendiğinde girişimcilik yönelimi ile algılanan örgütsel destek ve işe bağlanma arasında pozitif yönde orta seviyenin üzerinde bir ilişki olduğu görülmektedir. Girişimcilik yöneliminin işe bağlanma boyutları ile arasında da benzer bir ilişkiye rastlanmaktadır. Algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve boyutları arasındaki pozitif ilişkinin seviyesinin daha yüksek olduğu belirtilebilir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Bulguları

	Ort.	s.s.	α	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Girişimcilik yönelimi	4,65	1,41	0,85	1					
(2) Algılanan Örgütsel Destek	4,67	1,66	0,94	0,643	1				
(3) İşe Bağlanma	4,52	1,76	0,97	0,640	0,781	1			
(4) Enerjik Hissetme	4,38	1,82	0,89	0,652	0,716	0,956	1		
(5) Adanma	4,62	1,81	0,91	0,576	0,751	0,963	0,883	1	
(6) Özümseme	4,55	1,88	0,96	0,613	0,781	0,960	0,870	0,891	1

Not: Tüm değerler için $p < 0,01$ (tek kuyruk)

Değişkenler arasındaki aracılık etkisini tespit etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Baron ve Kenny, 1986; Goodman, 1960; MacKinnon vd., 1995; Sobel, 1982). Bağımlı değişken olarak ele alınan işe bağlanmanın üç boyutlu yapısı doğrulandığı için her boyut için regresyon analizi yapılarak testler analiz edilmiş ve analiz sonuçları Tablo

4'te gösterilmiştir. Bu amaçla ilk olarak bağımsız değişken olan girişimcilik yöneliminin enerjik hissetme, adanma ve özümseme üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Girişimcilik yöneliminin her üç boyut üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edildiğinden H1 kabul edilmiştir (sırasıyla $\beta=0,652$; $0,576$ ve $0,613$; $p<0,001$). Müteakiben girişimcilik yöneliminin aracı değişken olan algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisi araştırılmış; yapılan regresyon analizi sonucunda girişimcilik yöneliminin algılanan örgütsel destek üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiş bu doğrultuda H3 kabul edilmiştir ($\beta=0,643$; $p<0,001$).

Hiyerarşik regresyonun son aşamasında ise bağımsız değişkenle birlikte aracı değişkenin bağımlı değişken etkisi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi sonucunda algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma boyutları üzerinde pozitif yönde ve anlamlı etkisi olduğu gözlenmiştir (sırasıyla $\beta=0,505$; $0,649$ ve $0,659$; $p<0,001$). Böylelikle H2 hipotezi de desteklenmiştir.

Öte yandan, girişimcilik yöneliminin işe bağlanma boyutları üzerindeki dolaylı etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolü bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla girişimcilik yöneliminin daha önce tespit edilen anlamlı ve pozitif yöndeki etkisinin devam edip etmediği incelenmiştir. Girişimcilik yöneliminin adanma üzerindeki etkisinin anlamsızlaştığı gözlemlendiği için algılanan örgütsel desteğin tam aracılık rolü bulunduğu sonucuna varılmıştır ($\beta=0,203$; $p>0,01$).

Tablo 4: Hiyerarşik Regresyon Analizi Bulguları

	Bağımlı	Bağımsız	R ²	ΔF	P	tolerans	VIF	beta	s.e.	Standardize beta	t	p
1	Enerji	Girişimcilik	0,425	97,728	0,000	1,000	1,000	0,841	0,085	0,652	9,886	0,000
2	Destek	Girişimcilik	0,414	93,132	0,000	1,000	1,000	0,759	0,079	0,643	9,651	0,000
3	Enerji ^a	Girişimcilik	0,575	46,136	0,000	0,586	1,706	0,422	0,096	0,327	4,400	0,000
		Destek						0,552	0,081	0,505	6,792	0,000
4	Adanma	Girişimcilik	0,331	65,389	0,000	1,000	1,000	0,740	0,092	0,576	8,086	0,000
5	Destek	Girişimcilik	0,414	93,132	0,000	1,000	1,000	0,759	0,079	0,643	9,651	0,000
6	Adanma	Girişimcilik	0,579	76,873	0,000	0,586	1,706	0,203	0,095	0,158	2,131	0,035
		Destek						0,708	0,081	0,649	8,768	0,000
7	Özümseme	Girişimcilik	0,376	79,611	0,000	1,000	1,000	0,816	0,091	0,613	8,922	0,000
8	Destek	Girişimcilik	0,414	93,132	0,000	1,000	1,000	0,759	0,079	0,643	9,651	0,000
9	Özümseme ^b	Girişimcilik	0,631	90,188	0,000	0,586	1,706	0,253	0,092	0,190	2,736	0,007
		Destek						0,743	0,078	0,659	9,497	0,000

^aKısmi Aracılık Etkisi: Sobel Testi: 7,46; $p=0,000$ -Aroian Testi: 7,45; $p=0,000$; Goodman Testi: 7,48; $p=0,000$

^bKısmi Aracılık Etkisi: Sobel Testi: 7,99; $p=0,001$ -Aroian Testi: 7,98; $p=0,001$; Goodman Testi: 8,01; $p=0,000$

Bununla birlikte girişimcilik yöneliminin enerjik hissetme ve özümseme üzerindeki anlamlı ve pozitif yöndeki etkinin devam ettiği, ancak regresyon katsayılarında düşüş olduğu gözlemlendiği için algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü bulunabileceği düşünülmüştür (sırasıyla $\beta=0,327$; $0,190$; $p<0,01$). Bu doğrultuda, kısmi aracılık etkisini tespit edebilmek için Sobel, Aroian ve Goodman testleri yapılmıştır. Her üç testin sonucunun da anlamlı bulunması neticesinde girişimcilik yöneliminin enerjik hissetme ve özümseme üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin kısmi aracılık rolü bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuç ve Değerlendirme

Ülkemiz tarafından da uygulanan inovasyona dayalı büyüme modeli özel sektörün ArGe ve inovasyon kapasitesinin artırılması için çalışmaların artması gerektiğine işaret etmektedir. Nitekim Kalkınma Planı gibi üst politika belgelerinde de özel sektörün ArGe yapabilmesi için ileri nitelikli elemana duyulan ihtiyacı sürekli vurgulanmaktadır. Şirketlerin ArGe kapasitelerinin göstergelerinden birisi de girişimcilik yönelimidir. Yenilikçiliğin ticarileştirilebilir ürün geliştirilmesi olduğu göz önüne alındığında, girişimcilik yöneliminin örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası haline gelmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bunun için ise vizyoner yöneticilere ihtiyaç olduğu kadar pozitif örgütsel tutum ve davranış sergileyen işgörenlere de ihtiyaç bulunmaktadır. Bir işgörenin beklendiği bu davranışları gösterebilmesi için çalışma koşullarının da optimize edilmesi gerekmektedir. İşletmelerin ve yöneticilerin işgörenleri desteklemesi, hali ile bu süreci kolaylaştırıcı olacaktır.

Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı girişimcilik yöneliminin işe bağlanma üzerindeki etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünün tespit edilmesi olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda hiyerarşik regresyon analizi yapılmış ve araştırma hipotezlerinin tamamı desteklenmiştir. Öncelikle girişimcilik yöneliminin işe bağlanma üzerinde olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir. Nitekim bu bulgu literatürde yer alan diğer çalışmalarla örtüşmektedir (ör.; Hakanen vd., 2006; Kamil ve Nasurdin, 2016). Benzer şekilde algılanan örgütsel desteğin de işe bağlanma üzerinde olumlu etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu da literatürde yer alan diğer çalışmalarla örtüşmektedir (ör.; Aktar ve Pangil, 2017; Gillet vd., 2013; İnce, 2016; Köse, 2015; Mahon vd., 2014; Murthy, 2017; Saks, 2006; Shantz vd., 2016). Araştırmadaki bir diğer bulgu da girişimcilik yöneliminin algılanan örgütsel desteği olumlu etkilediği yönündedir. Bu yönde bulgulara

literatürde de rastlanmaktadır (ör.; Antoncic ve Hisrich, 2004; Chen vd., 2005; Hornsby vd., 2009; Kamil ve Nasurdin, 2016; Koçoğlu, 2012; Rutherford ve Holt, 2007; Yılmaz ve Görmüş, 2012; Zampetakis vd., 2009). Son olarak da algılanan örgütsel desteğin girişimcilik yöneliminin adanma üzerindeki etkisinde tam aracılık, enerjik hissetme ve özümseme üzerinde kısmi aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın literatüre katkısı da bu aracılık rolünün belirlenmesi şeklinde olmuştur.

Algılanan örgütsel destek işgörenlerin mutluluk ve iyilik haline olumlu katkılar yaparken, onları örgütlerine katkı sağlaması yönünde insan odaklı politikalarla motive etmektedir. Bu çerçevede insan kaynakları uygulamaları bağlamında değerlendirildiğinde; beşeri sermayenin yönetiminde temel amaç davranışları, yetenekleri ve motivasyonu yönetirken nitelikli elemanları elde tutabilmektedir. Girişimcilik yönelimini örgüt kültürünün bir parçası haline getirmiş işletmelerin değerli, nadir, kopyalanması ve ikame edilmesi zor bir kaynak olarak işe bağlanmış bireyleri sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir unsuru olarak görmeleri gerekmektedir. Bu çerçevede örgüt dışındaki yeteneği cezbetmek kadar örgüt içi yeteneği yönetmek ve elde tutmak işletme stratejileri içerisinde ayrı bir yer tutmaktadır (Zahra vd., 2000).

Bu noktada iş gerekleri-iş kaynakları teorisinin de gereği olarak görev tanım formlarının net olması ve iş gereklerinin işe alım, seçim ve yerleştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimi, eğitim ve geliştirme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması işe bağlanmayı artıracaktır. Ayrıca işgörenler tarafından iş gerekleri için lüzumlu olan fiziksel, ruhsal ve sosyoduygusal kaynakların kullanılması için işveren tarafından uygun koşulların oluşturulması ve fırsat sunulması önem kazanmaktadır. İşgörenler örgütleri tarafından desteklendiklerine inanmadıkça işi anlamlandırmakta ve işe adanmakta zorlanacaktır. Bu nedenle eğitimin yanı sıra özellikle sosyoduygusal tatmin sağlayacak ödüllendirme, fikir yarışmaları, iyi uygulamaları yerinde inceleme fırsatları, şirket politikalarına katkı sağlama, şirketi temsil etme ve yenilikçi fikirlerini uygulama olanakları gibi faaliyetlerle geliştirme yapılması gerekmektedir.

Bireylerin iyilik halinin korunması ve iyileştirilmesi çalışma ortamında barışın sağlanması açısından işverenin temel yükümlülüğü olduğu gibi işgörene de sorumluluklar düşmektedir. Çalışma ortamının barışı ancak her iki tarafın beklenti ve yükümlülüklerinin uygun yönetilmesi ile mümkün olacaktır (Topcu, 2016). İşine bağlanmış işgörenlerin örgütsel etkililiğe katkısı yadsınamaz. Bu nedenle, işgören açısından büyük resmi görebilmek adına işini anlamlandırması ve kendisini işletme içi

konumlandırması önem taşımaktadır. Bunun için de işgörenlerin işlerine adanmaları ve özümsemeleri gerekmektedir. Bu noktada işverenin uygun çalışma koşullarını sağlaması, işgören tarafından talep edilen kaynakların kullanıma hazır edilmesi önem taşırken, işgörenin de işin gereksinimlerini yerine getirmesi için kendiliğinden çalışarak kurumsal katkısını artırması beklenmektedir.

Diğer yandan araştırmanın mobilya imalatı yapan bir firmada yapılması bu çalışmanın başlıca kısıtını oluşturmaktadır. Bu sebeple araştırma sonuçları genellenirken bu durumun göz önünde bulundurulması önemlidir. Ayrıca araştırma kesitsel bir tasarıma sahip olduğu için belirli bir dönemdeki algıları ölçmüştür. Araştırma sonuçlarının deneysel ve boyamsal çalışmalarla genişletilmesi ileride yapılacak çalışmalar için önerilebilir. Alguların ölçülmesinden kaynaklı sosyal beğenirlik etkisi de araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır. Bu sınırlılığı azaltabilmek için saha uygulaması araştırmacılar tarafından yüzyüze görüşülerek yapılmış ve kimlik bilgileri gizli tutulmuştur.

KAYNAKÇA

- Aktar, A. ve Pangil, F. (2017). The Relationship between Employee Engagement, HRM Practices and Perceived Organizational Support: Evidence from Banking Employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 7(3), 1-22.
- Altındağ, E. (2011). *Aile Şirketlerinde Stratejik Yönelim Düzeylerinin Tespiti ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Kocaeli.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2004). Corporate Entrepreneurship Contingencies and Organizational Wealth Creation. *Journal of Management Development*, 23(6), 518-550.
- Bakker, A.B. (2009). Building Engagement in the Workplace. İçinde C. Cooper & R. Burke (Eds.). *The Peak Performing Organization*. London: Routledge.
- Bakker, A.B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Management Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W., Leiter, M. ve Taris, T. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work Stress*, 22(3): 187-200.
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Chang, H. T., Hsu, H. M., Liou, J. W. ve Tsai, C. T. (2013). Psychological Contracts and Innovative Behavior: A Moderated Path Analysis of Work Engagement and Job Resources. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(10), 2120-2135.
- Chen, J., Zhu, Z. ve Anquan, W. (2005). A System Model for Corporate Entrepreneurship. *International Journal of Manpower*, 26(6), 529-543.
- Covin, J.G. ve Covin, T. (1990). Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J. G. ve Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Demerouti, E. ve Cropanzano, R. (2010). Work Engagement and Performance. İçinde A. B. Bakker ve M.P. Leiter (Eds.). *Work engagement: Recent Developments in Theory and Research*. New York: Psychology Press.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71. No. 3, 500-507.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. ve Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eryılmaz, A. ve Doğan, T. (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 15, 49-55.
- Fiş, A. M. ve Wasti, S. A. (2009) Örgüt Kültürü ve Girişimcilik Yönelimi İlişkisi. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 35 (Özel Sayı), 127-164.
- Fredrickson, B. L. (2001). The Role of Positive Emotions in Positive Psychology: The Broaden-and-build Theory of Positive Emotions. *American Psychologist*, Vol. 56 No. 3, 218-226.
- George, J. M. ve Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310-329.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J. ve Fielding, J. (1993). Contact with AIDS Patients as a Source of Work-related Distress: Effects of Organizational and Social Support. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Gillet, N., Huart, I., Colombat, P. ve Fouquereau, E. (2013). Perceived Organizational Support, Motivation, and Engagement among Police Officers. *Professional Psychology: Research and Practice*, 44(1), 46-55.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Lloret, S. (2006). Burnout and Work Engagement: Independent Factors or Opposite Poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174.
- Goodman, L. A. (1960). On the Exact Variance of Products. *Journal of the American Statistical Association*, 55, 708-713.
- Hakanen J. J., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43:495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. ve Ahola, K. (2008a). The Job Demands-Resources Model: A Three-year Cross-lagged Study of Burnout, Depression, Commitment, and Work Engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.

- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R. ve Toppinen-Tanner, S. (2008b). Positive Gain Spirals at Work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-unit Innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 73 No. 1, 78-91.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F. ve Zahra, S. A. (2009). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions: Examining Perception and Position. *Journal of Business Venturing*, 24(3), 236-247.
- Huhtala, H. ve Parzefall, M. R. (2007). A Review of Employee Well-being and Innovativeness: An Opportunity for a Mutual Benefit. *Creativity and Innovation Management*, 16, 299-306.
- Isen, A. M. (2001). An Influence of Positive Affect on Decision Making in Complex Situations: Theoretical Issues with Practical Implications. *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 11 No. 2, 75-85.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.
- Janssen, O. ve Van Yperen, N. W. (2004). Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384.
- Kahn, W. (1992). To be Fully There: Psychological Presence at Work. *Human Relations*, 45:321-349.
- Kamil, N. L. M. ve Nasurdin, A. M. (2016). Entrepreneurial Behaviour in Malaysian Commercial Banks: The Role of Emotional Intelligence, Job Autonomy, Perceived Organizational Support and Organizational Commitment. *Australian Journal of Business and Economic Studies*, 2(1), 35-44.
- Koçoğlu, M. (2012). *Çalışanların Örgütlerine Yönelik Girişimcilik Yönelimi Algıları, Örgüt Desteği, Kariyer Tatminleri ve İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Köse, A. (2015). *İşe Angaje Olma ile Örgütsel Destek Algısı ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Zirve Üniversitesi Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Gaziantep.
- Kuratko, D. F. ve Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives On An Emerging Concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33: 1-17.

- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S. ve Bishop, J. W. (2005). Managers' Corporate Entrepreneurial Actions and Job Satisfaction. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 275-291.
- Küsbeci, P. (2013). *İşletmelerde İnovasyon Yönetimi ve İstanbul İlinde Sektörler Arası Ampirik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Lee, R. T. ve Ashforth, B. E. (1996). A Meta-analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 81. No. 2, 123-133.
- Li, Y, Liu, Y. ve Zhao, Y. (2006) The Role of Market and Entrepreneurship Orientation and Internal Control in the New Product Development Activities of Chinese Firms. *Industrial Marketing Management*. 35, 336-347.
- Lin, H. F. (2006). Impact of Organizational Support on Organizational Intention to Facilitate Knowledge Sharing. *Knowledge Management Research & Practice*, 4(1), 26-35.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (1996) Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking Two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Macey, W. H. ve Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30.
- Mahon, E. G., Taylor, S. N. ve Boyatzis, R. E. (2014). Antecedents of Organizational Engagement: Exploring Vision, Mood and Perceived Organizational Support with Emotional Intelligence as a Moderator. *Frontiers in Psychology*, 5, 1-15.
- Mäkikangas, A., Bakker, A. B., Aunola, K. ve Demerouti, E. (2010). Job Resources and Flow at Work: Modelling the Relationship via Latent Growth Curve and Mixture Model Methodology. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 795-814.
- Maslach, C. ve Leiter, M.P. (1997). *The Truth about Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mauno, S., Kinnunen, U. ve Ruokolainen, M. (2007). Job Demands and Resources as Antecedents of Work Engagement: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171.

- MacKinnon, D. P., Warsi, G. ve Dwyer, J. H. (1995). A Simulation Study of Mediated Effect Measures. *Multivariate Behavioral Research*, 30, 41-62.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29, 770-791.
- Morris, M. H. ve Kuratko, D. F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Mason, OH: South-Western College Publishers.
- Morris, M. H. ve Paul, G. W. (1987) The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*, 2, 247-259.
- Murthy, R. K. (2017). Perceived Organizational Support and Work Engagement. *International Journal of Applied Research*, 3(5), 738-740.
- Nakamura, J. ve Csikszentmihalyi, M. (2005). Engagement in a Profession: The Case of Undergraduate Teaching. *Daedalus*, 134(3), 60-67.
- Özyurt, E. D. (2010). *The Effect of Working Place on The Relation Between Perception of Organizational Justice, Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T. ve Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 4, 698-714.
- Rothbard, N. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administration Science Quarterly*, 46:655-684.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389-400.
- Rutherford, M. W. ve Holt, D. T. (2007). Corporate Entrepreneurship: An Empirical Look at the Innovativeness Dimension and its Antecedents. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 429-446.
- Saks A. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Management Psychology*, 21, 600-619.
- Salanova, M., Agut, S. ve Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.

- Salanova, M. ve Schaufeli, W. B. (2008). A Cross-national Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116-131.
- Shantz, A., Alfes, K. ve Latham, G. P. (2016). The Buffering Effect of Perceived Organizational Support on the Relationship between Work Engagement and Behavioral Outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25-38.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-national Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2010). Defining and Measuring Work Engagement: Bringing Clarity to the Concept. İçinde A.B. Bakker ve M. P. Leiter (Eds). *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (ss. 10-24). Psychology Press, New York.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. ve Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3:71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., Le Blanc, P., Peeters, M., Bakker, A. B. ve De Jonge, J. (2001). Maakt Arbeid Gezond? Op Zoek Naar de Bevlogen Werknemer [Does work make happy? In search of the engaged worker]. *De Psycholoog*, 36, 422-428.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. ve Schaufeli, W. (2009). The Construct Validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and Longitudinal Evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models. İçinde S. Leinhardt (Ed.) *Sociological Methodology* (ss. 290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Taris, T. W. ve Feji, J.A. (2004). Learning and Strain among Newcomers: A Three-wave Study of the Effects of Job Demands and Job Control. *Journal of Psychology*, 138, 543-564.
- Topcu, M. K. (2016). *Çalışma Ortamında Psikolojik Sözleşme Yönetimi*. Almanya: Türkiye Alim Kitapları.
- Turner, N., Barling, J. ve Zacharatos, A. (2002). Positive Psychology at Work. İçinde C. Snyder ve S. Lopez (Eds.), *The Handbook of Positive Psychology* (ss. 715-730). Oxford: Oxford University Press.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2007). The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121-141.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal Relationships Between Job Resources, Personal Resources, and Work Engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2010). Personal Resources and Work Engagement in the Face of Change. *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice*, 1, 124-150.
- Watson, D., Clark, L. A. ve Tellegen, A. (1988). Development and Validation of Brief Measures of Positive and Negative Affect: The PANAS Scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070.
- Yılmaz, H. ve Görmüş, A. Ş. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 7(26), 4483-4504.
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O. ve Huse, M. (2000). Entrepreneurship in Medium-Size Companies: Exploring the Effects of Ownership and Governance Systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.
- Zampetakis, L. A., Beldekos, P. ve Moustakis, V. S. (2009). Day-to-day Entrepreneurship within Organisations: The Role of Trait Emotional Intelligence and Perceived Organisational Support. *European Management Journal*, 27(3), pp.165–175
- Zhang, X. ve Bartol, K. M. (2010). Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement. *Academy of Management Journal*, 53, 107–128.
- Zhou, J. ve George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.

EXTENDED SUMMARY

Moderating Effect of Perceived Organizational Support in the Effect of Entrepreneurial Orientation on Job Engagement

Innovation-based growth, also employed by Turkey, points out that efforts to develop R&D and innovation capabilities of real sector are to be speeded up. Moreover, upper-echelon policy documents like Development Plan continuously highlight the need for higher-qualified workforce to conduct R&D in real sector. One of indicators of R&D capacity is entrepreneurial orientation. Keeping in mind that innovation means developing commercialized product/service, entrepreneurial orientation is an indispensable part of organizational culture. Therefore, sector needs proactive leaders as well as employees showing positive organizational attitudes and behaviors. Job engagement is a good sign for owners/managers that employees behave as desired.

It is renowned that job engagement, emotional-motivational approach of an individual towards his/her job, provide sustainable competitive edge by developing human capital via creating performance differences and emerging base for innovativeness. Towards this end, it is anticipated that working environment is optimized in order to observe both sides' positive inclination. Thus, giving organizational support to employees could facilitate the optimization process.

This study, therefore, deals with entrepreneurial orientation and perceived organizational support, of which only two variables affecting job engagement directly and indirectly. The study researches the role of perceived organizational support, described as giving value to employees' contributions and attaching great importance to their subjective well-being, on the effect of entrepreneurial orientation, a measure of organization's risk taking, innovative and proactive behaving, on job engagement. Survey was conducted in a furniture manufacturing plant with 246 employees; however, 134 surveys were taken into account and factor analyses as well as correlation and regression analyses were employed.

Hierarchical regression analysis shows that all hypotheses are supported. Initially a positive effect of entrepreneurial orientation on job engagement is observed. This finding is similar to some other studies (for instance; Hakanen et al., 2006; Kamil and Nasurdin, 2016). Likewise it is found out that there is a positive effect of perceived organizational support

on job engagement. This finding is, too, similar to some other studies (for instance; Aktar and Pangil, 2017; Gillet et al., 2013; İnce, 2016; Köse, 2015; Mahon et al., 2014; Murthy, 2017; Saks, 2006; Shantz et al., 2016). Third finding is about the positive effect of entrepreneurial orientation on perceived organizational support. Literature supports this finding (for instance; Antoncic and Hisrich, 2004; Chen et al., 2005; Hornsby et al., 2009; Kamil and Nasurđin, 2016; Koçoğlu, 2012; Rutherford and Holt, 2007; Yılmaz and Görmüş, 2012; Zampetakis et al., 2009). Consequently, it is researched whether perceived organizational support moderates the effect of entrepreneurial orientation on job engagement. It is observed that there is a moderation effect; but, it depends on factors of job engagement. And it is contended that perceived organizational support moderates the effect of entrepreneurial orientation on dedication while it partially moderates the effect of that on feeling energetic and absorption. This last finding is the contribution of the study to literature.

While perceived organizational support positively contributes to employees' happiness and subjective well-being, motivates them to participate in decision-making via human-centric organizational policies. To this end, in the context of human resources functions, to our best knowledge, we advocate that fundamental aim of human capital management is to manage behavior, motivation, and talent as well as retention of qualified workforce. This is motive of making human capital a part of sustainable competitive edge. Engaged people of an entrepreneur forms a valuable, unique, uncopiable, and hard to substitute resource of organizational culture comprises, but not limited to, entrepreneurial orientation. Thus, managing organizational talent and retention of qualified talent are attached great significant role in the organization as attracting new talents is (Zahra vd., 2000).

We note, now, that as job demands-job resources theory dictates, if job descriptions are clear and job demands are employed in human resources functions such as staffing, performance management, career management, training and development, job engagement is increased. Moreover, we believe in that there is a high pressure on employers to form convenient workplace environment and provide equal opportunity for employees to use their physical, cognitive, and emotional resources required by job demands. Unless employees believe that organizations do not support them, it is not easy for them to load sense to their job and to engage in the job. Therefore, in addition to training, some development activities such as recognition, idea competitions, sight-surveys, contribution to organizational

policies, representing organization, and opportunities to apply new ideas may be employed in the organization.

Preserving and improving subjective well-being in order to create workplace peace is not a unilateral activity, that's why binding both employers and employees. Peace in the workplace is possible when expectations and liabilities of both are properly managed (Topcu, 2016). In this sense, engaged employees' contribution to organizational effectiveness is undeniable. Therefore, employees need to sense his/her job and position himself/herself in the organization in order to comprehend the holistic picture embedded in employers' mind. Towards this end, employers make job resources ready to use and arrange workplace where employees work autonomously and contribute to organization to meet job demands.

There are some restrictions in the study. Main one is the sector research made. Readers should remind that this study is made in manufacturing sector and be cautions to generalize the findings of the study. Moreover, the study is cross-sectional designed that perceptions of people are measured at one time. It is highly recommended for future research to repeat the study in a longitudinal or experimental design. One more restriction is the social desirability resulted from perception measurement. In order to overcome social desirability, research is made by researchers via interviews and identification information of participants are not made public.