

## ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI VE BELİRLEYİCİLERİNİN İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ İLE İLİŞKİSİ

*Yrd. Doç. Dr. İhsan YÜKSEL*  
Kırıkkale Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
yukse194@yahoo.com

### ÖZET

*Bu çalışmada; öncelikle işgören-üst iletişimi ile iş temelli sosyal destek bileşenlerinden üst desteği ve iş arkadaşı desteğinin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada, örgütsel destek algısı ve örgütsel destek algısını oluşturan değişkenlerin işten ayrılma eğilimi ile olan ilişkisi incelenmiştir. Araştırmada örgütsel destek algısı, üst desteği, iş arkadaşı desteği, üst-işgören iletişimi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki korelasyon analiziyle; yönetici desteği, iş arkadaşı desteği ve üst-işgören iletişiminin örgütsel destek üzerindeki etkisi regresyon analiziyle saptanmıştır. Araştırmanın sonucunda; örgütsel destek algısının üst desteği, iş arkadaşı desteği ve iletişimle aynı yönlü, işten ayrılma eğilimi ile ters yönlü bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir. Bununla birlikte; üst desteği, iş arkadaşı desteği ve işgören-üst iletişiminin örgütsel destek algısını artırdığı saptanmıştır. İşgören-üst iletişiminin diğer değişkenlere göre örgütsel destek algısı üzerinde görece olarak daha yüksek etki gösterdiği belirlenmiştir. İşten ayrılma eğilimi bulunan işgörendenlerin örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin daha düşük olduğu saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Destek Algısı, Sosyal Destek, İşten Ayrılma

### ABSTRACT

*This study tries to determine the supervisor support, co-worker support and the employee-supervisor communication on perceived organizational support. The study also tries to determine the relationship between perceived organizational support and the variables that constitute perceived organizational support, with the turnover intention. In this study the relationship among organizational support, supervisor support, co-worker support, employee-superior communication and turnover intention variables was tried to be determined by using correlation analysis. The effect of supervisor support, co-worker support and employee-superior communication on job organizational support was examined by using*

*regression analysis. The study shows that perceived organisational support has a positive relationship with support from superiors and colleagues, and communication, and a negative relationship with the turnover intention. It has been determined that support from superiors and colleagues and employee–superior communication improves perceived organisational support. Employee–superior communication the variable with the most effect on perceived organisational support.*

**Keywords:** *Perceived Organizational Support, Social Support, Turnover Intention*

## **GİRİŞ**

Örgütsel ortamda istihdam edilen işgörenin davranışlarını anlama, açıklama, öngörülebilirlik ve kontrol etmeye yönelik kuramsal ve görgül çalışmalara her geçen gün yenileri eklenmektedir. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmalar neticesinde yazına yeni değişkenler, kavramlar ve teoriler de girmektedir. Algılanan örgütsel destek teorisi (Perceived Organizational Support Theory) de yakın dönemde yapılan çalışmalar sonucunda yazında yer almış konulardan biridir.

İlk kez Eisenberger ve arkadaşları (1986:500) tarafından ele alınan örgütsel destek algısı teorik ve görgül çalışmalarla örgütsel davranış disiplini içinde yerini almıştır. Örgütsel destek algısı, işgörenin örgüte yapmış olduğu katkıya karşılık, örgütün işgörene sağladığı destek, bağlılık ve ilgiye duyulan işgören inancını yansıtmaktadır (Eisenberger vd., 1990:51). Örgütsel destek algısı işgörenin tutum ve davranışlarının açıklanmasında ve öngörüsünde önemli bir değişkendir. Nitekim yazındaki görgül çalışmaların incelenmesinde, örgütsel destek algısının, örgütsel bağlılığı (Wendy ve Buffardi, 2003:391; Rhoades ve Eisenberger, 2002:698; Setton vd., 1996:219), iş tatminini ve iş performansını artırdığı, iş stresini ise azalttığı saptanmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698; Eisenberger vd., 1990:51).

Yazında yer alan, örgütsel destek algısına ilişkin çalışmaların daha çok nicel içerikli görgül araştırmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda örgütsel destek algısını belirleyen değişkenler, örgütsel destek algısının iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, işe bağlılık gibi iş tutumları ve işten ayrılma, işten ayrılma niyeti bulunma, performans gibi davranışsal sonuçlarla ilişkisinin yönü ve derecesi incelenmiştir. Örgütsel destek algısını konu edinen görgül çalışmalarda iki konunun daha ağırlıklı yer aldığı belirlenmiştir. Bu konulardan birincisi, örgütsel destek algısını oluşturu

faktörler ve ikincisi ise örgütsel destek algısı ile işten ayrılma arasındaki ilişkidir (Allen vd., 2003:99-118L).

Bu çalışmanın amacı da, izleyen bölümde verilen yazın incelemesi ışığında geliştirilen hipotezleri sınamaktır. Araştırmada geliştirilen hipotezlerin temel amacı, örgütsel destek algısını belirleyen öğeleri ve örgütsel destek algısı ile oluşturucu öğelerin işten ayrılma eğilimi ile olan ilişkisini belirlemeye çalışmaktır.

Örgütsel destek algısı uluslararası yazında az sayıda görgül araştırmaya konu olmuş ve konunun teorik çerçevesine yönelik çalışmalar ise henüz yapılmaktadır. Türk yazınında, algılanan örgütsel destek konusunda, Ceylan ve Şenyüz (2003:57L ile Börü ve Güneşer'in (2006:43L yapmış olduğu araştırmalar dışında çalışmaya rastlanılmamıştır. Ceylan ve Şenyüz'ün (2003:57L yapmış oldukları görgül çalışmada, örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve sonuçların yazında yer alan çalışmalarla benzerlik gösterdiği saptanmıştır. Börü ve Güneşer'in (2006:43L çalışmasında algılanan örgütsel destek velider üye etkileşiminin örgütsel vatandaşlık ile ilişkisi ve güvenin rolü incelenmiştir. Örgütsel destek algısını oluşturan faktörler ve örgütsel destek algısının iş tutum ve davranışları üzerindeki etkisini araştıran çalışmaların yapılması Türk örgütlerindeki algılanışa ilişkin bulguları yazma kazandırabilecektir.

Bu çalışmanın yazında yer alan araştırmalardan farklılığı ise, görgül çalışmalar neticesinde örgütsel destek algısını açıkladığı belirlenen ve varsayılan değişkenlere ilaveten, örgütteki işgören-üst iletişiminin araştırmaya konu edinmiş olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, örgütsel destek algısını belirleyen değişkenler arasına işgörenin üstüyle olan iletişimi bir değişken olarak araştırmaya alınmıştır. Yazın incelemesinde, algılanan örgütsel destek ile iletişim arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara rastlanılmamıştır. Ancak, bu araştırmada iletişimin örgütsel destek algısı üzerinde önemli bir ağırlığı olabileceği varsayılmıştır. Bunun nedeni ise; işgörenin üstüyle olan iletişiminin işgörenin yönetim ve örgüte yönelik tutum ve davranışlarını değiştirebileceği varsayımdır. İletişim ve örgütsel destek algısı arasındaki ilişkinin açıklanmaya çalışılması, yazına örgütsel destek algısını açıklayıcı değişkenler bakımından katkı sağlayabilecektir.

## 1. ÖRGÜTEL DESTEK ALGISINA İLİŞKİN YAZIN İNCELEMESİ VE ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada dört değişken yazındaki teorik ve görgül çalışmalar temel alınarak incelenmeye çalışılmıştır. Bunlardan ilki örgütsel destek algısıdır. İkinci değişken örgütsel destek algısını etkileyen bir değişken olarak yapılan çalışmalarda belirlenmiş olan iş temelli sosyal destektir. Sosyal destek değişkeni de iş arkadaşı desteği ile yönetici desteğinden oluşmaktadır. Örgütsel destek algısı üzerinde etkisi düşünülen ve test edilen bir diğer değişken ise işgören-üst iletişimidir. Araştırmada yer alan dördüncü temel değişken ise işten ayrılma niyetidir. Bu değişkenin örgütsel destek algısı ile örgütsel destek algısını belirleyici öğelerle olan ilişkisi ve etkilenmesi incelenmiştir.

### 1.1. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütlerin kuruluş amaçları farklılıklar gösterse de temel amaç gereksinimlerin karşılanmasına dayanmaktadır. Yaşamın kolaylaştırılması, iyileştirmesi ve dolayısıyla yaşam kalitesinin sağlanması bireysel faaliyetlerin olduğu gibi örgütsel faaliyetlerin de esasını oluşturmaktadır. Bir diğer deyişle, bireysel olarak sağlanmasında güçlük ya da olanaksızlıklar yaşanan gereksinimler, kurulan örgütler aracılığı ile giderilmeye çalışılmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerin kuruluş hedefleri doğrultusunda gerçekleştirilmek istedikleri bir dizi amaçları bulunmaktadır. Bu nedenle örgütsel süreçte amaçlara ulaşılma temel bir gerekliliktir. Kuruluş amaç ve hedeflerine ulaşamayan bir örgütün sürekliliğini düşünmek olası değildir. Ancak, yönetim ve organizasyon yazınındaki teorik ve görgül çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel amaçlara ulaşmanın pek kolay olmadığı anlaşılmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütsel amaçların gerçekleşmesinin birçok değişken ve parametreye bağlı bulunmasıdır. Örgütsel destek algısı da örgütsel amaçlara ulaşmada sonuçları bakımından önemli bulunan değişkenlerden biridir.

#### 1.1.1. Örgütsel Destek Algısı Tanımı ve Varsayımları

Algılanan örgütsel destek, işgörenin faaliyetleri sonucunda, örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün işgörenin iyiliğiyle (well-being) ilgilenmesinin işgören tarafından algılanması olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986:500L. Eisenberger ve arkadaşlarının yapmış olduğu bu tanımlamanın şu varsayımlara dayandığı görülmektedir:

1- İşgörenin çalıştığı örgüte bir katkıda bulunduğunun varsayılması.

2- İşgörenin yapmış olduğu katkının örgüt tarafından değerli olarak kabul edildiğinin işgören tarafından algılanması.

3- İşgörenin örgüte yapmış olduğu katkılar karşılığında örgütün işgörenin iyiliğini sağlamaya yönelik çaba gösterdiğinin yine işgören tarafından algılanması.

Örgütsel destek teorisi, işgören-işveren ilişkilerine karşılıklı normu (norm of reciprocity) temelinde genel bir yaklaşımsağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698-712L. Örgütsel destek algısı, işgörenlerin örgütün refahı ile ilgilenme hissi ve örgütün amaçlarına ulaşmasına yardım etme yükümlülüğünü artırmaktadır. İşgörenin bu tutum ve davranışlarına karşılık, örgütte işgörenin yararını ve iyiliğini gözetme sorumluluğunu yerine getirmektedir.

Örgütsel destek algısı, işgörenin çalıştığı örgütte yapmış olduğu psikolojik bir anlaşma olarak değerlendirilmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003:491L. Bu anlaşmanın edimlerinin yerine getirilmesi, örgütün işgörene gereken hizmet ve yararları sunması ve buna bağlı olarak işgörenin olumlu tutum ve iş davranışı sonuçlarını örgütsel ortamda göstermesiyle gerçekleşmektedir. Bu anlaşmanın temeli yukarıda ifade edildiği gibi karşılıklı ilişkisine dayanmaktadır.

Örgütsel destek algısı konusunda ilk çalışmaları yapan Eisenberger ve arkadaşları (1986:500L örgütsel destek algısını genel düzeyde tanımlamıştır. Ancak, daha sonra yazında yer alan çalışmalarda (Kraimer ve Wayne, 2004:209; Kraimer vd., 2001:71L örgütsel destek algısı üç boyut temelinde incelenmiştir. Buna göre, örgütsel destek algısı; uyumlaştırıcı örgütsel destek algısı (adjustment perceived organizational support), kariyerle ilgili örgütsel destek algısı (career perceived organizational support) ve finansal örgütsel destek algısı (financial perceived organizational support) olarak sınıflandırılmıştır. Böyle bir sınıflandırma örgütte halen çalışan işgörenden daha çok örgüte yeni giren işgörenden için söz konusu olmaktadır.

Uyumlaştırıcı örgütsel destek algısı, örgütün iş transferlerini izleyen süreçte işgören ve işgörenin ailesiyle ilgilenmesi ve destek olmasını belirtmektedir. Kariyerle ilgili örgütsel destek algısı, örgütün işgörenin kariyer gereksinimleri ile ilgilenme derecesi olarak tanımlanmıştır. Finansal örgütsel destek algısı, işgörenlerin finansal gereksinimleri ve işgörenlerin örgüte yapmış oldukları katkılarını dengeleyecek yararların sağlanmasını kapsamaktadır (Kraimer ve Wayne, 2004:209L.

### 1.1.2. Örgütsel Destek Algısının Belirleyicileri

Yazında yer alan görgül araştırmalar incelendiğinde, örgütsel destek algısını benzer değişkenlerle açıklamaya çalışan araştırmalar olduğu gibi farklı değişkenlerle açıklamaya çalışan araştırmalar da bulunmaktadır (Cropanzano vd., 1997:159; Moorman vd., 1998:351; Eisenberger vd., 1999:1026; Setton vd., 1996:219; Wayne vd., 1997:82L.

Örgütsel destek algısı üzerinde belirleyici değişkenlerin kariyer yönetimi, kariyer planlaması, kariyer geliştirilmesi gibi insan kaynakları uygulamalarından çalışma koşullarına kadar geniş bir alanda bulunmaktadırlar. Nitekim Rhoades ve Eisenberger (2002:698L, örgütsel destek algılamasının çeşitli örgüt politikaları, uygulamaları ve işlemlerinden çıkarıldığını belirtmektedir. Allen ve arkadaşları (2003:99L ise algılanan örgütsel desteğe ilişkin öncülleri beş sınıfta toplamıştır. Bunlar; örgütün adalet ve politikalarının algısı, iş koşulları, üst desteği, kişilik ve insan kaynakları uygulamalarıdır.

Rhoades ve Eisenberger (2002:699L'in yapmış oldukları meta-analiz çalışmasında, örgütsel destek algısının üç ana iş-tecrübe temelli öncülü olduğu ifade edilmiştir: Bunlar, örgütsel ödül ve çalışma koşulları, üstten alınan destek ve yönetsel adalettir (procedurai justiceL. Örgütsel ödül ve çalışma koşulları; ücret, ilerleme, iş güvencesi, özerklik, rol stresi ve eğitim gibi değişkenler içermektedir. İşgörenin yapmış olduğu katkının üst tarafından değerli kabul edildiğinin işgörence bilinmesi ve üstün işgörenin sağlığı ve refahı ile ilgilendiğinin hissedilmesi üstün desteğini oluşturmaktadır. Yönetsel adalet ise örgütsel kaynakların işgörenler arasında dağıtımında (Rhoades ve Eisenberger, 2002:699L ve biçimsel örgütsel politikalarda adaletlilik (Aselage ve Eisenberger, 2003:493L.

Örgütsel destek algısını etkileyen, diğer bir deyişle belirleyen değişkenlerin çok sayıda olması, örgütsel yapı ve uygulamalar ile işgörenin duyumsadığı gereksinimlerden kaynaklanmaktadır. Örgütsel uygulamalar örgütün işleyişi sonucu oluşmakta ve işleyiş ise örgütsel yapıya bağlı bulunmaktadır. Bir örgütün uygulamasının yapısı ile ilişkilendirilmemesi ya da biri birinden bağımsız olduğunun düşünülmesi olası değildir. Bir diğer ifadeyle, örgütsel yapı ve işleyiş bütüncül bir süreç yapısındadır. Bu nedenle, örgütün işleyiş sürecindeki uygulamalar biri birinden bağımsız bulunmamakta, çoğu kez biri biriyle ilişkili ve kimi süreç aralığında ise iç içe geçmiş bir işleyiş içinde bulunmaktadır. Örneğin, kariyer planlamasının yapılmadığı bir örgütte kariyer geliştirmenin ya da iş analizi ve değerlendirmesinin yapılmadığı bir örgütsel ortamda ücret

değerlendirmelerinin performans ya da nesnel ölçütlere dayalı bir şekilde belirlenebildiğini beklemek olası değildir. Örgütsel işleyiş sürecindeki uygulamalar sonuçta örgütsel destek algısını belirleyici değişkenlerin çok sayıda olmasına yol açmaktadır.

İşgörenlerin duyumsadığı gereksinimler de örgütsel destek algısını belirleyen değişkenlerin çok sayıda olmasına neden olmaktadır. İşgören düşünceleri ya da fiziksel bir çabanın karşılığında çalıştığı işyerinden başta ücret olmak üzere bir dizi karşılık beklemekte ve almak istemektedir. Bu beklentiler kişinin içinde bulunduğu gereksinimlere göre değişmekte ya da biçim almaktadır. En temel gereksinim olan fizyolojik gereksinimler için yeterli bir ücret alan işgörenin, daha üst düzeydeki gereksinimlerini karşılayacak bir ücret ya da olanağa gereksinim duyması da olasıdır. Başlangıçta bir ücret kazanmak için örgüte başvuran ve örgütün çalışma koşullarını kabul edip işe giren bir işgören bir süre sonra çalışma saatlerinden yabınabilmekte ya da kariyer yapma gibi istemleri ortaya çıkabilmektedir. Süreç içerisinde gereksinimlerde görülen farklılıklar işgörenin örgütten beklentilerini artırmakta, diğer bir deyişle örgütsel destek algısını belirleyici unsurların farklılaşıp çoğalmasına yol açmaktadır. Örgütsel destek algısını oluşturuıcı faktörler gereksinimlere koşul olarak değişmektedir. Birincil düzeydeki gereksinimlerin karşılanması ile oluşan örgütsel destek algısı daha üst düzeydeki gereksinimlerin ortaya çıkmasıyla azalabilmektedir. Nitekim, Eisenberger ve arkadaşları (1997:812L) yüksek düzeyde algılanan örgütsel desteğin işgörenin saygı, kabul görme ve sosyal kimlik gibi üst düzeydeki gereksinimlerinin karşılamasına olanak sağlandığını belirtmektedir.

### **1.1.3. Örgütsel Destek Algısının İş Tutum ve Davranışlarıyla İlişkisi**

Örgütsel ortamda işgörenin işine yönelik edinmiş olduğu tutumları ve davranışları bulunmaktadır. Bununla birlikte, örgütsel davranış yazınında yer alan araştırmalarda iş tutum ve davranışlarının biri biriyle ilişkisinin olabildiği de görülmektedir. Benzer şekilde örgütsel destek algısının da çeşitli iş tutum ve davranışlarıyla ilgili olduğu yapılan çalışmalarda belirtilmektedir (Eisenberger vd., 1986:500L). Yazınincelemesinde, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi iş tutumları ile performans ve işten ayrılına gibi iş davranışlarıyla ilişkisinin olduğu görülmüştür.

#### **1.1.3.1. Örgütsel Bağlılık**

Karşılıklı normuna göre örgütsel destek algısı örgütün refahını gözetme zorunluluğu duygusunu işgörende oluşturmaktadır. İşgören ve örgütün karşılıklı katkıları işgörenin örgütle özdeşleşmesine olanak sağlayan duygusal bağlılığı sağlamaktadır. Örgütsel destek algısı; birlikte olma ve duygusal destek gibi sosyo-duygusal (socioemotional) gereksinimleri yerine getirirken duygusal bağlılığı (affective commitment) arttırmaktadır. İşgörenin örgütle üyeliğini birleştirmesi ve rol statüsünü sosyal kimliğine taşıması örgüte güçlü bir bağlılık duygusu üretmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701L. Nitekim yapılan araştırmalarda örgütsel destek algısının örgütsel bağlılıkla aynı yönde bir ilişki gösterdiği (Bishop vd., 2000:1113; Ceylan ve Şenyüz, 2003:60; Eisenberger vd.,1990:51; Guzzo vd., 1994:617; Wayne vd.,2003:438L ve örgütte kalma niyetini belirlediği saptanmıştır (Bishop vd., 2000:1113; Eisenberger vd., 1990:51; Guzzo vd., 1994:617; Wayne vd., 2003:438L.

### **1.1.3.2. İş Tatmini**

Örgütsel destek algısı iş tatmini ve pozitif duygu durumunu (mood) kapsayan, işgörenin işine yönelik genel duygusal tepkilerini de etkilemektedir. Örgütsel destek algısı sosyo-duygusal gereksinimlerin karşılanması, performans-ödül beklentilerinin artması, gereksinim duyulduğunda örgütün yardım yapılabileceğine ilişkin işaretlerin verilmesiyle iş tatminine katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:701L. Nitekim yapılmış çalışmalarda, çalışma yaşamının önemli bir değişkeni olan iş tatmini ile örgütsel destek algısı arasında ilişkinin olduğu ve ilişkinin aynı yönlü bulunduğu belirlenmiştir (Wayne vd., 2003:438; Eisenberger vd., 1997:817; Babakus vd.,1996:33L.

### **1.1.3.3. Performans**

İşgörenlerin yardımını alma, örgütü risklerden korumaya yönelik faaliyetlerde bulunma, yapıcı önerilerde bulunma, örgüt yararına bilgi ve beceri kazanmayı içeren rol dışı (extrarole) davranışların örgütsel destek algısı ile yakından ilişkisi bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702L. Standart iş aktiviteleri ve bunların yanında örgüt lehinde belirlenmiş sorumluluklar dışındaki eylemler işgörenin performansını olumlu yönde değiştirmektedir.

Ancak, görgül çalışmalarda örgütsel destek algısının performans ile ilişkisinde farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Wayne ve arkadaşlarının (2003:438L çalışması ile Eisenberger ve arkadaşlarının (1986:500L yapmış oldukları çalışmada algılanan örgütsel destek ile performans arasında pozitif yönlü



ilişki bulunmuş iken, Stamper ve Johlke'nin (2003:569L yapmış olduğu çalışmada bu bulguya ulaşamamıştır.

#### **1.1.3.4. Örgütte Kalma ve İşten Çekilme Davranışı**

Örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti, işe gecikme, devamsızlık ve gönüllü işten ayrılma gibi davranışlar arasında bağlantı bulunmuştur. Örgütsel destek algısı duygusal örgütsel bağlılığı artırmakta ve işten çekilmeleri azaltmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:702L. Nitekim, yapılmış bir araştırmada, örgütsel destek algısı ile işten çekilme davranışı arasındaki ilişkinin derecesi  $-0.12$  ( $P<0.05L$  bulunmuştur (Eisenberger vd., 2001:47L. İşten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışının örgütsel destek algısı ile olan ilişkisi bu çalışmanın ileriki kısımlarında incelenmeye çalışılmıştır.

#### **1.1.3.5. Bilişsel ve Duygusal Gerilim**

Örgütsel destek algısı, yüksek ve aşırı düzeydeki iş gereklerinde stres verici etken ve durumlarda oluşabilen itici psikolojik ve psikosomatik tepkileri, sağlanan yardım ve duygusal destek sayesinde azaltmaktadır. Nitekim Rhoades ve Eisenberger (2002:698L örgütsel destek algısını, birinin işini etkin olarak başarmak gereksiniminde ve stres verici durumlar ile başa çıkmak istediği zaman örgütün yardıma hazır olabileceği güven olarak tanımlamaktadır.

### **1.2. Sosyal Destek**

Örgütsel davranış yazınında, sosyal destek genellikle stres konusunda ele alınmış olan bir değişkendir (Carlson ve Perrew, 1999:513L. Ancak, örgütsel destek konusuna ilişkin araştırmalarla birlikte, sosyal destek algısının stresle başa çıkmada gereksinim duyulan bir değişken olmasının yanında örgütsel destek algısında da belirleyici bir etken olduğu ileri sürülmüştür.

Tosi ve arkadaşları (1996:289L sosyal desteği; sevmenin, güvenmenin, saygı duymanın, birinin inançlarını benimsemenin ve bazen bireyin yaşamında önemli görülen birinden yardım almanın oluşturduğu pozitif duyguların iletişimi olarak ifade etmiştir. Özkalp ve Kırel (2001:449L ise, sosyal desteği bireyin temel sosyal gereksinimlerinin diğer bireylerle etkileşim sonucunda tatmin edilmesi olarak tanımlamıştır. Sosyal destek kişinin psikolojik çevresini etkilediği için önemli bulunmaktadır. Kişi sosyal desteğe sahip olduğunda karşılaştığı olaylar daha az stres verici olmaktadır (Tosi vd., 1996:289L.

Hogan ve arkadaşları (2002:381L sosyal destek algısının; duygusal, bilgisel ve araçsal olmak üzere üç biçimde oluştuğunu belirtmektedirler. Duygusal destek; duyguların ifade edilmesine olanak sağlaması, özsaygının güçlendirilmesi ile stresin azaltılması, ilginin gösterilmesine ilişkin sözlü ya da sözlü olmayan bir iletişimdir. Bilgisel destek; zorluk ya da güçlükleri aşmak ve bunlarla başa çıkmak için verilen öğüt, gösterilen yol ve stratejilerdir. Araçsal destek ise, para ve fiziksel yardım gibi maddi olanaklar ile kontrolü yitirme duygusunu azaltıcı yardımlarda bulunmayı içermektedir (Hogan vd., 2002:381L.

İş temelli sosyal destek (work-based socio supportL ise kişinin işyerindeki diğer bireylerden edinmiş olduğu olumlu sosyal ilişkilerin düzeyini içermektedir (Aspinwall ve Taylor, 1992:989L. Çalışma ortamında sosyal destek genellikle, birinci basamak yöneticileri olan üstler ve iş arkadaşları tarafından verilen destek ve yardım olarak değerlendirilmektedir (Stamper ve Johlke, 2003:569L. Bu nedenle iş temelli sosyal desteğin iki içsel kaynağı bulunmaktadır: Bunlar iş arkadaşı ve üstlerdir.

Örgütte kişilere değer verilmesi, saygı gösterilmesi, örgütte merkez kabul edilmesi ve örgüt tarafından dikkate alınması durumunda işgörenler daha fazla sosyal destek algısı hissedecektir. Benlikleri güçlendirilmiş ve ilgi gösterilen birer birey olmaları kişilerin örgüte olan bağlılığını artıracak ve iş aile çatışmasını azaltacaktır (Carlson ve Perrewe, 1999:513; Luhtanen ve Crocker, 1992:302L.

### **1.2.1. Üst Desteği**

İşgörenin görevini istenen biçim ve düzeyde yerine getirmesi sürecinde birinci basamaktaki yöneticilerin (üstL önemli bir rolü bulunmaktadır. Üstlerin bir yandan işgörene yerine getirilmesi gereken bir dizi görev verme işlevi bulunurken, öte yandan bu görevlerin yerine getirilmesini kolaylaştırıcı ve işgöreni destekleyici işlevleri de bulunmaktadır. Üstlerin işgörenin örgütsel ortamda görevini yaparken karşılaştığı sorunların çözümüne yardımcı olma, onların ruhsal ve fiziksel sağlıklarının korunmasına çalışma, örgütten beklentilerinin sağlanmasına destek olma gibi sorumlulukları da vardır (Mullins, 1999:177L.

Örgütsel ortamda bu tür işlevleri bulunan üstün örgütsel destek algısına katkısı bulunmaktadır. Üstün işgörene vermiş olduğu destek, örgütsel destek algısını pozitif yönde etkilemektedir. Üstten kaynaklanan bu katkı ile örgütsel destek algısı arasında aynı yönlü bir ilişki oluşmaktadır. Diğer bir deyişle, üstün işgörene vermiş olduğu destek düzeyindeki bir artış

örgütsel destek algısı düzeyine yansiyacaktır. Tersine üstün desteğinde bir azalma beraberinde örgütsel destek algısında da azalış gösterecektir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698; Yoon ve Lim, 1999:936L. Bu çalışmada da bu düşünceden hareketle aşağıda sunulan H1 ve H2 hipotezleri geliştirilmiştir.

**Hipotez 1.** Üst desteği ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 2.** Üst desteği örgütsel destek algısını pozitif yönde etkilemektedir.

### 1.2.2. İş Arkadaş Desteği

İşyerindeki sosyal destek kaynaklarından ikincisi iş arkadaşı desteğidir. İş sürecindeki görevlerin yerine getirilmesi sırasında ya da örgütsel ortamda diğer her hangi bir nedenle iş arkadaşlarına gereksinim duyulabilmektedir. Bu nedenle işgörenlerin iş ile ilgili olabileceği gibi iş dışı bir dizi neden ya da sorundan dolayı iş arkadaşlarına gereksinimleri olabilmektedir. Her iki durumda da hem sorunu olan işgören hem de örgüt bu durumdan etkilenmektedir. Görevin yerine getirilmesini engelleyebilecek bir düzeyde sorunu ya da gereksinimi bulunan işgörenin örgüte katkısının istenilen düzeyde olabileceğini düşünmek olası değildir. İşte bu tür durumların yaşanması sürecinde iş arkadaşlarının gösterecekleri olumlu davranışlar ya da sağlayabilecekleri desteklerin önemli işlevleri vardır. Dolayısıyla iş arkadaşlarının biri birine vermiş oldukları destekler işgörenlerin örgütsel destek algısına da katkı yapacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698; Yoon ve Lim, 1999:936L. Bu düşüncenin ışığında, araştırmada H3 ve H4 hipotezleri oluşturulmuştur.

**Hipotez 3.** İş arkadaşı desteği ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 4.** İş arkadaşı desteği örgütsel destek algısını pozitif yönde etkiler.

### 1.3. İletişim

İletişim örgütlerin etkinliği ve yöneticilerin başarı ya da başarısızlığında çok önemli olan bir süreçtir. İşgörenler, kendilerinden neler beklendiğini, işlerini nasıl yapmaları gerektiğini, yaptıkları işler hakkında başkalarının neler düşündüklerini iletişim sayesinde öğrenmektedirler (Orpen, 1997:519L. İşgörenlerin uygun ve yeterli bir şekilde bilgilendirilmesinin örgütsel açıdan önemi bir çok araştırma tarafından belirlenmiştir (Bartoo ve Sias, 2004:15L.

İşgören, örgütteki faaliyetini ve bulunduğu örgütsel çevreyle olan ilişkilerini iletişimde bulunarak yürütür. Bilgi, duygu ve düşünce aktarımını ifade eden iletişim, hem işgören hem de örgüt için temel bir araçtır. İletişim aracı ile davranışların açıklanması ve anlaşılması olanaklı kılınmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:63L. Örgütlerde yönetimin etkinliği iyi bir iletişimle mümkün olmaktadır. Yönetim fonksiyonlarının gerçekleşebilmesi ve örgütsel faaliyetin işleyişi iletişime bağlı bulunmaktadır (Eren, 2000:333L.

İletişim, örgütlerin etkinliğini belirleyen en önemli süreçlerden birisidir (Koçel, 2001:417L. Örgütsel iletişim süreci; işletmedeki ast ve üst konumlardaki işgörenlerin ya da aynı düzeydeki işgörenler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesini sağlayan ve işgörenlerin bir yapı içerisinde anlaşmalarına olanak sağlamaktadır. Üstler, örgütün işleyişi doğrultusunda oluşturdukları kararları emir ve direktifler biçiminde astlarına iletirken, astlar da kendilerine iletilen emir ve direktiflerin sonuçlarını, dilek ve isteklerini, yakınma ve önerilerini üstlerine iletirler (Şimşek, 2002:198-204L.

İşgörenin örgütsel ortamda iş ya da iş dışı bir dizi gereksinimleri olabilmektedir. Üstler işgörenin bu gereksinimlerini iletişim süreciyle öğrenebilmekte ve gereksinimlerini karşılayabilmektedirler. Bu nedenle işgörenlerin üstleriyle olan iletişimin biçimi, düzeyi ve içeriğinin örgütsel destek algısında belirleyiciliği bulunmaktadır. Üstün tutum ve davranışları işgörenin iş ya da iş dışı istemlerini öğrenme ve bilgilenme yönünde değilse, işgören öncelikle örgütsel ortamda yüklenmiş olduğu görevlerini gerçekleştiremeyecek ve işgörenin üstüne dolayısıyla örgüte yönelik olumlu olmayan değerlendirmeleri olabilecektir. Bu ise örgütsel destek algısını olumsuz yönde etkileyebilecektir. Bu bilgiler ışığında araştırmada H5 ve H6 hipotezi ifade edilmiştir.

**Hipotez 5.** İletişim ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 6.** İletişim örgütsel destek algısını pozitif yönde etkiler.

#### **1.4. Örgütsel Destek Üzerinde Göreli Belirleyiciliği Bulunan Değişkenler**

Görgül çalışmalar neticesinde örgütsel destek algısı üzerinde etkili olabilen bir dizi değişken belirlenmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698L. Ancak, bu değişkenlerin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi ya da belirleyiciliğinin aynı düzeyde olduğu söylenemez. Nitekim Rhoades ve Eisenberger (2002:701L'in yapmış oldukları yazın incelemeğinde örgütsel

kaynakların dağıtımında yöntemsel adaletliliğin örgütsel destek algısının önemli bir belirleyicisi olduğu ifade edilmiştir. stlerden görülen uygun davranışların da örgütsel destek algısına katkıda bulunduğunu, ancak adaletli davranışlar kadar güçlü bulunmadığı belirtilmektedir. Örgütsel destek algısının bir diğer belirleyicisi olan ödüller ve uygun iş koşullarının yöntemsel adalet ve üst desteğine göre daha zayıf etkide bulunduğu ifade edilmiştir. Ödül ve uygun iş koşullarının örgütsel destek algısına katkısı, bu tür uygulamaların örgüt istekliliği ve niyetinden kaynaklanması ile mümkün olabilmektedir. Çünkü, bir çok ödül ve iş koşulları örgüt dışındaki baskı ve zorunluluklardan ötürü de uygulanabilmektedir.

Bu çalışmada da, sosyal destek algısının iki temel bileşeni olan yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği ile iletişim değişkenin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisinin farklı düzeyde gerçekleşebileceği dşnlmştir. İşgörenin üstünden sağladığı destek ve işgören-üst iletişiminin etkisi iş arkadaşının sağladığı desteğe göre, örgütsel destek algısı üzerinde daha fazla olabileceği varsayılmıştır. Çünkü stn örgütsel ortamda sahip olduğu erk gücü bulunmaktadır. Örgütsel destek algısını oluşturmada iletişim ve üst desteğinin belirleyiciliği iş arkadaşı desteğine göre daha fazladır. Bu nedenle bu çalışmada hangi değişken ya da değişkenlerin ne düzeyde ve ne önemde örgütsel destek algısını oluşturmakta rol aldığı sorusu yanıtlanmaya çalışılmıştır. Bu düşünceden hareketle araştırmada H7 hipotezi geliştirilmiştir.

**Hipotez 7.** rgtsel destek algısı üzerinde bazı değişkenlerin etkisi diğerlerine göre daha fazladır.

### 1.5. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma, çalışanların bir örgütte istihdam edilirken herhangi bir nedenle kendi istekleri ile ayrılmalarını veya örgüt tarafından uzaklaştırılmalarını belirtmektedir (Eren, 2000:259L. İşten ayrılmaların doğurduğu sonuçlar insan kaynakları planlaması bakımından izlenmek durumundadır. Çünkü işletmelerde işgücü devri oranının yüksek olması işletmeler için bir dizi sorunlar yaratmaktadır. Ancak, işletmelerin işgücü devri oranını sıfıra indirmesi de hem doğru bulunmamakta hem de buna olanak bulunmamaktadır. İşgücü devri oranının belli bir düzeyde olması örgüte canlılık ve değişim katmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000:42L.

Bir işletmenin işgöreni işe almasındaki amaç işgörenin katkısına duyduğu gereksinimdir. İşe alma sürecinde, işgören seçiminde belirleyici olan temel ölçüt işgörenin örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yapacağı

katkının düzeyidir. Örgütün işgörene gereksiniminin bulunmaması durumunda işgören istihdam edilmek istenmez ve işten çıkartılır. İşletmeye katkısı bulunmayan bir işgörenin istihdam edilebileceğini düşünmek rasyonel değildir. Öte yandan işgören de kendi istemiyle, farklı neden veya gerekçelerden dolayı işten, diğer bir deyişle çalıştığı örgütten ayrılabilir. İşten ayrılma neticesinde, örgüt gereksinim duyduğu işgörenin yapmış olduğu katkıdan yoksun kalmaktadır. İnsan kaynakları yöneticileri işten ayrılmaların işletmelerin amaçlarına gerçekleştirilmesine zarar vermemesine çalışmaktadırlar.

### 1.5.1. Örgütsel Destek Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Örgütün etkin çalışması işgörelere sağlanan olanak ve hizmetlerin yeterliliği ve dolayısıyla tatmin ediciliğine bağlı bulunmaktadır. Örgütlerde insan kaynakları politikalarının etkin işlemeyişi, işgöreleri tatmin edici bir ücretlendirme ve yükseltme sisteminin bulunmaması, çalışma koşullarının kötü olması, üstlerin çalışanların sorunlarıyla ilgilenmemesi işgücü devrinin yüksek olmasında belirleyici durum ve koşullardır (Eren, 2000:260L).

Karşılıklılık normuna göre, insanlar kendilerine yardımı bulunanlara karşı yardım etme yükümlülük duygusu taşıma eğilimindedirler. Karşılıklılık normu, işgören-işletme arasında da görülmektedir. İşgörelenler, örgütlerin kendilerine sağladıkları yarara ve fırsatlara karşılık yükümlülüklerini yerine getirme istek ve çabasındaırlar. Örgütlerinden daha fazla destek algısı duyumsayan işgörelenler muhtemelen örgüte daha fazla bir yükümlülük ya da karşılık verme davranışı göstermektedirler. İşgörelenin örgüte göstereceği karşılıklar ise; performans, örgüte bağlılık, işe bağlılık, devamsızlık, örgüte bütünleşme, örgütün amaçlarını benimseme gibi olumlu davranışsal ve duygusal sonuçlardır (Rhoades ve Eisenberger, 2002:698L).

İşgörelenin örgütte kalma istemi, diğer bir deyişle örgütten ayrılmama eğilimi örgütsel destek algısına verilen karşılıklar arasından önemli biridir (Ailen vd., 2003:99-118L). Örgütsel destek algısı düzeyi yüksek olan işgörelenin örgütten ayrılma istemi daha düşük olmaktadır. Çünkü, Eisenberger ve arkadaşlarının (1990:51-59L) belirttiği gibi, örgütsel destek algısı, işgörelenin örgütün bir üyesi olmasını benimsemesinde teşvik edici bir faktördür.

İşten ayrılma niyeti örgütten fiilen ayrılmayı amaçlayan bir durum olup (Boon, 2004:323L, işten ayrılma davranışının güçlü bir bilişsel habercisidir (Lee, 1987:721L. Yazında işten ayrılmaniyeti ile ilişkili bulunan farklı değişkenler bulunmaktadır. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve insan

kaynakları uygulamaları işten ayrılma niyeti ile ilişkisi olan değişkenlerdir (Ailen vd., 2003:99L).

Yazında yer alan yeni çalışmaların bulgularına göre, örgütsel destek algısının da işten ayrılma niyeti ve davranışında önemli bir rolü bulunduğu saptanmıştır. Örgütsel destek algısı daha fazla olan işgörenler muhtemelen daha az iş arama ya da örgütten ayrılma istem ve davranışında bulunacaklardır. Öte yandan işgörenlerin örgütte kalma kararları ise, örgütün sağladığı teşviklerle işgörenlerin örgüte yaptıkları katkıların dengesine dayanmaktadır. Daha fazla teşvik algılayan işgörenin örgütten ayrılma istekliliği olasılığı düşük olmaktadır. Bu nedenle, destek sağlayan örgütler daha fazla teşvik veren örgütler olarak değerlendirilecek ve bunun karşılığında işgörenler örgüte yükümlülük duygusu ile karşılık gösterecektir (Ailen vd., 2003:99-118L. Nitekim yapılan bir araştırmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli sayılabilecek ( $r=0.70$ ;  $P<0.05$ L) ilişki bulunmuştur (Whitener, 2001:515L. Bir diğer deyişle, örgütsel desteğin artması durumunda örgütsel bağlılığın da arttığı, tersine örgütsel desteğin azalması durumunda ise örgütsel bağlılığın azaldığı saptanmıştır.

Öte yandan, yazında yer alan araştırmalara göre, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma arasında ise ters yönlü ilişki bulunmuştur. Örgütsel destek algısının azalması durumunda işten ayrılma niyetinin arttığı, ya da örgütsel destek algısının yükselmesi durumunda işten ayrılma niyetinin azaldığı saptanmıştır. Blau ve arkadaşlarının (2003:72L yapmış olduğu araştırmada, algılanan örgütsel destek ile işten ayrılma arasındaki ilişki negatif yönlü ( $r= -0.33$ ;  $P<0.05$ L bulunmuştur. Ailen ve arkadaşlarının (2003:99L yapmış oldukları araştırmada da ( $r=-0.44$ ;  $P<0.05$ L benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bu çalışmada da örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki olabileceği düşünülmüş olup, yazın incelemesi ışığında aşağıda sunulan hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez 8.** İşten ayrılma niyeti ile örgütsel destek algısı arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 9.** İşten ayrılma eğilimi bulunan işgörenlerin örgütsel destek algısı düzeyi işten ayrılma niyeti olmayan işgörelere göre daha düşüktür.

### 1.5.2. Sosyal Destek Bileşenleriyle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

İşten ayrılma niyetini belirleyici faktörler arasında çalışma ortamında edinilen sosyal destek değişkeninin de katkısının olduğu belirtilmişti. Üst desteği ile iş arkadaşlarının vermiş olduğu desteği duyumsayan işgörenlerin

işten ayrılma eğilimi daha az olacaktır. Boon'un (2004:313L yapmış olduğu araştırmada sosyal desteği oluşturan iş arkadaşı desteği ve üst desteğinin işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü bir ilişkisinin bulunduğunu saptamıştır. İşten ayrılma niyeti ile iş arkadaşı desteği ve üst desteği arasındaki ilişki sırasıyla -0.28 ( $P<0.05L$ ), -0.37 ( $P<0.05L$  bulunmuştur. Bu bilgiler ışığında, araştırmada H10 ve H11 hipotezi geliştirilmiştir.

**Hipotez 10.** İşten ayrılma niyeti ile : (aL üst desteği, (bL iş arkadaşı desteği arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 11.** İşten ayrılma eğilimi bulunan işgörenlerin: (aL üst desteği ve (bL iş arkadaşı destek düzeyi daha düşüktür.

### 1.5.3. İletişimin İşten Ayrılma Niyetiyle Olan İlişkisi

Bu çalışmada, işten ayrılma üzerinde etkili olabileceği düşünülen bir diğer değişken işgörenin üstüyle olan iletişim düzeyidir. Buradaki temel varsayım şudur: Üstüyle iyi bir iletişimi bulunan işgörenin örgütten ayrılma eğilimi daha az olacaktır. Tersine üstüyle yetersiz bir iletişim içinde olan işgörenin işten ayrılma isteği daha fazla olacaktır. Bu düşünce ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

**Hipotez 12.** İşten ayrılma niyeti ile iletişim arasında negatif yönlü bir ilişki vardır.

**Hipotez 13.** İşten ayrılma eğilimi bulunan işgörenlerin iletişim düzeyi daha düşüktür.

## 2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmanın evrenini Ankara'da gıda sanayinde faaliyet gösteren bir fabrikada istihdam edilen 145 işgören oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri kolay ulaşılabilir örneklem yoluyla belirlenen 98 işgörene uygulanan anketlerle sağlanmıştır.

Verilerin elde edilmesinde kullanılan anket iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde işgörenleri tanımlayıcı sorular yer almıştır. İkinci bölüm ise; örgütsel destek algısı, üst desteği, iş arkadaşı desteği ve iletişim değişkenlerinin ölçülmesine ilişkin ölçeklerden oluşmuştur. Araştırmada kullanılan ölçeklerin maddelerinin puanlandırılması Likert tipi beşli derecelendirme ile yapılmıştır.

Araştırma kapsamındaki işgörenlerin yaş ortalaması 40.52, ortalama hizmet süresi 17.95 yıldır. İşgörenlerin % 98'inin evli, % 4.1'inin ilköğretim, % 84.7'sinin ortaöğretim, % 11.2'sinin yüksek öğretim mezunu olduğu



öğrenilmiştir. Yine çalışanların 44'ünün işten ayrılma niyetinde olduğu, 54'ünün ise işten ayrılma niyetinde olmadığı saptanmıştır.

Örgütsel destek algısı, üst desteği ve iş arkadaşı desteğini ölçmek için kullanılan ölçekler Yoon ve Lim'in (1999:930L yapmış oldukları çalışmadan alınmıştır. Örgütsel destek algısı üç maddeden oluşmaktadır. Yoon ve Lim'in (1999:942L kullanmış oldukları bu ölçek, örgütsel destek algısı konusunu yazına ilk kez kazandıran Eisenberger ve arkadaşlarının (1986:500L geliştirdikleri ölçek maddelerinden seçilerek oluşturulmuştur. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri Yoon ve Lim'in (1999:42L araştırmasında 0.70, yazında yer alan bir başka çalışmada (Blau vd., 2003:72L aynı ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.82 bulunmuştur. Bu çalışmada ise örgütsel destek algısı ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0.72'dir.

Sosyal destek değişkenini oluşturan iş arkadaşı desteği ve üst desteği ölçekleri de üçer maddeden oluşmuştur. Bu iki ölçek de Yoon ve Lim'in (1999:930L çalışmasından alınmıştır. Yoon ve Lim'in (1999:930L kullanmış olduğu iş arkadaşı desteği ve üst desteği ölçeğinin maddeleri, House'un (1981L geliştirmiş olduğu sosyal destek ölçeğinden değiştirilerek elde edilmiştir. Yoon ve Lim'in (1999:942L yaptıkları çalışmada ölçeklerin Cronbach Alpha değeri iş arkadaşı destek ölçeği için 0.70, üst desteği ölçeği için ise 0.68'dir. Bu çalışmada ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri iş arkadaşı desteği ölçeği için 0.73, yönetici desteği ölçeği için 0.76 bulunmuştur.

İletişim değişkenini ölçmek için kullanılan ölçeğin maddeleri Miles ve arkadaşlarının (1996:292L yapmış olduğu çalışmadan alınmıştır. Ölçek Huseman ve arkadaşları (1980:178L tarafından geliştirilmiştir. İlk biçimi 56 maddeden oluşmaktadır. Miles ve arkadaşları (1996:292L 24 maddeden oluşan kısa formunu geliştirmişlerdir. Bu çalışmada da 24 maddeden oluşan kısa formu uygulanmış ve ölçeğin Cronbach Alpha'sı 0.88'dir.

Çalışmada değişkenler arasındaki ilişki korelasyon analiziyle, örgütsel destek üzerinde belirleyici öğeler regresyon analiziyle ve işten ayrılma eğiliminin değişkenler üzerindeki etkisi "t" testi ile incelenmiştir. İstatistiksel analizler SPSS 8.0 for Windows istatistik paket programı ile yapılmıştır.

Bu çalışmanın verileri çeşitli sınırlılıklardan ötürü yalnızca bir işletmede istihdam edilen işgörenlere uygulanan anketlerle sağlanmıştır. Bu nedenle araştırmanın sonuçları verilerin toplandığı işletme ile sınırlı olup, araştırmanın sonuçlarının genelleştirilmesi ihtiyatla karşılanmalıdır.

### 3. ARAŞTIRMA HİPOTEZ SONUÇLARI

Araştırmada H1, H3, H5, H8, H10 ve H12 hipotezleri korelasyon analiziyle test edilmiştir. Korelasyon analizine ilişkin bulgular Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Korelasyon Matrisi**

Değişken	01	02	03	04	05
01 Örgütsel Destek	1.000	0.454*	0.277*	0.456*	-0.296*
02 Üst Desteği		1.000	0.430*	0.547*	-0.504*
03 İş Arkadaşı Desteği			1.000	0.385*	-0.277*
04 İletişim				1.000	-0.296*
05 İşten Ayrılma Eğilimi					1.000

\*: 0.05 anlamlılık düzeyi

Korelasyon analizi bulgularına göre; örgütsel destek ile üst desteği, iş arkadaşı desteği ve iletişim arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuş olup, değişkenler arasındaki ilişki pozitif yönlüdür. Bu bulgu araştırmanın H1, H3 ve H5 hipotezlerinin doğru olduğunu göstermektedir.

İşten ayrılma eğilimi ile örgütsel destek, üst desteği, iş arkadaşı desteği ve iletişim arasındaki ilişki ise negatif yönlü olup, değişkenler arasındaki ilişki istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Değişkenler arasında görülen bu ilişki H8 ve H10 (aL ve (bL, H2 hipotezlerinin doğruluğunu kanıtlamıştır.

Örgütsel destek algısını açıklayan regresyon modellerine giren değişkenlerin standardize edilmiş regresyon beta ( $\beta$  katsayıları, determinasyon ( $R^2$  ve düzeltilmiş determinasyon katsayıları ( $AR^2$  Tablo 2'de verilmiştir.

Sosyal destek bileşenlerini oluşturan üst desteği ve iş arkadaşı desteği ile iletişimin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla oluşturulan H2, H4, H6 hipotezleri regresyon analiziyle incelenmiştir. Örgütsel destek algısı üzerinde etkisi olduğu ileri sürülen değişkenlerden hangisi ya da hangilerinin daha önemli olduğunu saptamak için oluşturulan H7 hipotezi stepwise regresyon analiziyle test edilmiştir.

Model 1'de üst desteğinin örgütsel destek üzerindeki etkisi incelenmiştir. Regresyon analiz sonucuna göre, sosyal destek bileşenlerinden biri olan üst desteğinin örgütsel desteğin anlamlı ( $p < 0.01$ ) bir tahmin edicisi olduğu görülmektedir. Ayrıca, örgütsel desteğe ilişkin toplam varyansın %

19.7'sinin üst desteği ile açıklandığı saptanmıştır. Bu bulgu H2 hipotezini doğrulamıştır.

İş arkadaşı desteğinin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisini gösteren bulgu ise model 2'de verilmiştir. Sosyal destek bileşenlerinden ikincisi olan iş arkadaşı desteğinin de örgütsel destek için anlamlı bir tahmin edici değişken olduğu saptanmıştır. İş arkadaşı desteğinin örgütsel desteği açıklama gücü ise % 6.7'dir. Buna göre araştırmamızın H4 hipotezinin de doğru olduğu saptanmıştır.

**Tablo 2: Örgütsel Destek Algısına İlişkin Regresyon Modelleri**

Değişken	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Yönetici Desteği	$\beta=0.454^*$			$\beta=0.276^*$
İş Arkadaşı Desteği		$\beta=0.277^*$		$\beta=0.049$
İletişim			$\beta=0.456^*$	$\beta=0.286^*$
R <sup>2</sup>	0.206	0.077	0.208	0.269
$\Delta R^2$	0.197	0.067	0.199	0.246

\*:  $p < 0.01$

Model 3'de iletişimin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi verilmiştir. İletişim değişkeninin de örgütsel destek algısının anlamlı bir tahmin edicisi olduğu görülmektedir. İletişim değişkeninin örgütsel desteği açıklama gücü ise % 19.9 bulunmuştur. Bu bulgu, iletişimin örgütsel destek algısını pozitif yönde etkilediğini ifade eden H6 hipotezini doğrulamıştır.

Model 4'te ise üst desteği, iş arkadaşı desteği ve iletişim değişkenlerinin örgütsel destek üzerindeki etkisi eş anlamlı olarak incelenmiştir. Buna göre üst desteği ile iletişimin örgütsel desteği açıklamada istatistiksel olarak anlamlı birer değişken olduğu, ancak iş arkadaşı desteğinin ise istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı olmadığı saptanmıştır. Modeldeki bağımsız değişkenlerin örgütsel desteği açıklama gücü % 24.6 bulunmuştur. Örgütsel destek algısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bulunan değişkenlerin standardize edilmiş regresyon katsayılarına göre, örgütsel destek algısı üzerindeki görece önem sırası; iletişim ve yönetici desteğidir. Bu bulgular H7 hipotezinin doğruluğunu kanıtlamaktadır.

Araştırmamızda; algılanan örgütsel destek, üst desteği ve iş arkadaşı desteği ile iletişim düzeyinin işten ayrılma eğilimine göre farklılığı "t" testi ile belirlenmeye çalışılmıştır (Tablo 3L. Araştırmamızda işten ayrılma eğilimi bulunan işçilerin örgütsel destek algısı, üst desteği, iş arkadaşı desteği ve

iletişim düzeyleri daha düşük bulunmuştur. Bu bulgu araştırmanın H9 , H11 ve H13 hipotezlerini doğrulamıştır.

**Tablo 3: İşten Ayrılma Eğilimine Göre Örgütsel Destek, Üst Desteği, İş Arkadaşı Desteği ve İletişim Düzeyi Ortalaması Arasındaki Farklılık**

Değişken	İşten Ayrılma Eğilimi	Ortalama	Standart Sapma	P
Algılanan Örgütsel Destek	Var (n=44L)	8.5455	2.4252	0.003
	Yok (n=54L)	10.0741	2.5168	
Üst Desteği	Var (n=44L)	9.1591	2.5694	0.001
	Yok (n=54L)	11.7222	1.8573	
İş Arkadaşı Desteği	Var (n=44L)	11.2500	3.4244	0.006
	Yok (n=54L)	12.9074	2.3733	
İletişim	Var (n=44L)	70.0227	22.9463	0.003
	Yok (n=54L)	81.9815	15.9095	

Sosyal destek bileşenlerinden biri olan üst desteğinin ortalaması işten ayrılma eğilimi bulunmayan işgörenlerde daha yüksek bulunmuştur. İşten ayrılma eğilimi olan işgörenlerin üst desteğini daha az algıladıkları saptanmıştır. Bu farklılık istatistiksel bakımdan anlamlı bulunmuştur. Sosyal desteğin ikinci bileşeni olan iş arkadaşı destek algısı da işten ayrılma eğilimi bulunan işgörenlerde daha az olduğu saptanmıştır. İşten ayrılma eğilimi bulunmayan işgörenlerin iş arkadaşı destek algısı ortalaması daha yüksek bulunmuş olup, belirlenen bu farklılık istatistiksel açıdan anlamlıdır. Bu sonuca göre, H11 (aL ve bL) hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmada İletişim değişkeni de diğer değişkenlere paralel sonuçlar göstermiştir. İşten ayrılma niyeti bulunmayan işgörenlerin iletişim düzeyleri işten ayrılma niyeti olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. İletişim değişkeni bakımından iki grup ortalaması arasındaki farklılık da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş olup, araştırmanın H13 hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada örgütsel destek algısı ile üst desteği ve iş arkadaşı desteği arasında aynı yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, örgütsel ortamda işgörenin üstünden ve iş arkadaşından edinmiş olduğu desteğin olumlu olması durumunda örgütsel destek algısının güçlü olacağını göstermektedir.

Yine araştırmada işten ayrılma eğilimi ile örgütsel destek, üst desteği, iş arkadaşı desteği ile ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Değişkenler

arasında görülen bu ilişki yazında yer alan görgül çalışmaların (Boon, 2004:323; Ailen vd., 2003:99; Blau vd., 2003:72L bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Örgütsel destek algısı ile sosyal destek bileşenleri arasında görülen ilişki işgören-üst iletişimde de görülmüştür. İşgören-üst iletişimi ile örgütsel destek algısı arasında pozitif yönlü bir ilişki belirlenmiştir. Bu sonuç örgütsel ortamda işgören-üst iletişiminin örgütsel destek algısı bakımından önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Araştırmada yer alan değişkenler etkileyen-etkilenen ilişkisi açısından incelendiğinde, iş temelli sosyal destek bileşenlerinin örgütsel destek üzerindeki etkisi olumlu yönde bulunmuştur. Nitekim araştırmada, sosyal destek bileşenlerinden üst desteği ve iş arkadaşı desteğinin örgütsel destek algısını arttırdığı saptanmıştır. Regresyon analizine göre, üst desteğinin örgütsel desteği açıklama gücü % 19.7 iken, iş arkadaşı desteğinin örgütsel desteği açıklama gücü % 6.7 bulunmuştur. Üst desteği ile iş arkadaşı desteğinin örgütsel desteği arttıran birer faktör olmasına karşılık, üst desteğinin iş arkadaşı desteğine göre örgütsel destek algısını daha fazla düzeyde etkilediği saptanmıştır. Üst desteğinin iş arkadaşı desteğine göre örgütsel destek algısını açıklama gücünün daha fazla olması üstlerin örgütsel politika ve uygulamalar ile örgüt kaynaklarından yararlandırmada erk sahibi olmalarıyla izah edilebilir.

Yazındaki görgül çalışmalara konu edilmemiş, ancak bu çalışmada örgütsel destek algısını etkileyebileceği ileri sürülen iletişim değişkeninin de sosyal destek bileşenlerine benzer şekilde örgütsel destek algısını arttırdığı saptanmıştır. Regresyon analizi neticesinde iletişimin örgütsel destek algısını açıklama gücü % 19.9 bulunmuştur. İletişimin örgütsel desteği açıklama gücü sosyal destek bileşenleri açıklama gücüne göre daha yüksektir. Bu sonuç, işgören-üst iletişiminin örgütsel destek algısında önemli bir belirleyiciliğe sahip olduğunu göstermektedir. İşgörenin üstüyle olan iletişimin düzeyi ve biçimi işgörenin gerek yönetici gerek örgütün kendisine yönelik değerlendirmelerinde bir öncül olduğunu düşündürmektedir. Diğer bir deyişle işgören, üstüyle olan iletişimini göz önünde bulundurarak örgütün kendisine olan desteğini anlamaya çalışmaktadır. Dolayısıyla, tatmin edici düzeyde bulunan bir iletişim düzeyi işgörenin örgütsel destek algısında belirleyici olmaktadır.

Regresyon analizi neticesinde üst desteği, iş arkadaşı desteği ve iletişimin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi birer birer sınanıldığında yukarıda da ifade edildiği gibi sonuç istatistiksel olarak anlamlı

bulunmuştur. Ancak bu sonuç tek değişkenli bir analiz sonucu olup, değişkenlerin hangisinin örgütsel destek üzerinde görece olarak daha belirleyici olduğunu ifade etmemektedir. Ayrıca değişkenlerin birer birer regresyon modeline alınması durumunda istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç gösterebilirken, bütün değişkenlerin eş anlı olarak analize alınması durumunda farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle değişkenlerin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisi eş anlı olarak analiz edilmiştir. Stepwise regresyon analizine göre üst desteği ile iletişimin örgütsel desteği açıklamada istatistiksel olarak anlamlı birer değişken olduğu, ancak iş arkadaşı desteğinin ise istatistiksel olarak 0.05 düzeyinde anlamlı olmadığı saptanmıştır. Öte yandan eş anlı analizde iletişimin üst desteğine göre örgütsel destek algısını daha fazla etkilemekte olduğu görülmüştür.

Araştırmada işten ayrılma eğilimi bulunan işgörenlerin örgütsel destek algısı işten ayrılma eğilimi bulunmayan işgörelere göre daha düşüktür. Sosyal destek bileşenlerinden üst desteği ve iş arkadaşı desteği ortalamasının işten ayrılma eğilimi bulunmayan işgörelerde daha yüksek bulunmuştur. Yine araştırmada, işten ayrılma eğilimi bulunan işgörelerin iletişim düzeylerinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlar araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi ile değişkenlerin örgütsel destek algısı üzerindeki etkisini belirleyen regresyon analizi sonuçlarıyla uyumlu bulunmuştur. Ayrıca, araştırmanın bu sonucu da örgütsel destek algısına ilişkin yazında yer alan teorik ve görgül çalışmaların bulgularıyla uyumlu bulunmuştur. Nitekim Rhoades ve Eisenberger'in (2002:702L teorik çalışmalarında örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı arttırdığı ve işten ayrılmaları azalttığı ifade edilmiştir. Yine Eisenberger arkadaşlarının (2001:47L yapmış oldukları diğer bir görgül çalışmada örgütsel destek algısı ile işten ayrılma arasında negatif yönlü bir ilişkinin bulunduğu saptanmıştır

## KAYNAKLAR

- ALLEN, D., SHORE, L., GRIFFETH, R.W., 2003, "The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process", *Journal of Management*, 29 (1L, 99-118.
- ASELAGE, J., EISENBERGER, R., 2003, "Perceived Organizational Support and Psychological Contracts: a theoretical integration", *Journal of Organizational Behavior*, 24,491-509.

- ASPINWALL, L.G., TAYLOR, S.E., 1992, "Modeling cognitive adaptation: a longitudinal investigation of the impact of individual differences and coping on college adjustment and performance" *Journal of Personality and Social Psychology*, 63 (6L), 989-1003.
- BABAKUS, E., CRAVENS, D.W., JOHNSON, M., MONCRIEF, W.C., 1996, "Examining the role of Organizational Variables in the Salesperson Job Satisfaction Model", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (3L), 33-46.
- BARTOO, H., SIAS, P.M., 2004, "When Enough is too Much: Communication Apprehension and Employee Information Experiences", *Communication Quarterly*, 52 (1L), 15-26.
- BISHOP, J.W., SCOTT, K.D., BURROUGHS, S.M., 2000, "Support, Commitment, and Employee Outcomes in Team Environment", *Journal of Management*, 26 (6L), 1113-1132.
- BLAU, G., TATUM, D.S., COOK, K.W., 2003, "Correlates of Professional Versus Organizational Withdrawal Congitions", *Journal of Vocational Behavior*, 63 (1L), 72-85.
- BOON, C.P., (2004L, 'Social Support and Leaving Intention Among Computer Professionals", *Information & Management*, 41 (3L), 323-334.
- BÖRÜ, D., GÜNEŞER, B., 2006, "Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi ve Güvenin Rolü", *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 12 (7L), 43-58.
- CEYLAN, A., ŞENYÜZ, P.B., 2003, "Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi- Sigorta Sektöründe Bir Araştırma", *Yönetim*, 14 (44L), 57-62.
- CARLSON, D.S., PERREWE, P.L., 1999, "The Role of Social Support in the Stressor-Strain Relationship: An Examination of Work-Family Conflict", *Journal of Management*, 25 (4L), 513-540.
- 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*, 22, 159-180.

- EISENBERGER, R., ARMELI, S., REXWINKEL, B., LYNCH, L., RHOADES, 2001, "Reciprocation of Perceived Organization Support", *Journal of Applied Psychology*, 86 (1L, 42-51.
- EISENBERGER, R., RHOADES, L., CAMERAN, J., 1999, "Does Pay for Performance Increase or Decrease Perceived Self-Determination and Intrinsic Motivation?", *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1026-1040.
- EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S., LYNCH, P., 1997, "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment, and Satisfaction," *Journal of Applied Psychology*, 82 (5L, 812-820.
- EISENBERGER, R., FASOLO, P.M., DAVIS-LAMASTRO, V., 1990, "Effects of Perceived Organizational Support on Employee Diligence, Innovation and Commitment," *Journal of Applied Psychology*, 53, 51-59.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHINSON, S., SOWA, D., 1986, "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- EREN, E., 2000, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta, İstanbul.
- GUZZO, R. A., NOONAN, K.A., ELRON, E., 1994, "Expatriate Managers and the Psychological Contract", *Journal of Applied Psychology*, 79, 617-626.
- HOGAN, B.E., LINDEN, W., NAJARJAN, B., 2002, "Social Support Interventions Do They Work?", *Clinical Psychology Review*, 22 (3L, 381-440.
- HOUSE, J., 1981, *Work Stress and Social Support*. Reading, M.A: Addison-Wesley.
- HUSEMAN, R.C., HATFIELD, J.D., BOULTON, W., GATEWOOD, R., 1980, "Development of a Conceptual Framework Analyzing the Communication-Performance Relationship", *Proceedings of the Academy of Management*, 178-182.
- KOÇEL, T., 2001, *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Yayınları, İstanbul.



- KRAIMER, M.L., WAYNE, S.J., 2004, "An Examination of Perceived Organizational Support as a Mutidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment", *Journal of Management*, 30(2L), 209-237.
- KRAIMER, M. L., WAYNE, S.J., JAWONSKI, R. A., 2001, "Sources of Support and Expatriate Performance: the Mediating Role of Expatriate Adjustment", *Personnel Psychology*, 54, 71-99.
- LEE, T. W., MOWDAY, R. T., 1987, "Voluntarily Leaving an Organization: an Emprical Investigation of Steers and Mowday's Model of Turnover", *Academy of Management Journal*, 30 (4L, 721-743.
- LUHTANEN, R., CROCKER, J., 1992, "A collective self-esteem scale: self-evaluation of one's social identity", *Personality and Social Psychology Bulletin*, (18L, 302-318.
- MILES, E. W., PATRICK, S. L., KING. W. C., 1996, "Job Level as a Systemic Variable in Predicting the Relationship Between Supervisory Communication and Job Satisfaction", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69, 277-292.
- MOORMAN, G. L., BLAKELY, G. L., NIEHOFF, B. P., 1998, "Does Perceived Organizational Support Mediate the Relationship Between Procedural Justice and Organizational Citizenship Behavior?", *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- MULLINS, L. J., 1999, *Management and Organizational Behaviour*, London.
- ORPEN, C., 1997, "The Interactive Effects of Communication Quality and Job Involvement on Managerial Job Satisfaction and Work Motivation", *The Journal of Psychology*, 131 (5L, 519-522.
- ÖZKALP, E., KIREL, Ç., 2001, *Örgütsel Davranış*, Eskişehir.
- RHOADES, L., EISENBERGER, R., 2002, "Perceived Organizational Support:A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4L, 698-714.
- SABUNCUOĞLU, Z., 2000, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Yayınları,, Bursa.

- SABUNCUOĞLU, Z., TÜZ, M., 2001, *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Yayınları, Bursa.
- SETTON, R. P., BENNETT, N., LIDEN, R. C., 1996, "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity", *Journal of Applied Psychology*, 81 (3L, 219-227).
- ŞİMŞEK, M.Ş., 2002, *Yönetim ve Organizasyon*, Konya.
- STAMPER, C. L., JOHLKE, M. C., 2003, "The Impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes", *Journal of Management*, 29 (4L, 569-588).
- TOSI, H. L., RIZZO, J. R., CARROL, S. J., 1996, *Managing Organizational Behavior*, Blackwell Business, Massachusetts.
- WAYNE, A. H., KACMAR, C., PERREWE, P., JOHNSON, D., 2003, "Perceived Organizational Support as a Mediator of the Relationship Between Politics Perceptions and Work Outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, 63 (3L, 438-456).
- WAYNE, S., SHORE, L. M., LIDEN, R. C., 1997, "Perceived Organizational Support, and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *Academy of Management Journal*, 40 (1L, 82-111).
- WENDY, J. C., BUFFARDI, L. C., 2003, "Work-Life Benefits and Job Pursuit Intentions: The Role of Anticipated Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior*, 65 (3L, 391-410).
- WHITENER, E. M., 2001, "Do 'High Commitment' Human Resource Practices Affect Employee Commitment? A Cross-Level Analysis Using Hierarchical Linear Modeling", *Journal of Management*, 27 (5L, 515-535).
- YOON, J., LIM, J. C., 1999, "Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees" *Human Relations*, 52 (7L, 923-945).