

e-ISSN: 2792-0720



# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 2 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2022

*OB Studies*

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR STUDIES

[www.obstudies.org](http://www.obstudies.org)

*Ex Oriente Lux...*

# ***JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES***

**Cilt / Volume: 2**

**Sayı / Issue: 2**

**Yıl / Year: 2022**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

**Editörler / Editors**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Serhat ANAÇ

**Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor**

Öğr. Gör. Nour HUSSEİN

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü 60500 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 –5187

[www.obstudies.org](http://www.obstudies.org)

E-Posta / E-Mail: [obstudies@yahoo.com](mailto:obstudies@yahoo.com)

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ**

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI  
DERGİSİ**

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR STUDIES**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (**OBSTUDIES**) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**’nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Organizational Behavior Studies (**OBSTUDIES**) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles in the field of organizational behavior, is to contribute to production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, “Turkish” and “English”. Manuscripts sent to journal for publication should be prepared in accordance with specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in articles published in the journal belong to authors and do not reflect views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying name of our journal.

## JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

### İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır

The indexes and memberships of The Journal of Organizational Behavior Studies are listed here.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ



**Bilim Kurulu**  
Members of the Science Board

<b>Prof. Dr. Usman GHANI</b> <i>IM Sciences, Pakistan</i>	<b>Prof. Dr. Hasan GÜL</b> <i>19 Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Prof. Dr. Asep HERMAWAN</b> <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	<b>Prof. Dr. Mesut IDRİZ</b> <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
<b>Prof. Dr. Farzand Ali JAN</b> <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>	<b>Prof. Dr. Shah JEHAN</b> <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
<b>Prof. Dr. Kubilay ÖZYER</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Prof. Dr. Hasan TAĞRAF</b> <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Prof. Dr. Sema YİĞİT</b> <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Prof. Dr. Leyla YUSRAN</b> <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
<b>Doç. Dr. M. Said DÖVEN</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ</b> <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Doç. Dr. Umut KOÇ</b> <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Doç. Dr. Ufuk ORHAN</b> <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA</b> <i>Atrau Üniversitesi, Kazakistan</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER</b> <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA</b> <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN</b> <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA</b> <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM</b> <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ</b> <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>	

**Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler**

Reviewers List of This Issue

**Doç. Dr. Mehmet BAĞIŞ**  
*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*

**Doç. Dr. Mehmet KAPLAN**  
*Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Koray GÜRPINAR**  
*Afyon Kocatepe Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Serhat BEKAR**  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi MURAT ATALAY**  
*Akdeniz Üniversitesi*

**Dr. Öğr. Üyesi Hanifi KARAÇINAR**  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**Dr. Yücel TÜRKER**  
*Eskişehir Osmangazi Üniversitesi*

**Dr. Seda GÜĞERÇİN**

**Dr. Mesut ARDIÇ**  
*Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi*

**Dr. Hülya SAOTAY**

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
<b>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</b>	
<b><i>Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi</i></b> <i>The Effect of Perceived Manager and Co-Workers Support On Organizational Commitment</i>	<b>70-84</b>
<b>Abdullah Emre KARACA, Kemal ERDEN, Mahmut AKBOLAT, Hakan SAĞLAM</b>	
<b><i>Türk Kültürü Bağlamında Örgütsel Kayırmacılık Algısı (ÖKA) Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi</i></b> <i>Validity and Reliability Analysis of The Perception of Organizational Favoritism (POF) Scale In The Context of Turkish Culture</i>	<b>85-97</b>
<b>Metin GÜNAY, Kubilay ÖZYER</b>	
<b><i>Covid-19 Sürecinde Çalışanların Değişim Algularına Yönelik Bir Araştırma: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama</i></b> <i>A Research On Employees Perceptions of Change in The Covid-19 Process: An Application In The Banking Sector</i>	<b>98-109</b>
<b>Özge SARI, Ercan YILDIZ</b>	
<b><i>Entropik Örgüt İklimi, Örgütsel Umursamazlık ve İş Tatmini: Kavramlar ve Ölçme Araçları</i></b> <i>Entropic Organizational Climate, Organizational Indifference and Job Satisfaction: Concepts and Measurement Tools</i>	<b>110-123</b>
<b>Mustafa Fedai ÇAVUŞ, Alptekin DEVELİ</b>	
<b><i>Uzaktan Çalışma Konusunda Yapılmış Akademik Çalışmaların İncelenmesi: Sistemik Derleme</i></b> <i>Analysis of Academic Studies on Remote Working: A Systematic Review</i>	<b>124-134</b>
<b>Abdulsamet DURAN, Nour HUSSEİN</b>	

## ALGILANAN YÖNETİCİ VE ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ<sup>1</sup> THE EFFECT OF PERCEIVED MANAGER AND CO-WORKERS SUPPORT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

**Abdullah Emre KARACA**  
Sakarya Üniversitesi  
ORCID iD: 0000-0002-4873-9192  
abdullah.karaca2@ogr.sakarya.edu.tr

**Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT**  
Sakarya Üniversitesi  
ORCID iD: 0000-0002-2899-6722  
makbolat@sakarya.edu.tr

**Kemal ERDEN**  
Sakarya Üniversitesi  
ORCID iD: 0000-0002-8047-2643  
erden.kemal@outlook.com

**Hakan SAĞLAM**  
Sakarya Üniversitesi  
ORCID iD: 0000-0001-5972-0983  
hakansaglam@sakarya.edu.tr

### ABSTRACT

Organizational commitment is a concept related to employees' positive attitudes towards the organization and their readiness to make sacrifices for the organization. The manager's support refers to respecting and valuing the employee in an environment where there is a positive business relationship between the manager and the employees. Co-workers support, on the other hand, refers to a concept where employees are at the same hierarchical level within the organization and include positive feelings such as helpfulness, guidance and friendship among individuals doing similar or same jobs. This study aims to determine the level of managerial and co-worker support of employees working in healthcare settings and the effect of these variables on organizational commitment. The population of the study consists of 363 health workers working in Sakarya Provincial Health Directorate. The sample of the study consisted of 291 health workers who voluntarily participated in the research although it is aimed to reach all population. A questionnaire, consisting of four parts, was used as a data collection tool. Descriptive statistical analysis, correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of the data. According to the results, manager support has a significant effect on normative commitment and continuance commitment, and co-workers support has a low effect on emotional commitment. Manager's support has a significant effect on organizational commitment, whereas co-worker support do not have a significant effect. Also, manager support has a significant effect on predicting organizational commitment. It is recommended to provide managerial support to employees explicitly to increase the level of organizational commitment of the employees.

**Keywords:** Manager support, co-worker support, organizational commitment, affective commitment, continuance commitment, normative commitment.

### ÖZ

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı olumlu tutumlara sahip olup örgütleri için fedakârlık yapmaya hazır olması ile ilgili bir kavramdır. Yönetici desteği, yönetici ile çalışanlar arasında olumlu iş ilişkisinin olduğu bir ortamda çalışana değer verilerek saygı gösterilmesini ifade etmektedir. Çalışma arkadaşları desteği ise çalışanların örgüt içinde hiyerarşik olarak aynı düzeyde olduğu ve benzer ya da aynı işleri yapan bireyler arasında yardımseverlik, rehberlik etme ve dostluk gibi olumlu duyguları barındıran bir kavramı ifade etmektedir. Bu çalışmanın amacı sağlık kurumlarında görev yapan çalışanların yönetici ve çalışma arkadaşları destek düzeylerini belirlemek ve bu değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmektedir. Çalışmanın evreni Sakarya İl Sağlık Müdürlüğü'nde görevli 363 sağlık çalışanından oluşmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmeden tüm çalışanlara ulaşılmaya hedeflenmiş, ancak çalışmanın örneklemini araştırmaya gönüllü olarak katılan 291 sağlık çalışanı oluşturmuştur. Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Çalışmada verilerinin analizinde tanımlayıcı istatistiksel analizler, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin sonuçlara göre, yönetici desteğinin normatif bağlılık ve devam bağlılığı üzerine anlamlı etkisi bulunmakta ve çalışma arkadaşları desteğinin duygusal bağlılık üzerine düşük düzeyde etkisi bulunmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre Yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmasına karşılık çalışma arkadaşları desteğinin anlamlı etkisi bulunmamaktadır. Bu bulgulara göre yönetici desteğinin örgütsel bağlılığın yordanmasında anlamlı etkisi görülmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için çalışanlara açık bir şekilde yönetici desteği verilmesi önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği, örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık.

<sup>1</sup> Bu çalışma, 13-15 Ekim 2022 tarihleri arasında düzenlenen 5. Uluslararası 15. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi'nde genişletilmiş özet olarak kabul edilmiştir. Kemal ERDEN ve Hakan SAĞLAM bu bildirinin makale olarak hazırlanması sürecine destek sunmuştur.



## 1. Giriş

Sağlık örgütleri, en önemli kaynağı olan sağlık çalışanlarının yönetimi konusunda büyük bir zorlukla karşı karşıyadır. Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), Dünya Sağlık Raporu'nda (2006) dünya genelinde görülen personel sıkıntısından ve bunları yönetmedeki zorluklardan bahsetmektedir. Sağlık örgütlerinin iyi bir hizmet sunması ve hedeflerine ulaşması için insan kaynaklarının iyi yönetilmesinin yanında, profesyonel sağlık çalışanlarına sahip olmak da gerekmektedir (Shipton vd., 2016). Literatürdeki bazı çalışmalarda, insan kaynaklarının yetersizliği ile birlikte emek yoğun ve hizmete dayalı örgütlerde özellikle çalışanların katkısına ve bağlılığına vurgu yapılmaktadır (Simmons, 2008). Sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılığı, literatürde sıklıkla çalışılan bir konu olmakla birlikte çok farklı açılardan ele alınmaktadır. Sağlık örgütlerinde çalışanların iş-yaşam dengesi ve iş tatmini (Azeem & Akhtar, 2014), örgütsel iklim (Berberoğlu, 2018), demografik özellikler (Pala vd., 2008), liderlik davranışı (Al-Hussami vd., 2018), algılanan örgütsel adalet (Safi vd., 2015) ve algılanan örgütsel destek (Kerr, 2005) gibi konuların örgütsel bağlılık ile ilişkileri ve örgütsel bağlılık üzerine etkilerini inceleyen bir çok araştırma gerçekleştirilmiştir. Sağlık alanında örgütsel bağlılık çalışmaları ile ilgili literatür incelendiğinde daha çok iş tatmini, işten ayrılma, adalet ve liderlik faktörlerinin konu edinildiği görülmektedir. Bu çalışma, çalışanların örgütsel bağlılığı ile yakından ilişkili olduğu düşünülen yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Literatürde sağlık çalışanları örneğinde, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık ile ilişkisine dair bir çalışmaya rastlanılmaması bu çalışmanın çıkış noktasını oluşturmuştur. Bu çalışmanın, sağlık idarecilerine, örgütsel bağlılığa destek odaklı bir perspektif kazanma konusunda yardımcı olacağı ve yönetim faaliyetlerinde uygun politikaların oluşturulmasında sağlık idarecilerine ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



Örgütsel bağlılık genel olarak çalışanın bir kuruluşta çalışmaya devam etmek isteyip istemediğini ifade eder (Jigjiddorj vd., 2021). Örgütler faaliyetlerini sürdürebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için örgütün en önemli kaynağı olan insan unsurunun örgütsel bağlılığını artırabildiği ölçüde başarılı olabilir. Bu nedenle örgütler çalışan bağlılığını artırmayı temel hedef olarak belirlemiştir (Elmalı & Özakar, 2021). Başka bir ifade ile çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri herhangi bir örgüt için önemli bir husus olmalıdır. Çünkü iş performansı ve başarısı için örgütün diğer kaynaklarını harekete geçiren unsur insandır. Çalışanın bağlılığı, örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunan sosyo-psikolojik bir durumdur ve örgütte kalma isteğinde etkisi vardır (Noah & Steve, 2012). Sağlık sektörünün karmaşık bir örgüt yapısına sahip olması ve emek yoğun bir sektör olması sebebiyle performans ve hizmet kalitesi açısından sağlık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları da oldukça önemlidir. Sağlık hizmetleri son derece uzmanlaşmış çalışanlar tarafından sunulmaktadır. Hastalık türlerine göre branş hekimleri ile tanı ve tedavi süreçlerini gerçekleştiren hekim dışı birçok sağlık profesyoneli sağlık hizmeti sunumunda yer almaktadır. Bu durum çalışanların iş birliği içerisinde, bilgi paylaşımı yaparak çalışmasını gerektirmektedir. Son derece uzmanlık gerektiren bu hizmetlerin sunumunun sürdürülebilmesi için çalışanların örgütsel bağlılığının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sağlık örgütlerinde çalışan verimliliği ve hizmet kalitesinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi olduğu literatürde vurgulandığından yöneticilerin bu konu üzerinde önemle durması önerilmektedir.

Örgütler, amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanlarından özverili bir şekilde gayret göstermelerini beklemektedir. Çalışanlar ise üyesi olduğu örgütte işlerini yaparken yöneticileri tarafından desteklenmeye ihtiyaç duymaktadır. Örgütler, yöneticilerin çalışanlarına vermiş oldukları destek doğrultusunda hedeflerine ulaşabilir (Arshadi & Hayavi, 2013). Yönetici desteği aynı zamanda örgütsel desteğin bir temsilcisi niteliğindedir (Eisenberger vd., 2002). Bu kapsamda yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı etkileyeceği öngörülebilir. Ayrıca her örgütte her çalışanın benzer işleri yapan çalışma arkadaşları vardır. Bu nedenle çalışma arkadaşlarının desteği de örgütsel bağlılığı etkileme potansiyeli olan önemli bir unsurdur (Chiaburu & Harrison, 2008).

Önceki araştırmalarda örgütsel bağlılık kavramı; işgören performansı (Uludağ, 2018), iş tatmini ve işten ayrılma niyeti (Erdoğan & Sökmen, 2019), örgütsel güven ve örgütsel iletişim (Yıldız, 2019) gibi çeşitli faktörlerle ilişkilendirilerek incelenmiştir. Bu çalışmada ise örgütsel bağlılık yönetici ve çalışma arkadaşları desteği perspektifinden ele alınacaktır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanın örgütte kalma isteğine karşılık gelmesi sebebiyle yöneticilerin ve insan kaynakları birimlerinin ilgi alanı haline gelmiştir (Idris, 2014). Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütüne karşı sahip olduğu olumlu tutum ve örgütü için fedakârlık yapmaya hazır olması ile ilişkilendirilebilir (Culibrk vd., 2018). Çalışanın örgütsel bağlılığını artırmak için; çalışana yaptığı işin önemli ve değerli olduğu inandırılmalı, işini sevmesi sağlanmalı, çalışanı bir üretim aracı olarak değil üretimin içinde yer alan, araştıran ve sorgulayarak en iyi sonuca ulaşmaya çalışan bireyler olarak görmek gerekmektedir (Bakan, 2018). Çalışanların örgütlerine yönelik bağlılıkları arttıkça; örgüt üyesi olarak kalma isteği, görev ve sorumluluk bilinci ve örgütün amaçlarını benimseyerek fedakârlık yapma eğilimi de artacaktır (Kartika & Pienata, 2020). Benzer şekilde Jang ve Kandampully'de (2018) bağlılığın, çalışanların örgütten ayrılma niyetleri üzerinde belirleyici bir etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Meyer ve Allen (1991) örgütsel bağlılık tanımı ile ilgili literatür incelemeleri sonucunda genel anlamda kabul edilebilir net bir tanımın mevcut olmadığını ifade etmişlerdir. Birbirinden farklı örgütsel bağlılık tanımlarının; duygusal, devam ve normatif bağlılık şeklinde üç bileşene ayrıldığını ortaya koymaktadır (Meyer & Allen, 1997). Örgütsel bağlılığın ilk bileşeni olan duygusal bağlılık, çalışanın örgütte ne kadar süre daha kalmayı istediği ile ilgilidir. Çalışanlar genelde örgütün amaç ve hedefleri ile bütünleştiklerini hissettiklerinde işlerine yönelik memnuniyetlerinin de arttığı görülür. Çalışanlar örgütleri tarafından değerli olduklarını hissettikçe duygusal bağlılıkları olumlu yönde etkilenecektir (Rakhshanimehr & Jenaabadi, 2015; Bakan, 2018). Örgütsel bağlılığın ikinci bileşeni olan devam bağlılığı, çalışanın mevcut durumunu terk etmesi halinde yeni bir iş bulamayacak olmasının maliyetini düşünerek örgütte çalışmaya devam etmesi ile ilgilidir. Çalışanlar üyesi oldukları örgütlerde çalıştığı süre boyunca maddi ve manevi kazanımlar elde ederler. Bu nedenle çalışanların örgütünden ayrılması durumunda kendi bilgi ve becerisine uygun iş bulamama endişesi ve sahip oldukları özlük haklarını kaybedecekleri düşüncesi devam bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir (Kassaw & Golga, 2019; Bakan, 2018). Örgütsel bağlılığın son bileşeni olan normatif bağlılık ise çalışanın örgütteki eğitim, öğretim ve kişisel gelişim gibi destek ve teşviklere yönelik algıları doğrultusunda örgüte bağlılık hissetmeleri



ile ilgilidir. Çalışanın örgütü tarafından bilgi ve becerisini artırıcı faaliyetlerle sürekli desteklenmiş olması sonucu minnet duygusu artacağından normatif bağlılık olumlu etkilenecektir (Kassaw & Golga, 2019; Bakan, 2018).

## 2.2. Yönetici Desteği

Yöneticiler, çalışanların performansından ve yaptıkları işlerden sorumlu olan kişilerdir. Yöneticiler, çalışanlarına somut olarak araçsal destek (para, ikramiye vb.) ve soyut olarak duygusal destek (ilgi görme, tanınma vb.) sağlama gibi davranışlarda bulunur (Pohl & Galleta, 2017; Tian vd., 2014). Yönetici desteği, liderlerin, çalışanlarının sağlamış olduğu faydayı ne kadar takdir ettiği ve onların refahlarını ne kadar önemseydiği ile ilgili bir kavramdır (Wang, 2014; Casper vd., 2011). Bhanthumnavin'e (2003) göre yönetici desteği, yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Yönetici desteği, çalışana örgüt tarafından değer verildiğine ve saygı duyulduğuna dair bir mesaj göndererek çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemektedir (Paoline & Lambert, 2012). Shno-mohammadi ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan bir araştırma, çalışanların ihtiyaçlarını gözeten ve empati kuran yöneticilerin varlığının, örgüt için istekli çalışanlarının sayısını artıracaklarını işaret etmektedir. Yapılan diğer bazı çalışmalarda da yönetici desteğinin üretkenlik ve performansın yanında örgütsel bağlılığı etkilediğine dair kanıtlara ulaşılmıştır. (Wangombe vd., 2014; Kang vd., 2015; Dominguez vd., 2020).

## 2.3. Çalışma Arkadaşları Desteği

Çalışma arkadaşları desteği, çalışanın örgüt içinde hiyerarşik olarak aynı düzeyde olan, benzer ya da aynı işleri yapan bireylerin yardımseverlik, rehberlik etme, empati ve dostluk gibi olumlu kavramların varlığını hissetme düzeyini ifade eder. (Giray & Şahin, 2013; Nordat vd., 2019). Çalışma arkadaşları desteği sayesinde çalışanlar örgüt içi süreçlerde yaşayabileceği zorluklara karşı başa çıkabilme kabiliyetinde olumlu duygular oluşturabilir (Singh vd., 2019). Çalışma arkadaşı desteği aynı zamanda örgütsel bağlılığı artıran önemli bir role sahiptir (Ahmad vd., 2016). Araştırmacılar (Giray, 2013; Demirer, 2017) çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkileri inceleyen yeterince çalışma bulunmadığını ifade etmektedir. Bununla birlikte, yapılan araştırmalarda çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılığı önemli düzeyde etkilediğine dair sonuçlar elde edilmiştir (Nordat vd., 2019; Limpanitgul vd., 2014).

Örgütsel bağlılık kavramı yazında bağımlı ve bağımsız değişken olarak kurgulanıp araştırılan ve üzerinde önemle durulan bir kavramdır. Bununla birlikte incelenen literatür doğrultusunda örgütsel bağlılığın yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinden etkilenebileceği öngörülmektedir. Buradan hareketle, yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık üzerindeki muhtemel etkilerinin kompleks bir yapıya sahip olan sağlık örgütlerinde gözlemlenmesi amacıyla bu çalışma yapılmıştır.

## 3. Gereç ve Yöntem

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmanın amacı Sakarya İl Sağlık Müdürlüğü çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile yönetici ve çalışma arkadaşlarından algıladıkları desteğin örgütsel bağlılık düzeylerine etkisini düzeyini incelemektir. Sağlık kurumlarında yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin örgütsel bağlılığa etkisini konu edinen bilğimiz dâhilinde herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış olması açısından çalışma önem arz etmektedir. Ayrıca araştırma, bir il sağlık



müdürlüğünde görevli çalışanları kapsamaması nedeniyle analiz sonuçları yalnız ilgili kurum hakkındaki düşünceleri kapsamaktadır.

### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Sakarya İl Sağlık Müdürlüğü'nde görevli 363 sağlık çalışanı oluşturmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmeden tüm çalışanlara ulaşılması hedeflenmiş, ancak çalışmanın örneklemini araştırmaya gönüllü olarak katılan 291 sağlık çalışanı oluşturmuştur.

### 3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

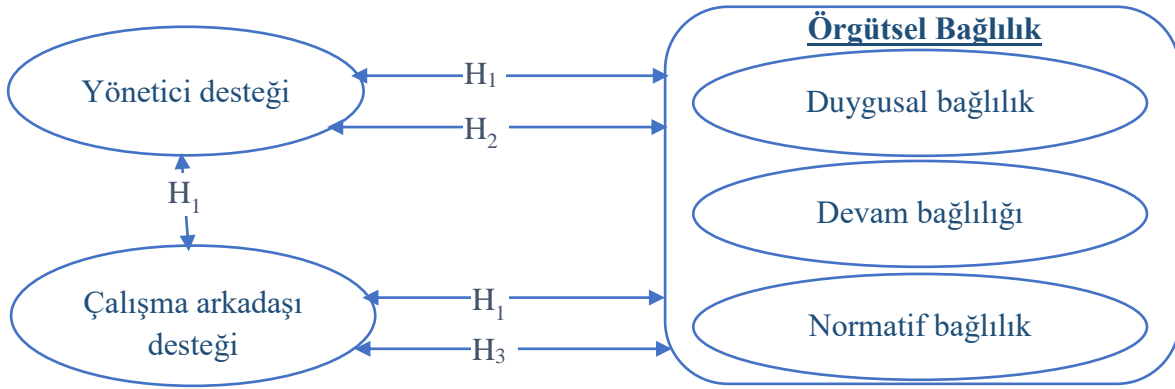
Araştırmada veri toplama aracı olarak dört bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik beş soru bulunmaktadır. İkinci ve üçüncü bölümler Gant ve arkadaşları (1993) tarafından geliştirilen ve Giray ve Şahin (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Algılanan Yönetici Desteği ve Algılanan Çalışma Arkadaşı Desteği Ölçeklerinden oluşmaktadır. Son bölümde ise Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen ve Dağlı ve arkadaşlarının (2018) Türkçe'ye uyarladığı Örgütsel Bağlılık Ölçeği yer almaktadır. Ölçümler beşli Likert türünde (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Tamamen katılıyorum) yapılmıştır. Araştırma verileri SPSS 22.0 programı yardımıyla analiz edilmiş, tanımlayıcı istatistikler, ölçek ortalamaları ve iç tutarlılık katsayısı belirlenmiştir. Daha sonra ölçek ve ölçek boyutlarına ilişkin skorlar hesaplanmış ve bu değerler esas alınarak korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizinde örgütsel bağlılığın bağımlı değişken, yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin bağımsız değişkenler olarak kurgulandığı modeller test edilmiştir. Analizler %95 güven aralığında gerçekleştirilmiştir.



### 3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

#### Şekil 1

Araştırma Modeli



Araştırmanın modelinden yola çıkarak oluşturulan hipotezler ise şu şekildedir

**H1:** Algılanan yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H2:** Algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.

**H3:** Algılanan çalışma arkadaşı desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır.



#### 4. Bulgular

Çalışmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde; %57'sinin kadın, %59,1'inin 36-50 yaş arasında, %53,6'sının sağlık personeli, %47,8'inin lisans mezunu olduğu ve %78'inin 16 yıl ve üzeri çalışanlardan oluştuğu görülmektedir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin ortalama ve standart sapma değerleri ile ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçlarına ilişkin bulgular **Tablo 1**'de sunulmuştur. Tabloda görüldüğü üzere tüm ölçeklerin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı 0,70'in üzerindedir (Büyüköztürk, 2018).

Beşli Likert ölçeklerde ortalamalar 1.00-2.33 (düşük); 2.34-3.66 (orta) ve 3.67-5.00 (yüksek) olmak üzere üç kesimde incelenebilmektedir. Çalışanların genel olarak örgütsel bağlılıkları ( $\bar{x}=3,25\pm 0,675$ ) orta düzeyde bulunmuştur. Örgütsel bağlılığın boyutlarından duygusal bağlılığın ( $\bar{x}=3,49\pm 0,861$ ) daha yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların yönetici desteği algıları ( $\bar{x}=3,56\pm 0,947$ ) orta düzeyde ve çalışma arkadaşları desteği algıları ( $\bar{x}=4,05\pm 0,805$ ) oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur.

**Tablo 1**

*Kullanılan Ölçeklerin Ortalama, Standart Sapma Değerleri ve Güvenilirlik Sonuçları*

	Ortalama ( $\bar{x}$ )	Standart Sapma ( $\pm$ )	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	<b>3,25</b>	<b>0,675</b>	<b>0,885</b>
Duygusal bağlılık	3,49	0,861	0,836
Devam bağlılığı	3,27	0,753	0,744
Normatif bağlılık	2,98	0,859	0,820
<b>Yönetici desteği</b>	<b>3,56</b>	<b>0,947</b>	<b>0,964</b>
<b>Çalışma arkadaşı desteği</b>	<b>4,05</b>	<b>0,805</b>	<b>0,957</b>



Örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği arasında anlamlı ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları **Tablo 2**'de incelendiğinde; örgütsel bağlılık düzeyi ile yönetici desteği arasında pozitif yönde orta düzeyin üstünde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,552$   $p<0,05$ ). Örgütsel bağlılığın alt faktörleri ile yönetici desteği algısı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analize göre; normatif bağlılık ile yönetici desteği arasında pozitif yönde ve orta düzeyin üzerinde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=0,564$   $p<0,05$ ). Örgütsel bağlılık ile çalışma arkadaşları desteği arasında pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki vardır ( $r=0,277$   $p<0,05$ ). Örgütsel bağlılığın alt faktörleri ile çalışma arkadaşları desteği arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan analize göre ise en yüksek ilişki duygusal bağlılık ile çalışma arkadaşları desteği ( $r=0,298$   $p<0,05$ ) arasında görülmektedir. Bu bulgular çalışanın örgütsel bağlılığında belirleyici rol alan etki grubunun görülmesi açısından önemlidir. Genel olarak kurumda çalışan personelin çalışma arkadaşları desteğinden ziyade yönetici desteği arttıkça örgütsel bağlılığın arttığı gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara göre ise algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık ve alt faktörleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğundan **H1** hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 2***Değişkenlere Ait Korelasyon Analizi*

	1	2	3	4	5
1. Örgütsel bağlılık	1				
2. Duygusal bağlılık	,797**	1			
3. Devam bağlılığı	,774**	,363**	1		
4. Normatif bağlılık	,878**	,556**	,582**	1	
5. Yönetici desteği	,552**	,442**	,333**	,564**	1
6. Çalışma arkadaşı desteği	,277**	,298**	,165**	,208**	,453**

\*\*p&lt;0,01

**Tablo 3** incelendiğinde; algılanan yönetici desteği ile çalışma arkadaşları desteğinin, duygusal bağlılık üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=37,750; P=0,000). Yönetici desteğinin kurum çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=0,387$ ; p=0,000). Ancak çalışma arkadaşları desteğinin duygusal bağlılığı pozitif yönde fakat düşük düzeyde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür ( $\beta=0,123$ , p=0,000). Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile duygusal bağlılık arasındaki etkiyi açıklayan modelin toplam varyansı %20,8'dir. Bu sonuçlar yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından gösterilen ilgi ve olumlu davranışların iş görenin kendisini değerli hissetmesini sağlayacağından duygusal bağlılığını da yükselteceğini göstermektedir.

**Tablo 3***Algılanan Yönetici Desteği ile Çalışma Arkadaşları Desteğinin Duygusal Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi*

<i>Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık</i>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
<b>Sabit</b>	1,708	0,244		7,011	0,000
Yönetici desteği	0,352	0,054	0,387	6,570	0,000
Çalışma arkadaşı desteği	0,132	0,063	0,123	2,089	0,038

**Regresyon Özeti**

R	R <sup>2</sup>	F	p	Durbin Watson
,456	,208	37,750	,000	1,791

**Tablo 4** incelendiğinde; algılanan yönetici desteği ile çalışma arkadaşlarının, devam bağlılığı üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=17,952; P=0,000). Yönetici desteğinin kurum çalışanlarının devam bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=0,324$ ; p=0,000). Ancak çalışma arkadaşları desteğinin, devam bağlılığını pozitif yönde fakat anlamlı olarak etkilemediği görülmüştür ( $\beta=0,018$ , p=0,000). Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile devam bağlılığı arasındaki etkiyi açıklayan modelin toplam varyansı %11,1'dir. Bu sonuçlar yönetici ve çalışma arkadaşları tarafından gösterilen desteğin, iş görenlerin elde etmiş oldukları kazanımlarını korumak istemelerine ve farklı bir işyeri veya



işin doğuracağı olumsuz maliyet riskini göze almak istememesine etki edeceğinden devam bağlılığının da artacağını göstermektedir.

**Tablo 4**

*Algılanan Yönetici Desteği ile Çalışma Arkadaşları Desteğinin Devam Bağlılığına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi*

<i>Bağımlı değişken: Devam bağlılığı</i>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
<b>Sabit</b>	2,280	0,226		10,098	0,000
Yönetici desteği	0,258	0,050	0,324	5,201	0,000
Çalışma arkadaşı desteği	0,017	0,058	0,018	0,293	0,770

**Regresyon Özeti**

R	R <sup>2</sup>	F	p	Durbin Watson
,333	,111	17,952	,000	1,883

**Tablo 5** incelendiğinde; algılanan yönetici desteği ile çalışma arkadaşları desteğinin normatif bağlılık üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=68,199; P=0,000). Yönetici desteğinin kurum çalışanlarının normatif bağlılığını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir ( $\beta=0,592$ ; p=0,000). Ancak çalışma arkadaşları desteği normatif bağlılığı negatif yönde fakat anlamsız olarak etkilediği görülmüştür ( $\beta=-0,061$ , p=0,267). Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ile normatif bağlılık arasındaki etkiyi açıklayan modelin toplam varyansı %32,1'dir. Bu sonuçlara göre yöneticiler, iş görenlerinin bilgi ve becerilerini artırıcı mesleki faaliyetler ve kişisel gelişim programları gibi etkinliklerle desteklemesinin normatif bağlılığı artıracaklarını göstermektedir. Yine aynı sonuçlar iş görenlerin çalışma arkadaşları tarafından bilgi ve becerilerini artırıcı davranışlarla desteklenmemesinin normatif bağlılığı düşüreceğini ifade etmektedir.

**Tablo 5**

*Algılanan Yönetici Desteği ile Çalışma Arkadaşları Desteğinin Normatif Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi*

<i>Bağımlı değişken: Normatif bağlılık</i>	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
<b>Sabit</b>	1,328	0,225		5,906	0,000
Yönetici desteği	0,537	0,049	0,592	10,866	0,000
Çalışma arkadaşı desteği	-0,065	0,058	-0,061	-1,111	0,267

**Regresyon Özeti:**

R	R <sup>2</sup>	F	p	Durbin Watson
,567	,321	68,199	,000	1,830

**Tablo 6** incelendiğinde; algılanan yönetici desteği ile çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık üzerine etkisini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=63,252; P=0,000). Modelin Durbin-Watson



katsayısı 1,803'dür. Modele göre yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi bulunmasına ( $t=9,735$ ;  $p=0,000$ ) karşılık çalışma arkadaşları desteğinin anlamlı etkisi bulunmamaktadır ( $t=0,607$ ;  $p=0,544$ ). Modele göre yönetici desteğinin örgütsel bağlılığa orta düzeyde ( $\beta=0,536$ ,  $p=0,000$ ) etkisi vardır ve modelin açıklanan toplam varyansı %30,5'dir. Bu sonuçlar iş görenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesinde yönetici desteği etkisinin çalışma arkadaşları desteğine göre daha belirleyici olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6**

*Algılanan Yönetici Desteği ile Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisine İlişkin Regresyon Analizi*

<b>Bağımlı değişken: Örgütsel bağlılık</b>	Standardize Edilmemiş		Standardize Edilmiş	t	Sig.
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
<b>Sabit</b>	1,772	0,179		9,917	0,000
Yönetici desteği	0,382	0,039	0,536	9,735	0,000
Çalışma arkadaşı desteği	0,028	0,046	0,033	0,607	0,544

<b>Regresyon Özeti:</b>				
R	R <sup>2</sup>	F	p	Durbin Watson
,552	,305	63,252	,000	1,803

## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışma, algılanan yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık düzeyine etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık düzeyini artırdığını göstermektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenler, yüksek sorumluluk duygularına sahip olup işleri zamanında ve en iyi şekilde yapma yönünde eğilim göstereceğinden örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar kurum için oldukça önemlidir. Örgütlerde yönetici ve çalışanların, iş görene sağlamış olduğu desteğin örgütsel bağlılığı artırma yolu ile iş görenlerin örgüt içi performansını ve örgüt başarısını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Kompleks bir yapı içerisinde farklı meslek mensupları ve uzmanlık dallarının bir arada çalışmak zorunda olduğu sağlık örgütlerinde hizmette aksama yaşanmaması açısından özellikle yöneticiler örgütsel bağlılığı yüksek tutmak için çaba sarf etmelidir.

Örgütlerin yapısını, iş yapma şekillerini ve başarısını etkileyen birçok koşul bulunmaktadır. Literatürde, çalışmanın iki önemli unsuru olan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin, iş görenin performansına, işe bağlılığına ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi farklı değişkenlere etkisi ölçülmüştür. Yapılan çalışmalarda algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin; çalışanın işe bağlılığına (Ahmed vd., 2019) ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine (Tenteriz & Tozkoparan, 2022) olumlu etkisinin olduğu saptanmıştır. Başka bir çalışmada ise algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin, çalışanın iş performansına etkisinde çalışma arkadaşlarının olumlu etkisi bulunmasına karşılık yönetici desteğinin performansa etkisi olmadığı görülmüştür





(Tozkoparan & Tenteriz, 2019). Bu araştırmada da yönetici ve çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmada, yönetici desteğinin örgütsel bağlılığı olumlu yönde anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu durumun literatürdeki araştırma bulguları (Emhan vd., 2013; Little, 2017; Adiloğulları vd., 2017; Aydın & Basım, 2017; Ahmad vd., 2019; Turk vd., 2021) ile uyumlu olduğu gözlemlenmiştir. Süreyya ve Gültekin (2018) tarafından yapılan araştırmada örgütsel bağlılığın bir boyutu olan devam bağlılığı ile yönetici desteği arasında olumsuz yönde bir ilişki bulunmuş fakat yapılan bu çalışmada iki değişken arasında olumlu yönde bir ilişki bulunmuştur. Farklılığın sebebinin, araştırma yapılan kurum yöneticilerinin çalışanlarına göstermiş olduğu ilgi düzeyinin yüksek olması olduğu düşünölmektedir. Bunun sonucu olarak devam bağlılığına katılım, çalışanların maddi kazanç ve daha iyi özlük hakları fırsatlarına karşılık tercih edildiği görölmektedir. Ayrıca, alışana sunulan iyileştirilmiş iş fırsatlarına rağmen çalışanın o örgütte kalma yönünde çaba sarf etmeye hazır olduğu düşünölmektedir.

Araştırmada alışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisinin anlamlı olmadığı görölmüştür. Tamer ve Dereli (2014) yaptıkları araştırmada çalışma arkadaşları desteğinin devam bağlılığı ve duygusal bağlılıkla ilişkili olmadığını fakat normatif bağlılık ile ilişkili olduğu sonucuna varmıştır. Bu araştırmada da devam ve duygusal bağlılık üzerinde anlamlı etkisi olmadığı ancak normatif bağlılığın negatif olarak etkilendiği saptanmıştır. Farklılığın sebebi olarak araştırma yapılan kurum personelinin çalışma arkadaşlarına karşı rehberlik etme, yardımseverlik ve dostluk gibi davranışlardan kaçındığı görölmektedir. Bunun sebebinin, çalışanın mevcut pozisyonunu koruma isteği olduğu düşünölmektedir. Akıla ve Priyadarshini (2018) yaptıkları çalışmada iş yeri arkadaşlarının örgütsel bağlılığı etkilediğini, Ehrhardt ve Ragins (2019) de yapmış oldukları çalışmalarında çalışanların birbirini duygusal bağlılık yönünde etkileyeceğini ifade etmektedir. Çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel bağlılığı zayıf şekilde etkilemesinin iş görenin elde etmiş olduğu statü veya işini kaybetme endişesi olduğu düşünölmektedir. Bu yönde yapılacak araştırmaların farklı kurum ve kuruluşlarda görev yapan iş görenler söz konusu olduğunda daha farklı sonuçlara ulaşılacağı öngörölmektedir.

Bu çalışmada nihai olarak yönetici desteğinin, örgütsel bağlılığın yordanmasında anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edildiğinden, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini artırmak için çalışanlara açık bir şekilde yönetici desteği verilmesi önerilmektedir. Bu bağlamda çalışanların ihtiyaçlarını anlayabilen ve onlarla empati kurabilen; başka bir ifade ile çalışanlarını önemseyen ve onlara değer veren yönetim anlayışının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Böylece alışanların hem örgütsel bağlılık düzeyleri geliştirilebilir hem de performansları artırılabilir.



## Kaynakça

- Adiloğulları, İ., Görgülü, R., & Ulucan, H. (2017). Algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılığa etkisi: Profesyonel futbolcular örneği. *International Journal Of Sports Exercise & Training Sciences*, S.3(4), 188-198.
- Ahmad, A., Bibi, P., & Majid, A. H. (2016). Co-worker support as moderator on the relationship between compensation and transactional leadership in organizational commitment. *International Journal Of Economic Perspectives*, 10(4), 695-709.
- Ahmed, U., Majid, A., Al-Aali, L., & Mozammel, S. (2019). Can meaningful work really moderate the relationship between supervisor support, Coworker support and work engagement?, *Management Science Letters*, 9(2), 229-242.
- Akila, A., & Priyadarshini, R. G. (2018, July). The impact of workplace friendships on organizational commitment and intention to leave. In *Iop Conference Series: Materials Science And Engineering*, 390, 1-6.
- Al-Hussami, M., Hammad, S., & Alsoleihat, F. (2018). The influence of leadership behavior, Organizational commitment, Organizational support, Subjective career success on organizational readiness for change in healthcare organizations. *Leadership İn Health Services*, 31(4), 354-370.
- Arshadi, N., & Hayavi, G. (2013). The effect of perceived organizational support on affective commitment and job performance: Mediating Role Of Obse. *Procedia-Social And Behavioral Sciences*, 84, 739-743.
- Aydın, E., & Basım, N. (2017). İş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık etkileşiminde algılanan yönetici desteğinin rolü: Görgül bir araştırma. 1. *Business And Economics Research Journal*, 8(4), 773-784.
- Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). The influence of work life balance and job aatisfaction on organizational commitment of healthcare employees. *International Journal Of Human Resource Studies*, 4(2), 18.
- Bakan, İ. (2018). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep Ve Sonuçlar (2. Basım), Gazi Kitabevi.
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *Bmc Health Services Research*, 18(1), 1-9.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics As predictors of subordinate performance in thai work units, *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Büyüköztürk, Ş. (2021). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. (29. Basım), Pegem Akademi Yayınevi.
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, Organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers İn Psychology*, 9(Feb), 1-12.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A., Wayne, J. H. (2011). Work-family conflict, Perceived supervisor support and organizational, *Journal Of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652.
- Chiaburu, D. S. & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual Synthesis and metaanalysis of coworker effects on perceptions, Attitudes, Ocbs, and performance. *Journal Of Applied Psychology*. 93(5), 1082-1103.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Electronic Journal of Social Sciences*, 17(68), 1765-1777.
- Demirer Cindiloğlu, M. (2017). Örgütlerde destek algılarının çalışanın duygularını ifade etmesi üzerine etkisi, *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1043-1060.
- Dominguez, D., Chambel, M. J. & Carvalho, V. S. (2020). Enhancing engagement through job resources: The moderating role of affective commitment. *The Spanish Journal Of Psychology*, 23, 1-12.
- Ehrhardt, K., & Ragins, B. R. (2019). Relational attachment at work: A complementary fit perspective on the role of relationships in organizational life. *Academy Of Management Journal*, 62(1), 248-282.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I.L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal Of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Elmalı, E. D., & Özakar, Ö. Ö. (2021). Algılanan örgütsel destek ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 24-43.



- Emhan, A., Sedat, K. U. L. A., & Töngür, A. (2013). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, Örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.
- Erdoğan, F. B., & Sökmen, A. (2019). Örgütsel bağlılık ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Journal of Tourism And Gastronomy Studies*, 7(1), 244-264.
- Giray, M. D., & Sahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazlar*, 15(30), 1-9
- Giray, Y. D. D. M. D. (2013). İş yeri desteği: Örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. *Is, Guc The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(3), 65-81.
- Idris, A. (2014). Flexible working as an employee retention strategy in developing countries: Malaysian bank managers speak. *Journal of Management Research*, 14(2), 71–86.
- Jang, J., & Kandampully, J. (2018). Reducing employee turnover intention through servant leadership in the restaurant context: A mediation study of affective organizational commitment. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 19(2), 125-141.
- Jigjiddorj, S., Zanabazar, A., Jambal, T., & Semjid, B. (2021). Relationship between organizational culture, employee satisfaction and organizational commitment. In *Shs Web Of Conferences* 90, 1-8.
- Kang, H. J., Gatling, A. & Kim, J. (2015). The impact of supervisory support on organizational commitment, career satisfaction, and turnover intention for hospitality frontline employees. *Journal of Human Resources in Hospitality And Tourism*, 14, 68-89.
- Kartika, E. W., & Pienata, C. (2020). The role of organizational commitment on organizational citizenship behavior in hotel industry. *Jurnal Manajemen*, 24(3), 373-391.
- Kassaw, E. S., & Golga, D. N. (2019). Academic staffs' level of organizational commitment in higher educational setting: The case of haramaya university. *International Journal of Higher Education*, 8(2), 87-100.
- Kerr, V. O. (2005). Influence of perceived organizational support, organizational commitment, and professional commitment on turnover intentions of healthcare professionals in Jamaica. *Nova Southeastern University*.
- Limpanitgul, T., Boonchoo, P., & Photiyarach, S. (2014). Coworker support and organisational commitment: A comparative study of Thai employees working in thai and American airlines. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 100-107.
- Little, M.E. (2017). The moderating effect of gender and tenure on the relationship between perceived supervisor support and organizational commitment, master's thesis, 4808, San Jose State University, San Jose, CA.
- Meyer J. P. Ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P. Ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1) 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551
- Noah, Y., & Steve, M. (2012). Work environment and job attitude among employees in a nigerian work organization. *Journal of Sustainable Society*, 1(2), 36-43.
- Nordat, I., Tola, B., & Yasin, M. (2019). Impact work motivation and perceived coworker support on organizational commitment at human resources development and management agency. In *Journal Of International Conference Proceedings*. 2(3), 107-111.
- Pala, F., Eker, S., Eker, M. (2008). The effects of demographic characteristics on organizational commitment and Job satisfaction: an empirical study on turkish health care staff. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(2), 54-75.
- Paoline, E. A., & Lambert, E. G. (2012). The issue of control in jail: The effects of professionalism, detainee control, and administrative support on job stress, job satisfaction, and organizational commitment among jail staff. *American Journal of Criminal Justice*, 37(2), 179-199.
- Pohl, S., & Galletta, M. (2017). The role of supervisor emotional support on individual job satisfaction: A multilevel analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.



- Rakhshanimehr, F. & Jenaabadi, H. (2015). Relationship of workaholism with teachers' organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Psychology*, 6(12), 1469-1477.
- Safi, M. H., Mohamadi, F., & Arshi, S. (2015). The relationship between perceived organizational justice and organizational commitment with job satisfaction in employees of northern tehran health care center. *Community Health*, 2(3), 172-181.
- Shipton, H., Sanders, K., Atkinson, C., & Frenkel, S. (2016). Sense-giving in health care: The relationship between the hr roles of line managers and employee commitment. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 29-45.
- Shno-Mohammadi, S. Kiumarsi, & S... Hashemi. (2016). Quality of work life and organizational citizenship behavior among the employees in private universities in Malaysia. *International Journal of Business and Innovation*. 2(6), 48-58.
- Simmons, J. (2008). Employee significance within stakeholder-accountable performance management systems. *The Tqm Journal*, 20(5), 463-475.
- Singh, B., Selvarajan, T.T. And Solansky, S.T. (2019), Coworker influence on employee performance: A conservation of resources perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 587-600.
- Süreyya, E. C. E., & Gültekin, S. (2018). Yönetici desteği ve örgütsel bağlılık: Kamu sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 66, 82-93.
- Tamer, İ., & Dereli, B. (2014). The relationship between interpersonal trust, peer support and organizational commitment. *Öneri Dergisi*, 11(42), 175-196.
- Tenteriz, Y., & Tozkoparan, G. (2022). Algılanan yönetici desteği ve algılanan çalışma arkadaşları desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi. *Business and Economics Research Journal*, 13(1), 89-107.
- Tian, Q., Zhang, L., & Zou, W. (2014). Job insecurity and counterproductive behavior of casino dealers-the mediating role of affective commitment and moderating role of supervisor support. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 29-36.
- Tozkoparan, G., & Tenteriz, Y. (2019). Algılanan çalışma arkadaşları ve yönetici desteğinin iş performansına etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 41-57.
- Turk, A., Cevher, M. F., & Mizrak, K. C. (2021). The effect of informal relations and executive support on organizational commitment in the aviation cector. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*. 6(2), 243-253.
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193.
- Usman Ahmad, M., Qaiser Danish, R., Fawad Ali, H., Shahid, R., & Nadeem, K. (2019). Impact of training and supervisor support on organizational commitment with mediating role of job satisfaction. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 8(1), 25-33.
- Uygun, A. (2021). Bir Araştırma İle Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık (3. Basım). Nobel Yayınevi.
- Wang, Z. (2014). Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: The role of organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science*, 5(3), 210-214.
- Wangombe, J. G., Wambui, T. W., & Kamau, A. W. (2014). The perceived supervisor and organizational support on organizational climate. *Journal of Humanities and Social Science*, 19(3), 53-69.
- World Health Organization. (2006). The world health report: 2006: Working together for health. World health organization. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/43432>, (Erişim: 09.11.2022).
- Yıldız, P. (2019). Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve örgütsel iletişimin etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.





## Extended Summary

Organizational commitment is a concept associated with the positive attitude of the employees towards the organization and their readiness to make sacrifices for the organization. The manager's support, defined as a positive business relationship between the manager and the employees, affects the organizational commitment of the employees by showing that the employees are valued and respected by the organization. In this context, it is accepted that managers who understand the needs of the employees and empathize with them will increase the willing employees for the organization. Co-workers support refers to feeling positive emotions such as benevolence, guidance, empathy and friendship of other individuals who are at the same hierarchical level within the organization and who do similar or same jobs. For this reason, co-workers support has an important role in increasing organizational commitment. The importance of support of managers and co-workers is more important in health organizations where different professionals and specialities have to work together in a complex structure. The aim of this study, which is planned in this context, is to determine the level of managers' and co-workers support of employees working in health institutions and the effect of these variables on organizational commitment.

The population of the study consists of 363 health workers working in Sakarya Provincial Health Directorate. In the research, it was aimed to reach all of the population, but the sample of the study consisted of 291 health employees who voluntarily participated in the research. A questionnaire consisting of four parts was used as a data collection tool in the research. In the first section, there are four statements to determine the socio-demographical characteristics of the participants. The second and third sections of the questionnaire consist of Perceived Manager Support and Perceived Co-Workers Support Scales that were developed by Gant and his colleagues (1993) and adapted into Turkish by Giray and Şahin (2012). In the last section, there was the Organizational Commitment Scale that was developed by Meyer, Allen and Smith (1993), and adapted into Turkish by Dağlı and his colleagues (2018). In the study, descriptive statistical methods, correlation analysis and regression analysis were used in the analysis of the data. Analyzes were performed at 95% confidence intervals.

According to the findings of the study, 59% of the participants were between the ages of 36-50 (n=172). The majority of the participants are women (57%), 47.8% of the participants have a bachelor's degree and 78% have a working period of 16 years or more. The organizational commitment of the employees in general ( $\bar{x}=3.25\pm0.675$ ) was found to be moderate. Although there is higher participation in emotional commitment, which is one of the dimensions of organizational commitment ( $\bar{x}=3.49\pm0.861$ ), this value decreases in the dimensions of continuance commitment ( $3.27\pm0.753$ ) and normative commitment ( $\bar{x}=2.98\pm0.859$ ). In addition, the perceptions of the employees manager support ( $\bar{x}=3.56\pm0.947$ ) and co-workers support ( $\bar{x}=4.05\pm0.805$ ) were found to be at very good levels. According to the results of the correlation analysis, there is a positive and significant relationship between the level of organizational commitment and manager support ( $r=0.552$ ) and co-workers support ( $r=0.277$ ) ( $p<0.05$ ). The regression analysis model was developed to reveal the effect of manager support and co-workers support on organizational commitment was found to be significant ( $F=63,252$ ;  $p=0.000$ ). The Durbin-Watson coefficient of the model was 1.803. According to the model, while manager support had a



significant effect on organizational commitment ( $t=9.735$ ;  $p=0.000$ ), co-workers support did not have a significant effect ( $t=0.607$ ;  $p=0.544$ ). According to the model, managerial support has a moderate ( $\beta=0.536$ ) effect on organizational commitment and the total variance explained by the model is 30.5%.

Finally, manager support has a significant effect on predicting organizational commitment, and it is recommended to give employees explicit managerial support in order to increase their organizational commitment levels. In this context, it helps to understand the needs of employees and empathize with them; in other words, it is of great importance to developing a management approach that cares about and values employees. Thus, both the organizational commitment levels of the employees can be improved, and their performance can be increased.

