



JOURNAL OF SOCIAL AND HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi



ISSN:2459-1149

Article Type
Research Article

Received / Makale Geliş
06.08.2020

Published / Yayınlanma
10.09.2020

<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2068>

Betül ÇELİK
İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yönetimi, İstanbul / TÜRKİYE.

Prof. Dr. Salih GÜNEY
İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul / TÜRKİYE.

Dr. Binnur GÜRÜL
İstanbul Gelişim Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, İstanbul / TÜRKİYE

Citation: Çelik, B., Güney, S. and Gürül, B. (2020). Algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin performansına etkisi ve buna yönelik bir araştırma. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(59), 2560-2573.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEĞİN İŞGÖRENLERİN PERFORMANSINA ETKİSİ VE BUNA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Örgütsel destek, işgörenlerin bağlı oldukları işletmeler için gösterdikleri performansını arttırmak ya da bu performansın düzeyini korumak amacıyla oluşturulan insan kaynakları stratejilerinden biridir. Bu bağlamda, işgörenler aldıkları ücret dışında maddi ve manevi ilgi görmeleri ve değerli hissetme gereksinimleri neticesinde oluşan bir kavramdır. Performans değerlendirme ise işletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için oluşturdukları standartlara, işgörenlerin hangi ölçüde ne kadar sadık kalarak performans gösterdiğinin tespit edildiği bir ölçme sistemidir. Bu makalede algılanan örgütsel destek kuramının, işgörenlerin performansına yönelik etkisini araştırmak amaçlanmaktadır. Bu çalışmada “Algılanan örgütsel desteğin işgörenlerin performansına yönelik bir etkisi var mıdır?” sorusu araştırılmaktadır. Bu makalede araştırma yöntemi olarak tercih edilen anket çalışması, İstanbul ili Avrupa Yakası’ndaki İtfaiye Teşkilatında görev alan işgörenlerin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada sürecinde elde edilen veriler, SPSS 22 istatistik programıyla analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin verileri neticesinde; algılanan örgütsel desteğin, işgörenlerin performansına yönelik olumlu ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, araştırmada analiz sonucunda demografik değişkenlere göre; örneğin ankete katılan işgörenlerin şu anki işyerinde çalışma süresi değişkeni ile bireysel performansları arasında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algı, Örgüt, Örgütsel Destek, Performans, Performans Değerlendirme

THE EFFECT OF PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT ON EMPLOYEES AND A STUDY

ABSTRACT

Organizational support is one of the human resources strategies developed to increase or maintain the level of employee performance for the businesses they are affiliated with. In this context, it is a concept that arises as a result of employees' need to get material and moral attention and feel valuable apart from the wage they receive. Performance evaluation, on the other hand, is a measurement system that is used to determine the extent to which employees are loyal to the standards established by the organizations in order to achieve their goals and objectives. The goal of this article is to examine the effect of perceived organizational support theory on the performance of the employees. In this study, the question of "Does the perceived organizational support affect the performance of the employees?" is analyzed. The survey study, which is chosen as the research method in this article, was carried out with the participation of the employees working in the Fire Brigade on the European Side of Istanbul. The data obtained during the research process were analyzed with the SPSS 22 statistical program. As a result of the data obtained from the employees participating in the research, it has been observed that perceived organizational support has a positive and significant effect on the performance of employees. In addition, it was found that there is a significant difference between the variables of the total period of time worked at the current workplace and individual performance according to the demographic variable analysis of the research.

Keywords: Perception, Organization, Organizational Support, Performance, Performance Evaluation

1. GİRİŞ

Günümüzde işletmeler; toplumsal, teknolojik, siyasi ve ekonomik değişkenlere kolay adapte olabilecek şekilde örgütsel yapısını oluşturmaktadır. Bu doğrultuda işletmeler, işgörenlerin algılarına yön vererek örgütsel destek oluşturmakta; ayrıca oluşturulan bu desteği de kendi örgütsel amaç ve hedefleri

doğrultusunda gösterilen işgören performans sonuçları şeklinde, çeşitli değerlendirme yöntemleriyle analiz etmektedirler. Bu çalışmada işgörenlerin eğitim düzeyi, yaşı, şu anki (mevcut) işyerinde çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve şu anki yönetici ile çalışma süreleri vb. değişkenlerin, hem algılanan örgütsel desteğe hem de performansa yönelik etkisi olduğu tespit edilmiştir.

İşgörenler temel gereksinimlerini karşılamak için çalışmak zorundadırlar; ancak günümüzde tercih edilebilir iş skalasının geniş olması, çalışma ortamının ve şartlarının daha iyi ve daha seçilebilir olması gibi birçok faktör işgörenler için tercih edilebilir olmaktadır. Bu nedenle, bu karşılaştırılabilir iş ortamında işgörenler; takdir edilmek, destek görmek, fikirlerine önem verilmesi, saygınlık görmek, aidiyetlik duymak, güvende hissetmek gibi manevi gereksinimlerinin de karşılandığı işletmeleri/örgütleri tercih edebilmektedirler.

Öte yandan; işletmeler de belirledikleri standartlara uygun yetenek ve bilgiye sahip işgörenlerin bu bilgilerini ve yeteneklerini daha da verimlileştirerek kâr marjını arttırmak istemektedirler. Bu amaç doğrultusunda, her bir işgören için görev belirlenmesi, görev ve sorumluluklarında değişiklik yapılması ya da uygun olmayan işgörenlerin işten çıkartılması durumu, performans değerlendirme süreci sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işgörenlerin performansı, hem bireysel hem de örgütsel olarak ele alınmakta; bireyin örgütte oluşturduğu etki veya örgütün bireye istinaden etkisi ölçümlenerek, uygun geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmektedir.

2. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI VE ÖNEMİ

Algı; kişinin duyu organlarıyla dış çevresini idrak etmesi ve içselleştirerek bir fikre, duyguya varmasıdır. Günümüzde işletmeler; algı yönetimini insanları bir arada tutabilmek, insanların amaç ve hedeflerini ortaklaştırabilmek, insanları organize edebilmek ve bunun sonucunda harekete geçirebilmek için kullanılmaktadırlar. İşletmeler; işgörenlerin kişisel uzmanlık ve ilgi alanlarının farklı olmasına rağmen, örgütsel iletişimin sorunsuz ilerlemesini sağlamak ve her bir işgöreni örgütle özdeşleştirebilmek-içselleştirebilmek için örgütsel destek sağlamaktadırlar.

Yapılan araştırmalarda algılanan örgütsel destek kavramı, farklı açılarla tanımlanabilmektedir:

-Örgütsel destek; işgörenlerin buldukları örgüte bağlı olma istekleri ve bu örgüt üyelerine güvenmeleri olarak tanımlanmaktadır (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010).

-Örgütsel destek; örgüt içinde işgörenlerin mutluluğunu sağlamak, onların örgüt için değer ve anlam taşıdıklarını ifade etmek olarak tanımlanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2016: 116).

-Eisenbergen, örgütsel destek kavramını; örgütün, işgörenin gönüllü olarak fazladan gösterdiği performansını ödüllendirmek, ihtiyacı olan sosyo-duygusal seviyeyi tespit ederek bunları iyileştirmek ve/veya geliştirmek, işgörenlerin görüşlerine değer verdiklerini göstermek, örgüte yaptıkları katkılarını önemsediklerini geri bildirim yoluyla belirtmek ve bunların hepsini bir arada yapmak olarak tanımlamaktadır (Eisenberger & Rhodes, 2002: 968-969).

-Örgütsel destek; işgörenlerin buldukları ortamda maruz kaldıkları davranış ve tutumları algılaması ve bunları anlamlandırma, yorumlama ve örgüte-işverene karşı bir tutum sergilemeleri olarak tanımlanabilmektedir (Erdoğan, 1996: 2).

İşgörenin algıladığı örgütsel desteğin; çalışma ortamı, çalışma koşulları, işgörene sunulan ödül sistemi, örgüt üyelerinin işgörene yönelik yaklaşımı, işgörenin bireysel faktörleri (yaş, cinsiyet, beceri, yetenek, hizmet süresi), işgörenin eğitim düzeyi ve işgörenin oryantasyon süreci gibi belirleyici unsurları bulunmaktadır.

Örgüt tarafından yeterli desteği algılayamayan işgörenler; moral ve motivasyon olarak çöker (Turunç ve Avcı, 2015: 47), işten ayrılma niyetiyle (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004: 18) birlikte görev sorumluluklarını yerine getirmede isteksizlik yaşar ve örgüte yönelik aidiyetsizlik (Maertz, Griffeth, Campbell & Allen, 2007: 1070-1071) hissederek kopma yaşayabilir. Dolayısıyla örgütsel destek; işletmeyi, hem işgörenler arasındaki iletişimi yönlendirebilmeye, hem de örgüt içindeki olay ve durumlara hakim olmaya, ayrıca örgüt dışı etkenleri erken fark ederek önlem almaya-değiştirmeye yöneltebilmektedir.

Diğer taraftan süreç teorileri; kişiselleştirilmiş örgüt, sosyal değişim, karşılıklı ilişki norm, lider-üye değişimi, erg teorileri kapsamında incelenmektedir.

Kişiselleştirilmiş örgüt teorisi; işgörenlerin bütünleştikleri örgütle birlikte hareket etmeye istekli olması, örgütü insani özelliklere sahip bir küme olarak algılaması ve özümsemesi olarak tanımlanmaktadır (Öztürk ve Eryeşil, 2016: 127). Yapılan araştırmalarda, toplumsal süreçle meydana gelen olay ve durumların sosyal değişime neden olduğu; dolayısıyla örgütsel destek kavramının da bu değişimin etkisinde kalarak şekillendiği ele alınmaktadır. Sosyal değişim teorisi; kişiler arasında meydana gelen güven duygusuyla birlikte oluşan karşılıklı sosyo-duygusal hislerin etkisiyle, işgören performansında olumlu gelişmelerin olduğunu savunan bir kuramdır (Emerson, 1981: 35). Blau'ya göre; örgütsel desteğin gelişmesinde, işgörene yönelik olumlu veya yapıcı geribildirimler etkili olmaktadır (Çakar ve Yıldız, 2009: 76).

Goulder; karşılıklı norm teorisini, örgütün veya yöneticinin işgörene yönelik yardımsever olması, bunun etkisiyle işgörenin yardıma karşılık verme istemesi ve çaba göstermesi olarak tanımlamaktadır (akt. Kalkan, 2013: 94).

Dansereau ve diğerleri tarafından geliştirilen lider-üye değişim teorisi; yöneticinin kendisine bağlı olan işgörene eşit davranmaması, bu işgörene arasında ayrımcı olması, adaletsiz yaklaşım sergilemesi, moral ve motivasyonu düşüren davranışlar sergilemesi sonucunda ortaya çıkmıştır (akt. Öztürk ve Eryeşil, 2016: 125). Öte yandan lider-üye etkileşim teorisi; örgüt içindeki bazı işgörene, yönetici ile özel iş ilişkisi geliştirmesi hususunda ast-üst ilişkisinde sadakatin, aidiyetin ve güvenin oluştuğunu savunmaktadır (Gültekin, Özutku ve Çevrioğlu, 2008: 95-97). Bu teoriye göre; işgörene üzerinde geleneksel yönetim türlerinden ziyade, modern yönetim türlerinin uygulanması yönetici-işgörene arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilemektedir.

Erg teorisini ortaya koyan Alderfer; kişilerin ihtiyaçlar hiyerarşisine göre hareket ettiğini savunmaktadır. Bunları da varlık, ilişki kurma ve gelişme ihtiyaçları olmak üzere üçe ayırmaktadır. Varlık ihtiyaçları, kişinin varlığını devam ettirebilmek için muhtaç olduğu temel gereksinimleri kapsamakta; ilişki kurma ihtiyaçları, aitlik ve iletişim kurma gereksinimlerini kapsamaktayken; gelişme ihtiyaçları ise kişiye itibar kazandıran, saygınlık ve değer görme gereksinimini kapsamaktadır (akt. Tekin ve Görgülü, 2018: 1561). İşletmeler; örgütsel desteğin boyutlarını, standartlarını işgörene bireysel ve örgütsel performans değerlendirme çeşitleriyle analiz ederek belirleyebilir.

3. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE ÖNEMİ

Günümüzde işletmeler, varlıklarını devam ettirebilmek amacıyla bünyelerindeki işgörene birçok özelliğiyle tanımak zorundadır. Bunun için de insan kaynakları departmanına çok önem verilmelidir; dolayısıyla işgörene performanslarını incelemek, performansta verimliliği sağlamak ve bu verimliliğin sürdürülmesi insan kaynakları departmanının başlıca görevlerindedir (Chiu, 2004: 80). Performans değerlendirmesi; işgörene görevini ve sorumluluğunu yerine getirirken gösterdiği performans düzeyini tespit etmek ve bu konu hakkında yöneticilere gerekli bilgileri vermek amacıyla yapılmaktadır (Savaş, 2005: 11-12). Ayrıca işgörene için terfi, atama, görev değişimi, pozisyon belirlemek (Güney, 2019: 212) için de uygulanabilmektedir.

Performans değerlendirme neticesinde geribildirim yapılması hem yöneticilere hem de işgörene ve ayrıca işletmenin kendisine çeşitli yarar sunmaktadır. Performans yönetimiyle yöneticilerin, işgörene yönelik yaklaşımları objektif kılınmakta ve standardize edilmektedir.

Bunların dışında, işgörene tamamladıkları ürün veya hizmetin kalitesini ölçebilmek, başarılı-başarısız olma durumunu tespit edebilmek; örgüt içerisindeki iletişimlerini, davranışlarını, işine odaklanma düzeylerini ve örgüte yönelik katkılarını öğrenebilmek (Browne, Devlin, Rolstadas ve Andersen, 1997) amacıyla çeşitli geleneksel ve modern değerlendirme yöntemleri geliştirilmiştir.

Klasik yönetim anlayışına göre; işgörene performans gösterirken daha öncesinde belirlenmiş "başarılı olma" standartlarını yerine getirip getirmediği ölçülmektedir. İşgörene performans gösterdiği süreç boyunca fedakârlıkları, örgüt içi iletişim boyutları, yönetici veya diğer örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri gibi insani değerleri incelenmeden daha öncesinde oluşturulmuş sadece somut ve ürün/hizmet çıktılarına dayalı değerlendirilmektedir. İşletmelerin bu geleneksel yönetim biçimlerine göre; "grafik sıralama, sıralama, puanlama, karşılaştırma, kontrol listesi, kritik olay, derecelendirme performans

değerlendirmeleri ve deneme anlatım metin tipi değerlendirme” gibi geleneksel değerlendirme türleri kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2012: 199 Aktaran, Mercanlioğlu, 2012: 44).

Geleneksel değerlendirme yöntemlerinin yetersiz kalmasıyla ve işletmelerin uğradığı maddi zarar ve zaman israfı sonucunda, yakın tarihte geçiş yapılan modern performans değerlendirmelerinde insan odaklı yaklaşım sergilenmesi temel noktadır. Ayrıca; daha fazla işletmenin küreselleşmesi ve birbiriyle olan etkileşiminin çok daha fazla kırılğan bir yapıya bürünmesi, “insan kaynakları yönetimini” zorlu bir süreç haline getirmiştir. Bu nedenle, işletmeler; kontrol edebildikleri ve/veya edemedikleri değişim ve gelişimlerin işgörenlerine yönelik etkisine ait veriler oluşturmak ve bu verileri analiz etmek için modern değerlendirme yöntemlerinden faydalanmaktadırlar. İşletmeler; bünyesindeki işgören örgütlerinin (topluluklarının) türüne ve yapısına uygun değerlendirme yöntemi seçerken, “başarı kayıt yöntemi, alan inceleme yöntemi, davranışsal beklenti-gözlem skalaları yöntemi, kendini değerlendirme yöntemi, amaçlara göre yönetim, 360 derece performans, elektronik performans, standartlar performans değerlendirme ve değerlendirme merkezi” gibi modern değerlendirme türlerinden faydalanmaktadır. İşletmenin, işgörenleri için oluşturduğu modern değerlendirme yöntemleri; işgörenin kişilik ve fiziksel özelliklerine, örgütün sosyo-kültürel yapısına, yönetim şekline, işgörenlerin demografik özelliklerine ve işletme dışında meydana gelen işletmeden bağımsız kısa veya uzun süreli dış etkenlere bağlı olarak çeşitlilik gösterebilmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde işgörelere yönelik yanlış veya haksız bir davranış biçimiyle yaklaşılması, işgörenin örgütsel destek algısını olumsuz yönde etkileyebilmekte ve bu durumun işgören performansını olumsuz yönde etkilediği görülmektedir.

Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar, şu başlıklar altında ele alınıp açıklanmaktadır:

3.1. Belirli Puan ve Derecelere Yönelme

Değerlendirme yetkililerinin; işgörenin performansından bağımsız olarak yüksek puan ya da düşük puan verme eğiliminde olması neticesinde, objektif bir değerlendirme yapamamasıdır (Işığışık, 2008: 7). Değerlendirme; yetkililerin keyfi olarak verdikleri puanlamalarda ilk düşük sonrasında yüksek puanlama yapılabilirken, tam tersi durum da söz konusu olabilmektedir. Sonuç olarak; bu tür değerlendirme hatalarının önüne geçebilmek için, hangi işgörelere nasıl bir puanlama yapıldığı gerekçeleriyle izah edilmelidir (Uyargil, 2017: 90).

3.2. Yeni Oluşan Olaylardan Etkilenme

Değerlendirme yetkililerinin; işgörenin şu anki performansını başarılı/başarısız olma standardına göre incelemekten ziyade, önceki performans düzeyine göre değerlendirmesidir (Öztürk, 2009: 71). Değerlendirme sürecinde meydana gelen çatışmaların, aksaklıklar gibi içsel faktörler veya örgütten bağımsız oluşan dışsal faktörlerin de etkisinde kalınmasıyla, işgörenin performansı objektif değerlendirilemeyebilir.

3.3. Kontrast Hataları

Performans değerlendirme sürecinde yetkililerin az sayıda mola vermesi ve çok fazla işgörenin veya farklı mevkilerdeki işgören performanslarının kısa bir sürede değerlendirilmesi neticesinde, birbirine yakın notların verilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Çoban, 2016: 66). Yapılan araştırmalarda, kontrast hatalarını önlenmesi için çeşitli teknikler geliştirilmiştir. Bu bağlamda; işgören performansının ölçümü ve analizinin yapılabilmesi için, belirli dönemlerde performansına istinaden notların alınması bu tekniklere örnek gösterilebilir (Arvey ve Murphy, 1998: 152).

3.4. Kişisel Ön Yargılar

Ön yargı “kişinin, başka bir birey için öncesinde verdiği hüküm veya yargılama süreci” (Prendergast ve Topel, 1993: 355) olarak tanımlanırken; iş hayatında ise işgören ile yönetici arasında ya da işgören ile diğer örgüt üyeleri arasında dış görünüş, etnik yapı, kişilik, davranış biçimi, fikir, örf ve âdet gibi genellikle sosyal yapıdan kaynaklı çatışmalar şeklinde yaşanabilmektedir. Bu nedenle; işletmeler objektif performans değerlendirmesi için uzman olan üçüncü kişilerden yardım almaktadırlar.

4. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN HİPOTEZLER VE BULGULAR

4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul Belediyesine bağlı itfaiye teşkilatında görev alan 4233 itfaiye personeli oluşturmaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin; işgören performansına yönelik etkisini araştırmak ve analizini yapmak amacıyla, saha araştırma yöntemi olan anket çalışması toplamda 807 işgörenin katılımıyla yapılmıştır. Ancak; boş bırakılan veya tek tip cevap verilen anketler analize dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla bu eleme sonucunda, İstanbul ili Avrupa Yakası'nda ankete katılım gösteren toplamda 763 işgörenin verisi, araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Anket çalışması; İstanbul Belediyesinden gerekli izinler alınarak, İstanbul Avrupa Yakası'nda faaliyet gösteren itfaiye teşkilatındaki onbaşı, başçavuş, çavuş, baş şoför, baş şoför vekili, merdiven araç operatörü, amir, amir yardımcısı ve diğer mevkilerde görev alan işgörenlerin katılımıyla yapılmıştır.

Bu makalede kullanılan anket çalışması, daha önce yapılmış iki farklı araştırmadan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Algılanan örgütsel desteğin; Eisenberger ve diğerleri tarafından oluşturulan 36 maddelik ölçüm değerleri için, bu araştırmacıların daha 1986 yılında yapmış olduğu çalışmalarda, güvenilirlik analizinin yüksek (0,97) olduğu kanıtlanmıştır. Çağlar Doğru tarafından; bu 36 maddelik ölçeğin konu kapsamındaki 8 maddesi, "Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma" adlı doktora tezinde kullanılmıştır (Doğru, 2016: 99). Bu çalışmanın anketinde de, demografik değişkenlerin ele alındığı ilk bölüm ve ikinci bölüm için, bu araştırmanın ölçekleri kullanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde ters anlamlı sorular da yer almaktadır. İşgören performansının ölçümü, 24 sorudan oluşan 5'li Likert ölçeğine göre yapılmaktadır. İşgörenlerin performans değerlendirmesine ilişkin, İstanbul Aydın üniversitesi Yüksek İşletme Anabilim Dalı öğrencisi Caner İzgi'nin "İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Performansının Değerlendirilmesi Süreci ve Otel İşletmelerinde Bir Uygulama" adlı yüksek lisans tezinde kullandığı ölçek esas alınmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı

İşletmeler varlıklarını devam ettirmek için, ürettikleri hizmet veya ticari malların kalitesine ve verimliliğine önem vermek zorundadırlar. Geleceğe yönelik planlar ve stratejiler, örgüt yapısı sağlam işletmelerde kolaylıkla organize edilebilmektedir; ayrıca performans denetimi ve buna ilişkin geri bildirimlerin çeşitli kanallarla yapıcı bir biçimde iletilmesi örgütü geliştirmektedir.

Anket ölçeğinde esas alınan demografik özelliklerinin; işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile bireysel, örgütsel ve toplam performanslarına yönelik etkisini analiz etmek, araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bununla birlikte; işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin bireysel, örgütsel ve toplam performanslarına yönelik etkisini incelemek de araştırmanın bir diğer amacıdır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada, saha araştırma yöntemi olan anket çalışması uygulanmıştır. Anket çalışması, üç bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, işgörenlerin demografik bilgileri; ikinci bölümünde, işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri; üçüncü bölümde ise işgörenlerin performans değerlendirme düzeyleri tespit edilmektedir.

4.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın veri toplama sürecinde elde edilen veriler, SPSS 22,0 programı ile analiz edilmiştir. Sürekli verilerin gösterimi medyan, minimum, maksimum ve aritmetik ortalama, standart sapma ile açıklanmaktadır. Elde edilen bulgulardaki serinin, normal dağılım göstermesi neticesinde Shapiro Wilk Testi ve Kolmogorov-Smirnov (Karagöz, 2010: 21) testi ile analiz edilmekte; normal dağılım göstermeyenler ise Kruskal Wallis (Karagöz, 2010: 25) testi ile analiz edilmektedir.

Elde edilen bulgulardaki serinin, normal dağılım gösterip göstermediği Kruskal Wallis Tek Yönlü Varyans analizi ile araştırılmaktadır (Karagöz, 2010: 21).

Sürekli değişkenler arasındaki ilişki, Spearman Korelasyon katsayısıyla; etki ise basit doğrusal regresyon analizi ile analiz edilmiştir. İstatistiksel anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmektedir.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın toplam 13 hipotezi bulunmaktadır. Hipotezleri şu şekilde sıralayabiliriz:

H₁: Ankete katılım gösteren işgörenlerin bireysel performansları, eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₂: Ankete katılım gösteren işgörenlerin örgütsel performansları, eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₃: Ankete katılım gösteren işgörenlerin toplam performansları, eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₄: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek, yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₅: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek, şu anki (mevcut) işyerinde çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₆: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek, toplam çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₇: Ankete katılım gösteren işgörenlerin bireysel performansları, şu anki (mevcut) yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.

H₈: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile bireysel performansları arasında bir ilişki vardır.

H₉: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel performansları arasında bir ilişki vardır.

H₁₀: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile toplam performansları arasında bir ilişki vardır.

H₁₁: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, bireysel performansları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₁₂: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, örgütsel performansları üzerinde pozitif etkisi vardır.

H₁₃: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, toplam performansları üzerinde pozitif etkisi vardır.

Araştırmada anlamlılık değerinin $p < 0,05$ olması, bulguların non-parametrik dağılım gösterdiği anlamına gelmektedir.

Ankete katılan 763 işgörenin demografik verileri, Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: İşgörenlerin Demografik Verileri

Demografik Veriler		N	%			N	%
Yaş	18-24 yaş	42	5,5	Eğitim Durumu	Lise	305	40,0
	25-34 yaş	245	32,1		Ön Lisans	166	21,8
	35-44 yaş	325	42,6		Lisans	213	27,8
	45-54 yaş	123	16,1		Lisans Üstü	76	10,0
	55 yaş ve üstü	28	3,7		Doktora	3	0,4
Şu anki İşyerinde Çalışma Süresi	0-5 yıl	208	27,3	Toplam Çalışma Süresi	0-5 yıl	170	22,3
	6-10 yıl	118	15,5		6-10 yıl	126	16,5
	11-15 yıl	243	31,8		11-15 yıl	231	30,3
	15 yıl üstü	194	25,4		15 yıl üstü	236	30,9
Şu anki Yönetici ile Çalışma Süresi	1 yıldan az	404	52,9	Toplam	763	100	
	1-5 yıl	257	33,7				
	6-10 yıl	50	6,6				
	10 yıl üstü	52	6,8				

Ankete katılan işgörenlerin %42,6'sı 35-44 yaş aralığında yer almakta ve bu durum en yüksek değere sahiptir. Bununla birlikte; 25-34 yaş arasında olan işgörenlerin %32,1; 45-54 yaş arasında olanların %16,1; 18-24 yaş arasında olanların %5,5 ve son olarak 55 yaş ve üstü 28 işgörenin %3,7 değerine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ankete katılan işgörenlerin şu anki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre elde edilen bulguları (Tablo-1), birbirine yakın sonuçlar vermektedir. Şu anki işyerinde 11-15 yıl arasında çalışan 243 işgören %31,8 değeriyle birinci sırada yer almaktadır. En alt sırada ise 6-10 yıl arasında şu anki işyerinde çalışan %15,5 değerine sahip 118 işgören yer almaktadır.

Toplam çalışma süresi değişkenine göre elde edilen bulgularda (Tablo-1), 15 yıl üstü çalışan %30,9 değerine sahip 236 işgören ilk sırada yer almaktadır. 231 işgören ise %30,3'lük değerle ikinci sıradadır. Toplam çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan 126 işgören %16,5 değeri ile en alt sıradadır.

Şu anki yönetici ile çalışma süresi değişkeni çerçevesinde elde edilen bulgularda (Tablo-1), bir yıldan az olan 404 işgörenin %52,9 değeriyle en yüksek değere sahip olduğu görülmüştür. Öte yandan; şu anki yönetici ile çalışma süresi 6-10 yıl arasında olan işgören %6,6 değeriyle en alt sıradadır.

Ankete katılım gösteren işgörenlerin eğitim durumuna ilişkin elde edilen veriler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: İşgörenlerin Eğitim Durumuna İlişkin Veriler

Altboyut	Eğitim Durumu	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	Sig.	Fark Durum
Bireysel Performans	Lise	3,56	0,97	3,73	1,00	5,00	419,11	23,14	0,000	Lise>Lisansüstü ve Doktora Lise>Lisans
	Ön Lisans	3,46	0,99	3,60	1,00	5,00	397,11			
	Lisans	3,22	0,95	3,27	1,00	5,00	338,37			
	Lisansüstü ve Doktora	3,15	0,99	3,27	1,27	5,00	324,61			
Örgütsel Performans	Lise	3,89	0,81	4,00	1,33	5,00	408,62	15,36	0,002	Lise>Lisansüstü ve Doktora Lise>Lisans
	Ön Lisans	3,83	0,91	4,00	1,00	5,00	399,30			
	Lisans	3,72	0,82	3,83	1,00	5,00	353,31			
	Lisansüstü ve Doktora	3,58	0,84	3,67	1,33	5,00	320,23			
Toplam Performans	Lise	3,64	0,89	3,76	1,14	5,00	418,10	22,57	0,000	Lise>Lisansüstü ve Doktora Lise>Lisans
	Ön Lisans	3,56	0,94	3,67	1,00	5,00	397,76			
	Lisans	3,35	0,88	3,33	1,00	5,00	340,52			
	Lisansüstü ve Doktora	3,25	0,92	3,24	1,29	5,00	321,34			

Ankete katılan 763 kişi, eğitim durumu değişkenine göre incelendiğinde; lise mezunu 305 işgörenin %40'lık değer ile birinci sırada yer aldığı görülmüştür. Bununla birlikte, lisans mezunu 213 işgören %27,8; ön lisans mezunu %21,8; lisansüstü 76 işgören %10 ve son olarak doktora mezunu 3 işgören %0,4 değerine sahiptir. Araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde, doktora mezunu işgörenlerin sayısı 5'ten küçük olduğu için, yüksek lisans mezunu işgörenlerle birlikte analiz edilmiştir.

H₁: İşgörenlerin bireysel performansları, eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. İşgörenlerin bireysel performansları ile eğitim durumu arasındaki anlamlı düzeyde farklılaşma, Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 2'de eğitim düzeyi arttıkça, bireysel performansın azaldığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, Tablo 2'de eğitim seviyesi arttıkça, bireysel performansta giderek azalma görülmektedir. Sonuç olarak; Tablo 2'de bireysel performans için Sig. değeri (anlamlılık değeri), 0,000<0,05 değerinden küçük olması nedeniyle H₁ (1, hipotez) kabul edilmektedir.

H₂: İşgörenlerin örgütsel performansları, eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. İşgörenlerin örgütsel performansları ile eğitim durumu arasındaki anlamlı düzeyde farklılaşma, Tablo 2'de verilmiştir. Tablo 2'de eğitim seviyesi arttıkça, örgütsel performansta giderek azalma görülmektedir. Tablo 2'de örgütsel performans için Sig. (anlamlılık) değeri 0,002<0,05 olduğundan H₂ (2, hipotez) kabul edilmektedir.

H₃: İşgörenlerin toplam performansları, eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. İşgörenlerin toplam performansları ile eğitim durumu arasındaki anlamlı düzeyde farklılaşma yine Tablo 2'de verilmiştir. Diğer performanslarda olduğu gibi, eğitim düzeyi arttıkça, toplam performansın

azaldığı bulgusu elde edilmiştir. Tablo 2’de toplam performans için Sig. (anlamlılık) değeri $0,000 < 0,05$ olması sebebiyle H_3 kabul edilmektedir.

Ankete katılım gösteren işgörenlerin yaşlarına ilişkin elde edilen veriler Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: İşgörenlerin Yaş Durumuna İlişkin Veriler

Altboyut	Yaş	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	Sig.	Fark Durum
Algılanan Örgütsel Destek	18-24 yaş	3,41	0,79	3,13	2,25	5,00	352,13	0,94	0,919	
	25-34 yaş	3,48	0,87	3,38	1,00	5,00	383,85			
	35-44 yaş	3,44	0,90	3,50	1,00	5,00	382,71			
	45-54 yaş	3,48	0,81	3,50	1,13	5,38	383,10			
	55 yaş ve üstü	3,50	0,88	3,50	1,50	5,00	397,57			

H_4 : Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek, yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. İşgörenlerin algıladıkları örgütsel destek, yaş değişkenine göre Sig. (anlamlılık) değeri $0,000 > 0,05$ olduğu (Tablo 3) için, anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Bu nedenle; H_4 reddedilmiştir.

Ankete katılan işgörenlerin şu anki işyerinde çalışma sürelerine ilişkin veriler Tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4: İşgörenlerin Şu Anki İşyerinde Çalışma Süresine İlişkin Veriler

Altboyut	Şu Anki İşyerinde Çalışma Süresi	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	Sig.	Fark Durum
Bireysel Performans	0-5 yıl	3,52	0,96	3,67	1,00	5,00	407,39	9,82	0,020	0-5 yıl>11-15 yıl
	6-10 yıl	3,37	0,99	3,37	1,00	5,00	374,98			
	11-15 yıl	3,25	1,02	3,33	1,00	5,00	348,73			
	15 yıl üstü	3,49	0,93	3,60	1,00	5,00	400,72			

H_5 : Ankete katılım gösteren işgörenlerin bireysel performansları, şu anki işyerinde çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. İşgörenlerin bireysel performansları, şu anki işyerindeki çalışma süresine göre anlamlılık değeri $0,020 < 0,05$ olduğu (Tablo 4) için, anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Bu nedenle; H_5 (5, hipotez) kabul edilmektedir.

Eisenberger ve Rhodes’in (2002) çalışmalarında, inceledikleri örgütlerin destek algılarında; kurumun yapısı, kültürü, yönetim şeması, organizasyon süreci, işgörenlerin deneyim ve becerilerinin göz ardı edilmeyeceği belirtilmektedir. Dolayısıyla; bu benzer nitelikteki çalışmalar, 5, hipotezi desteklemektedir.

Şu anki işyerinde çalışma süresi değişkenine göre; işgörenlerin bireysel performanslarının 0-5 yıl arasında en yüksek değere sahip olması (Tablo 4) durumu; genel olarak işgörenlerin oryantasyon sürecinde olmasından, uzmanlık seviyesine ulaşabilmek için yoğun olarak eğitim programlarına katılmak zorunda olmasından ve başarılarına yönelik geribildirimlerle sürekli performansının iyileştirilmesine istinaden çalışmaların yapılmasından kaynaklanmaktadır.

Ankete katılım gösteren işgörenlerin toplam çalışma süresine ilişkin elde edilen veriler Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5: İşgörenlerin Toplam Çalışma Süresine İlişkin Veriler

Altboyut	Toplam Çalışma Süresi	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	Sig.	Fark Durum
Algılanan Örgütsel Destek	0-5 yıl	3,55	0,86	3,44	1,38	5,00	395,13	2,52	0,472	
	6-10 yıl	3,45	0,79	3,38	1,75	5,38	373,44			
	11-15 yıl	3,35	0,92	3,38	1,00	5,00	366,25			
	15 yıl üstü	3,50	0,85	3,50	1,00	5,00	392,53			

H_6 : Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek, toplam çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. İşgörenlerin algıladıkları örgütsel destek, toplam çalışma süresine göre Sig.(anlamlılık) değeri $0,472 > 0,05$ olduğu (Tablo 5) için, anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Bu nedenle H_6 reddedilmektedir.

Ankete katılım gösteren işgörenlerin, şu anki yönetici ile çalışma süresine ilişkin elde edilen veriler Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6: İşgörenlerin Şu Anki Yönetici ile Çalışma Süresine İlişkin Veriler

Altboyut	Şu anki Yönetici ile Çalışma Süresi	Mean	Std. Deviation	Medyan	Min	Max	Mean Ranks	Ki-Kare	Sig.	Fark Durum
Bireysel Performans	1 yıldan az	3,40	0,98	3,47	1,00	5,00	381,44	0,68	0,879	
	1-5 yıl	3,43	0,95	3,53	1,00	5,00	386,06			
	6-10 yıl	3,27	1,17	3,30	1,13	5,00	359,02			
	10 yıl üstü	3,42	0,96	3,57	1,20	5,00	388,39			

H₇: Ankete katılım gösteren işgörenlerin bireysel performansları, şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. İşgörenlerin bireysel performansları, şu anki yönetici ile çalışma süresine göre Sig. (anlamlılık) değeri 0,879>0,05 olduğu (Tablo 6) için, anlamlı düzeyde farklılaşma göstermektedir. Bu nedenle; H₇ reddedilmiştir. Bununla birlikte; Tablo 6 incelendiğinde, şu anki yönetici ile 10 yıl üstü çalışan işgörenlerin bireysel performansının en fazla değere sahip olduğu görülmektedir. Bunun sebebi; işgörenlerin hem mesleki uzmanlık açısından hem de iletişim yönünden kendilerini bağlı olduğu örgüte-kuruma kanıtlamış olmalarıdır.

Algılanan örgütsel destek ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin veriler Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Toplam	0,850	8

Ankete 763 işgörenin katılımı neticesinde algılanan örgütsel destek ölçeğinin, 0,850 Cronbach’s Alpha katsayısıyla güvenilirlik değerinin fazlasıyla yüksek olduğu görülmektedir (Tablo 7).

Performans değerlendirme ölçeğinin güvenilirlik analizine ilişkin veriler Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8: Performans Değerlendirme Ölçeğinin Güvenirlik Analizi

Performans Değerlendirme Ölçeği	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Bireysel Performans	0,957	15
Örgütsel Performans	0,854	6
Toplam Performans	0,961	21

Ankete 763 işgörenin katılımı neticesinde, performans değerlendirme ölçeği üç alt boyutta hesaplanmaktadır. İşgörenlerin Cronbach’s Alpha katsayıları bireysel performansta 0,9547; örgütsel performansta 0,854 ve toplam performansta 0,961 olarak tespit edilmiştir ve bu katsayılar nedeniyle performans değerlendirme ölçeklerinin güvenilirlik değerleri oldukça yüksektir (Tablo 8).

Algılanan örgütsel destek ile performans değerlendirme arasındaki ilişkiye yönelik veriler Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Algılanan Örgütsel Destek ve Performans Değerlendirme İlişkisi

Boyutlar	Ort	Std. Sapma	1	2	3	4
Algılanan Örgütsel Destek	3,46	0,86	——			
Bireysel Performans	3,40	0,98	0,570**	——		
Örgütsel Performans	3,79	0,84	0,547**	0,794**	——	
Toplam Performans	3,50	0,91	0,585**	0,851**	0,859**	——

H₈: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile bireysel performansları arasında bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonucunda (Tablo 9); işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile bireysel performans arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu (r=0,570 ve p<0,01) tespit edilmiştir; dolayısıyla H₈ kabul edilmektedir.

H₉: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel performansları arasında bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonucunda (Tablo 9); işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile bireysel performans arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu (r=0,547, p<0,01) tespit edilmiştir; dolayısıyla H₉ kabul edilmektedir.

H₁₀: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile toplam performansları arasında bir ilişki vardır. Korelasyon analizi sonucunda (Tablo 9); işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile toplam performans arasında orta düzeyde ($r=0,585$ ve $p<0,01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir; dolayısıyla H₁₀ kabul edilmektedir.

Tüm bu bilgiler dâhilinde; işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin boyutu arttıkça, orta düzeyde ilişki olduğu için işgörenlerin bireysel, örgütsel ve toplam performansında da artış görüldüğü yorumunda bulunabiliriz. Bu konuda daha önce yapılmış benzer çalışmalarda, algılanan örgütsel destek neticesinde işgörenlerin bağlı oldukları örgütü daha çok benimsediği (Tyler and Blader, 2000: 23-24) ve örgütsel desteğin çeşitlerini, boyutlarını ve uygulamalarını (Giray ve Şahin, 2012: 7) daha kolay idrak edebildikleri görülmektedir. Dolayısıyla; işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin boyutlarının yüksek olması, işgörenlerin performansı ile ilişkisi doğru orantıda olacaktır (Çöl, 2008: 45). İşgörenlerin performanslarında meydana gelen değişimler, işletme bünyesinde uygulanabilir çeşitli değerlendirme yöntemleriyle analiz edilmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin; bireysel performans üzerindeki etkisine ilişkin veriler Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10: Algılanan Örgütsel Desteğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Bireysel Performans		
	B	T	p
Sabit	1,022	8,772	0,000
Algılanan Örgütsel Destek	0,688	21,055	0,000
F	443,320		
Model (p)	0,000		
R²	0,368		

H₁₁: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, bireysel performansları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Regresyon analiz sonucunda; işgörenlerin algıladıkları örgütsel destekteki her bir birimlik artışın, bireysel performanslarında 0,688 kat artışa neden olduğu görülmektedir (Tablo 10). Bu tablonun bağımsız değişkenin, modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısının (R^2) 0,368 olarak tespit edilmesi sebebiyle, “algılanan örgütsel desteğin, bireysel performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezi anlamlı olarak kabul edilmektedir.

Literatürde yapılan benzer çalışmalarda işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin (Shore, Tetrick, Lynch and Barksdale, 2006: 840), işgörenlerin gösterdikleri bireysel performansa pozitif etki ettiği kanıtlanmaktadır. Bununla birlikte; işgörenlerin performansını yönlendirebilmek için, doğru değerlendirme ölçeklerin uygulanması ve elde edilen değerlere ilişkin işgörene geribildirim verilmesi (London, 2003: 3) bireysel performansı artırabilmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin; örgütsel performans üzerindeki etkisine yönelik veriler-Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Örgütsel Performans		
	B	T	P
Sabit	1,972	18,656	0,000
Algılanan Örgütsel Destek	0,527	17,783	0,000
F	316,229		
Model (p)	0,000		
R²	0,294		

H₁₂: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, örgütsel performansları üzerinde pozitif etkisi vardır.

Regresyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel destekteki her bir birimlik artışın, örgütsel performansında 0,527 kat artışa neden olduğu tespit edilmiştir (Tablo 11). Bu tablonun bağımsız değişkenin, modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı 0,294 olduğu tespit edilmiş ve bu

nedenle “algılanan örgütsel desteğin, örgütsel performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezi anlamlı olarak kabul edilmektedir.

Algılanan örgütsel desteğin; toplam performans üzerindeki etkisine yönelik veriler Tablo 12’de gösterilmiştir.

Tablo 12: Algılanan Örgütsel Desteğin Toplam Performans Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken	Toplam Performans		
	B	T	p
Sabit	1,267	11,825	0,000
Algılanan Örgütsel Destek	0,646	21,507	0,000
F	462,421		
Model (p)	0,000		
R²	0,378		

H₁₃: Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, toplam performansları üzerinde pozitif etkisi vardır.

Regresyon analizi sonucunda; algılanan örgütsel destekteki her bir birimlik artışın, toplam performansta 0,646 kat artışa neden olduğu tespit edilmiştir (Tablo 12). Bu tablonun bağımsız değişkenin, modeli açıklama yüzdesi olan açıklayıcılık katsayısı 0,378 olduğu tespit edilmiş ve bu nedenle “algılanan örgütsel desteğin, toplam performans üzerinde pozitif bir etkisi vardır” hipotezi anlamlı olarak kabul edilmektedir.

Son olarak; kuruma bağlı her istasyonda görev alan işgörenlerin demografik özellikleri değişiklik gösterebilmektedir. Genel olarak 25 yaş üzeri işgörenlerin çoğunlukta olduğu kurumda, işgörenlerin uzmanlık ve beceri yetilerini güçlü olduğundan, kurum toplam performansı arttırmak için çalışma ortamını, çalışma koşullarını, örgütsel adalet, örgütsel iletişim ve geribildirim kanallarını iyileştirmeyi tercih edilebilir. Literatürde yapılan çalışmalarda kurum tarafından yapılan bu tür iyileştirmeler (Maertz, Griffeth, Campbell and Allen, 2007: 1070) ve gelişime açık yaklaşımlar neticesinde, toplam performansta artış meydana geldiği kanıtlanmaktadır.

5. SONUÇ

Çalışmaya katılım gösteren işgörenler; ilk olarak “yaş, eğitim durumu, şu anki işyerindeki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, şu anki yönetici ile çalışma süresi” şeklinde belirlenen demografik değişkenler çerçevesinde analiz edilmiştir. Çalışmada ele alınan eğitim durumu değişkeni çerçevesinde, H₁: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin bireysel performansları, eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.” kabul edilmiştir. Eğitim seviyesi lise olan işgörenlerde, bireysel performansın en yüksek oranda olmasının nedeni olarak; mesleki deneyim, yani mesleki eğitime yönelik daha fazla kendini geliştirme süreci geçirmiş olması söylenebilir. Buna istinaden; yüksek lisans ve doktora mezunu işgörenlerin ise, performansının en düşük seviyede olduğu görülmüştür. Lise, önlisans, lisans ve doktora mezunlarının bireysel performanslarında azalan oranda ilerlemesi; işgörenlerde örgün eğitimden ziyade, mesleki eğitimin daha öne çıktığı şeklinde yorumlayabiliriz. Bundan bağımsız olarak; kurumda en fazla lise mezunu olması, kendi eğitim seviyesine sahip işgörenlerle daha samimi iletişim kurabildiği söylenebilir. Kurumun ise eğitim kriteri olarak, işgören alımında lise mezunlarını daha çok tercih ettiği söylenebilir. Dolayısıyla H₂: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin örgütsel performansları, eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.” kabul edilmektedir. Eğitim değişkenine bağlı yapılan analizlerde elde edilen normal dağılım bulgusuna istinaden; H₃: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin toplam performansları eğitim durumuna göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.” de kabul edilmektedir. İşgörelere bireysel veya örgütsel performanslarına uygun olarak geliştirilen mesleki eğitim, uyarı, cezalandırma ödüllendirme, atama (terfi) gibi insan kaynakları politikaları, işgörenlerin toplam performanslarında etkin rol oynamaktadır. Lise mezunu işgörenler için bu tür politikalar daha fazla teşvik edici rol oynarken; yüksek lisans ve doktora mezunları için daha az rol oynamaktadır.

Öte yandan; en fazla 35-44 yaş aralığı olmasıyla birlikte, ikinci sırada yer alan 25-34 yaş aralığına sahip işgörenlerin bulunması durumuna yönelik olarak, anketin yapıldığı işgörenlerin deneyimli ve olgun kişiler olduğu yorumunda bulunabiliriz. Bu durumda, işe alım politikalarının etkili olduğu; ayrıca kurumun, işgörelere uzmanlık yetisinin kazandırılmasına yönelik insan kaynakları politikaları

geliştirdiğini söyleyebiliriz. Sonuçlara göre; H₄: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, yaş değişkenine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.” hipotezi reddedilmiştir.

Yapılan analizin normal dağılım göstermemesi neticesinde; H₅: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, şu anki işyerinde çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.” hipotezi kabul edilmektedir. Algılanan örgütsel destek, şu anki işyerindeki çalışma süresi 0-5 yıl arası ve 15 yıl üstü olan işgörenlerde en fazla değere sahiptir. Şu anki işyerinde 0-5 yıl arasında çalışan işgörenlerde; oryantasyon sürecinin verimli olduğu, işgörenin örgüte yönelik aidiyetlik, güven ve inanç hissettiği yorumunda bulunabiliriz. Şu anki işyerinde 15 yıl üstü çalışan işgörenlerin kendilerini kurumla özdeşleştirmiş olmaları; örgütü oluşturan yapının bir temel taşı olarak da görev alması şeklinde algılanan örgütsel desteğin, yüksek olmasına neden olmaktadır.

Bunların dışında; işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, şu anki işyerinde çalışma süresine bağlı olarak azalma veya artma gösterdiği yapılan analizlerde tespit edilememiştir. Bu nedenle; H₆: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, toplam çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır” reddedilmiştir. Yapılan analiz neticesinde; bireysel performansın şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı fark göstermemesi nedeniyle, H₇: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin bireysel performansları, şu anki yönetici ile çalışma süresine göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır.” reddedilmiştir. Hipotez 7'nin kabul edilebilmesi için; işgörenin çalıştığı süreçte, örgüt üyeleri ve yöneticisi tarafından değerlendirilme ölçeklerinin tekrardan gözden geçirilerek, yeni standartların ve kriterlerin belirlenmesi gerekmektedir. Yöneticinin performans değerlendirmeyi hatalı ölçeklerde yapması ya da performans ölçümünü ve analizini yaparken işgörene yönelik uygun olmayan tutum sergilemesi; işgörenin şu anki yöneticiyle çalışma süresini etkileyebilmektedir. Bu sebeple; işgören performansına ilişkin oluşturulan standartlar çerçevesinde objektif ve yapıcı geribildirimler yapılarak, şu anki yönetici ile çalışma süresinin bireysel performansına yönelik etkisi kontrol edilebilir.

İşgörenlerin bağlı olduğu örgütle sürekli iletişim halinde olması ve örgütten destek görmesi; işgörenlerin tutum, davranış ve performanslarına yön verebilmektedir. Bu yüzden; performans değerlendirmeleri yapılırken işgörenlerin bireysel, örgütsel ve toplam performansları ile algıladıkları örgütsel destek arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, H₈: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile bireysel performansları arasında bir ilişki vardır.”; H₉: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile örgütsel performansları arasında bir ilişki vardır.” ve H₁₀: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel destek ile toplam performansları arasında bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir. Kurumun; bünyesindeki her bir işgörene uygun değerlendirme yöntemi kullanması için, objektif bir bakış açısıyla değerlendirme yetkililerinin bu verileri incelemesi gerekmektedir. Çünkü işgörenin bağlı olduğu örgüte yönelik tutumu, aidiyetlik hissi oluşması, görev ve sorumluluklarını yerine getirirken daha verimli ve iyi performans göstermesine sebep olmaktadır.

İşgörenlerin bireysel ve örgütsel performanslarına, örgüt dışında sosyal ilişkiler kurduğu diğer kişi veya grupların da etki etmesi söz konusu olabilmektedir. İşgörenlerin birbirleriyle kurmuş oldukları ilişki yapısı, olumlu duyguları arttırmak ve işgörenlerin birbirlerine karşı daha hassas ve yardımsever olmasını sağlamaktadır. Ayrıca; işgörenin uzun yıllar birlikte çalıştığı örgüt üyeleriyle olan ilişkisi daha derin olacağı için, bazı işgörenlerin örgütsel performansı diğerlerine oranla daha verimli ve etkili olacaktır. Diğer bir bakış açısıyla baktığımızda ise uzun süreler birlikte çalışan işgören ile yöneticinin değerlendirme sürecinde “iş körlüğü” dediğimiz bazı hatalar yapması da söz konusu olabilmektedir. Bu hatalar; değerlendirme yetkilisinin objektif standartları, duygusal kararlarının gerisinde kalmasından, daha önceki performans değerlendirmelerinin etkisinde kalmasından kaynaklanabilir. Diğer taraftan; işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, performans değerlendirme sürecinde karşılaştıkları sorunları yöneticileriyle rahatça paylaşabilmelerini de etkilemektedir.

Analiz sonucunda, algılanan örgütsel destekte meydana gelen her bir birimlik artışta; işgörenlerin bireysel, örgütsel ve toplam performanslarında pozitif yönlü bir etkiye sebep olduğu tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak; H₁₁: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, bireysel performansları üzerinde pozitif etkisi vardır.”; H₁₂: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, örgütsel performansları üzerinde pozitif etkisi vardır.” ve H₁₃: “Ankete katılım gösteren işgörenlerin algıladıkları örgütsel desteğin, toplam performansları üzerinde pozitif etkisi vardır.” kabul edilmiştir. İşgörenin algıladığı örgütsel destek arttıkça, iş gereği sorumluluğunda ve diğer

örgüt üyelerine karşı yaklaşımında daha yapıcı olabilmektedir. Bununla birlikte; işgörenin başarılarıyla takdir görmesi, adaletli değerlendirildiğini düşünmesi, fikirlerine önem verildiğine inanması hem bireysel hem de örgütsel performanslarını olumlu geliştirebilmektedir. Sonuç olarak; oluşturulan 13 hipotezden 3 tanesi (H₄, H₆ ve H₇) reddedilmiştir, geriye kalan 10 hipotez ise kabul edilmiştir.

Bu makaleyle gelecek dönemlerde yapılacak araştırmalara istinaden bazı öneriler sunulabilir. Bu makalede yapılan araştırma, hizmet sektöründe faaliyet gösteren belediye kuruluşunda gerçekleştirilmiştir. Lakin bunun dışında; ticari mal üreten kamu veya özel sektördeki kurumlar için de uygulanabilir niteliktedir. Ayrıca; kamu sektöründe aynı literatür alanında yapılan çalışmalarda karşılaştırma imkânı da sunabilir niteliktedir. Aynı kurumda çalışan işgörenlerin; kurum dışı etkenlere bağlı bireysel, örgütsel ve toplam performanslarına yönelik etkisi de yine araştırılmaya örnek olabilir. Bununla birlikte; bu makalede kullanılan saha araştırma yöntemi olan anket dışında mülakat, gözlem, grup odak görüşmesi gibi yöntemlerin uygulanması, literatürde ele alınan kerteriz noktalarının anlaşılması için kolaylık sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- ARVEY, R. D. & MURPHY, K. R. (1998). Performance Evaluation in Work Settings. *Annual Review of Psychology*, 49(1), 141-168.
- BROWNE, J., DEVLIN, J., ROLSTADAS, A. & ANDERSEN, B. (1997). Performance Measurement: The Enaps Approach. *International Journal of Business Transformation*, 1(2), 73-84.
- CHIU, S.K. (2004). *The linkage of Job Performance to Goal Setting, Work Motivastion, Team Building and Organizational Commitment in the High-Tech İndustry in Taiwan*. Unpublished Doctoral Dissertation, Nova Southeastern University, Taiwan.
- ÇAKAR, D. N. ve YILDIZ, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: ‘Algılanan Örgütsel Destek’ Bir Ara Değişken mi?, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- ÇOBAN, Y. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme Algısı ve Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÇÖL, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- DOĞRU, Ç. (2016). *Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara’da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- ERDİL, O., KESKİN, H., İMAMOĞLU, S. Z. ve ERAT, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- ERDOĞAN, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. 6. Baskı. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınevi,
- EISENBERGER, R. & RHOADES, I. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- EMERSON, R. (1981). *Social Exchange Theory*. In M. Rosenberg and R. Turner (Eds.), *Social psychology: Sociological Perspectives* New York. Basic Books.
- GİRAY, M. D. ve ŞAHİN, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 15(30), 1-9.
- GÜLTEKİN, Y., ÖZUTKU, H. ve ÇEVİRİOĞLU, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn’in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma, *Akademik İncelemeler*, 3(1), 95-123.
- GÜNEY, S. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 3. Baskı, Ankara: Atlas Akademik Yayınevi.
- İŞİĞİÇOK, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatistiksel Analizi. *Ekonometri ve İstatistik e-Dergisi*, 7, 1-23.

- KALKAN, A. (2013). Algılanan Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Kuramsal ve Görgül Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- KARAGÖZ, Y. (2010). Nonparametrik Tekniklerin Güç ve Etkinlikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(33),18-40.
- KÖSE, S. ve GÖNÜLLÜOĞLU, S. (2010). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 85-94,
- MERCANLIOĞLU, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- MAERTZ, C. P., GRIFFETH, W. R., CAMPBELL, S. N. & ALLEN D. G. (2007). The Effects of Perceived Organizational Support and Perceived Supervisor Support on Employee Turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- LONDON, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. Psychology Press.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- ÖZTÜRK, Ü. (2009). *Performans Yönetimi*. 1. Baskı, İstanbul: Alfa Basımevi.
- ÖZTÜRK, M. ve ERYEŞİL, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 19(2), 123-141.
- PRENDERGAST, C. & TOPEL, R. (1993). Discretion and Bias in Performance Evaluation. *European Economic Review*, 37(2-3), 355-365.
- SABUNCUOĞLU Z. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basımevi.
- SAVAŞ, T. (2005). Kariyer Yönetiminde Performans Değerlendirme Sisteminin Rolü, İstanbul, Çantay Yayınevi.
- SHORE, L. M., TETRICK, L. E., LYNCH, P. and BARKSDALE, K. (2006). Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation. *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-867.
- TEKİN, G. ve GÖRGÜLÜ, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, 4 (17),1559-1566.
- TURUNÇ, Ö. ve AVCI, U. (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşiminin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İş Stresinin Aracılık Rolü. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 12(1), 43-63.
- TYLER, T. R. and BLADER, S. L. (2000). *Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity and Behavioral Engagement*. New York University, Essay in Social Psychology Psychology Press, USA.
- UYARGİL, C. (2017). *Performans Yönetim Sistemi*. 4. Baskı, İstanbul: Beta Basımevi.