

PAPER DETAILS

TITLE: Arastirma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algilari ve Örgütsel Bagliliklari Arasindaki Iliskide
Lider-Üye Etkilesiminin Aracilik Etkisi

AUTHORS: Ertan DINÇ,Nihan BIRINCIOGLU

PAGES: 309-330

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/967281>

Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi ¹

Ertan Dinç²
Nihan Birincioğlu³

Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi

Öz

Örgütsel bağlılığın, araştırma görevlilerinin verimliliği, performansı ve iş tatmini gibi iş çıktıları üzerinde önemli etkilere sahip olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple çalışmanın amacı, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki ve bu iki kavram arasındaki ilişkide araştırma görevlileri ve danışmanları arasındaki iletişimin aracılık etkisini incelemektir. Böyle bir ilişkinin test edilmesi için Baron ve Kenny' nin aracılık (mediation) analiz modeli kullanılmıştır. Örneklem olarak devlet üniversitesinde ki 225 araştırma görevlisi seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak ise anket yöntemi seçilmiştir. Bu çalışmanın analizin bulguları ise, araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılıkları ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu, lider-üye etkileşiminin bu ilişkide kısmi aracılık etkisi gösterdiğini ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Bağlılık, Algılanan Örgütsel Destek, Lider-Üye Etkileşimi, Aracılık Etkisi

Mediating Effect of Leader-Member Exchange in Relationship between Research Assistants' Organizational Support Perceptions and Organizational Commitments

Abstract

Organizational commitment is thought to have important impacts on the work outcomes of research assistants such as efficiency, performance and job satisfaction. Therefore, the aim of the study is to investigate the relationship between research assistants' organizational support perceptions and organizational commitment levels and the relationship between research assistants and consultants in the relationship between these two concepts. The mediation analysis model of Baron and Kenny was used to test such a relationship. As a sample, 225 research assistants at the state university were selected. The survey method was chosen as a data collection tool. The findings of this study show that there is a significant and positive relationship between the organizational commitment of the research assistants and their perceptions of organizational support, and the interaction between leader and member shows a partial mediating effect in this relationship.

Keywords: Organizational Commitment, Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Mediating Effect

1. Giriş

Eğitimin temel amacı, ülkenin kalkınmasına ve ekonominin büyümesine sebep olacak faydalı bireyler yetiştirmek ve evrensel kültüre sahip bir toplum yaratmaktır. Ülkeye faydalı bireyler yetiştirme konusunda eğitim kurumları içerisinde yükseköğretim kurumlarının önemi oldukça fazladır. Yükseköğretim kurumları bünyesinde akademik kariyerin ilk basamağı olarak araştırma görevlisi kadroları görülmektedir. Araştırma görevlileri ise, toplum üstünde ve ülkelerin ilerlemesinde çok ciddi öneme sahip aktörlerdir. Araştırma görevlileri hem iş hayatına hazırlanan genç nüfus tarafından genellikle rol model olarak alındığı hem de teknoloji, ekonomi, sosyal ve diğer alanlarda yaptıkları araştırmalar ile toplum üzerinde etki sahibi olduğu herkes tarafından bilinmektedir. Araştırma görevlilerinin ülke ve toplumların gelişmesinde üstlendikleri bu önemli

¹ Bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Dr. Öğr. Üyesi Nihan Birincioğlu danışmanlığında Ertan Dinç tarafından "Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi" ismiyle tamamlanarak 16.06.2017 tarihinde yayınlanan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Öğr. Gör, Avrasya Üniversitesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı. ertan.dinc@avrasya.edu.tr, Yazar ORCID bilgisi: 0000-0002-0345-7781

³ Dr. Öğr. Üyesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi İİBF, İşletme Bölümü. nihana.aydin@gmail.com, Yazar ORCID bilgisi: 0000-0002-2707-5091

rol, performanslarının ve çalıştıkları örgütlere olan bağlılıklarının incelenmesindeki önemi de artırmaktadır.

Ülkemiz, günümüzde gelişmekte olan ülkeler arasında yer almaktadır. Bunun etkileri birçok alanda görüldüğü gibi, üniversitelerin artan sayısından, AR-GE projelerine verilen önemden, üniversiteler tarafından alınan patent sayılarındaki artıştan, üniversite-sanayi işbirliklerinden de görülebilmektedir. Ancak bu somut artışlara rağmen ortaya konulan akademik eserlerdeki alıntılanma sayılarının uluslararası alana göre daha düşük olduğu gözlemlenmektedir. Bu durum, ortaya konulan eserlerin niteliğinde bir sorun olup olmadığını akla getirmektedir. Yeteri kadar nitelikli akademik personel yetiştirilememesi, şu anda görevde bulunan araştırma görevlilerinin etkin çalışmalarını sağlayacak ortamlarının olmaması ve araştırma görevlilerinin daha düşük motivasyon düzeyleri ile örgütteki üyeliklerini sürdürmeleri söz konusu sorunun sebepleri arasında düşünülebilir. Bu çalışmanın araştırma görevlileri üzerinde gerçekleştirilmesinin nedeni, üstlendikleri önemli roller gereğince hem yaşadıkları sorunların gün yüzüne çıkarılması hem de bu sorunların çözümü için öneriler üretmektir. Bu durumun başta toplum daha sonra ise akademik yaşamın verimliliğinin artmasına yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Örgütsel davranış literatüründe örgütteki üyeliğin istekli bir şekilde sürdürülmesi konusunu inceleyen kavram örgütsel bağlılık kavramıdır. Bu kavram gereğince örgütlerine bağlı bireyler, daha verimli, motivasyonu yüksek, örgütün amaçlarına tamamen uyumlu ve örgüt ile kendilerini özdeşleştirmiş kişilerdir. Dolayısıyla örgütsel bağlılığı yüksek olan araştırma görevlilerinin de daha verimli, daha istekli ve motive olmuş bir şekilde çalışarak ülkemizin gelişmesine olumlu katkılar sağlayacakları düşünülmektedir. Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kavramlarının örgütsel bağlılık kavramının oluşmasında önemli etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Algılanan örgütsel destek, örgüt içerisinde çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri sağlayan ve örgütün onları desteklediğine dair inançlardır. Lider-üye etkileşimi ise, üstlerin kendilerine bağlı astlarla karşılıklı etkileşimleri sonucu farklı nitelikte ilişkiler geliştirmeleridir. Bu ilişkiler sonucunda hem bireysel hem de örgütsel çıktılar etkilenmektedir. Bu sebeple, çalışmada araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisi ve bu süreç içerisinde lider-üye ilişkisinin aracılık etkisi gösterip göstermediğini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık çalışma hayatındaki bir kişinin örgüt tarafından kabul edilmesi ve kişinin işletmeyle sözleşme imzalamasıyla başlamaktadır. Kişinin, örgütün hedeflerini, amaçlarını ve gereklerini öğrenmesi ile bu ilişki gelişmektedir. Bu noktada, kişi ile örgüt arasında yapılan psikolojik sözleşmenin etkisi büyüktür. Çünkü bağlılık algısal ve davranışsal bir süreci ifade etmektedir. Psikolojik sözleşme, iş sözleşmelerinde yazılı olarak belirtilen mesajların algılanması ve yorumlanmasıyla bireyin zihninde canlandırdığı karşılıklı beklentileri ifade etmektedir (Rousseau, 1989). Bu açıdan incelendiğinde örgütsel bağlılık, çalışanın örgüt için gönüllü çaba sarf etmesi, örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmesi ve kişinin örgüt ile kimlik birliğine girerek güç birliği oluşturması şeklinde tanımlanabilir (Nauman, 1993: 160).

Mowday ve diğerleri (1979: 225)'ne göre örgütsel bağlılığın üç temel göstergesi vardır. Bunlar, örgütün amaçlarını ve değerlerini kabul ederek onlara sıkı sıkıya bağlanmak, örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gayret göstermek ve örgütün bir üyesi kalma konusunda güçlü bir isteğe sahip olmaktır. Ancak, örgütlerin en temel stratejik kaynaklarından biri olarak kabul edilen insan

kavramının en önemli özelliği olan değişim yetisi ile birlikte, zaman içerisinde örgütsel bağlılık kavramında ve göstergelerinde de değişiklik olmuştur. Tarihsel sürece bakıldığında, 1960'lı yıllarda çalışanların örgütsel bağlılıkları genellikle maddi gerekçelerle ilişkilendirilmiştir. Ardından 1970'li yıllara gelindiğinde, örgütsel bağlılık kavramı çalışanların örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması biçiminde ifade edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, bu yıllarda örgütsel bağlılığın sadece duygusal yönü ele alınmıştır. Bundan sonraki dönemlerde ise, örgütsel bağlılık kavramının tanımı yetersiz bulunmuş ve birçok araştırmacı yeni tanımlar geliştirmiştir. Söz konusu tanımlamaların birçoğu, örgütsel bağlılık kavramını; çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik bir durum olarak ifade etmektedir (Güçlü, 2006: 8).

Örgütsel bağlılık literatüründe en tanınmış araştırmacılardan olan Meyer ve Allen (1997) kavramın birçok sosyal alanla ilgili olmasından yani konunun çok boyutlu olmasından dolayı tek boyutlu net bir tanımının olamayacağını belirtmişlerdir. Bu nedenle örgütsel bağlılık kavramının tarihsel gelişim süreci içerisinde iki temel sınıflandırma yer almaktadır. Bunlardan ilki Tutumsal Bağlılık sınıflandırmasıdır.

Tutumların üç ögesi bulunmaktadır. Bunlar duygusal öge, bilişsel öge ve davranışsal ögedir. Duygusal öge; tutumun bireyde oluşturduğu duygusal tepkileri, bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay ya da diğer kişiler hakkındaki inançları, davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir (Can, 1997: 151). Tutumsal bağlılık ise, bireyin bir örgüt ve o örgütün değer, amaç ve hedefleriyle kendi değer ve amaçlarını bütünleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyeliğini devam ettirmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı maddi veya manevi ödüle karşılık kendilerini örgüte bağladıkları bir alış-veriş ilişkisidir (Mowday ve diğerleri, 1979: 225). Çok sayıda araştırmacı tutumsal bağlılık ile ilgili modeller ortaya koymuştur. Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Allen ve Meyer bu araştırmacılara birer örnektir. Ancak örgütsel bağlılığın tutumsal bağlılık sınıflandırması içerisindeki en önemli çalışma Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelidir. Bu modelde çalışanların örgütleriyle aralarındaki psikolojik durum ele alınmaktadır. Bu şekilde birey örgütteki davranışlarını şekillendirmekte ve bağlılığın en temel göstergesi olarak örgütte kalmaya istekli olma davranışı göstermektedir (Meyer ve diğerleri, 1993: 538-551).

Meyer ve Allen (1997: 67)' in diğer çalışmalardan yola çıkarak ortaya koydukları ilk düşünce, örgütsel bağlılık çalışmaları içinde örgütsel bağlılık türleri açısından en fazla incelenen türün duygusal bağlılık olduğu, devam bağlılığı ve normatif bağlılığın çok fazla incelenmediğidir. Allen ve Meyer'e göre bu durumun iki önemli sebebi vardır. Birincisi, örgütsel bağlılık modellerinin temelde tek boyutlu olarak var olması, daha sonradan çok boyutlu ölçeklerin geliştirilmeye başlanması ve bu yeni ölçeklerin henüz son yıllarda geliştirilmeye başlanmış olmasıdır. İkincisi ise, örgütler en fazla duygusal bağlılığı önemsemektedirler. Ancak, Meyer ve Allen devam ve normatif bağlılık türlerinin de örgütte çalışan bireyin bağlılığını etkilediğini öne sürmüştür. Sonuç olarak, Meyer ve Allen insan kaynakları uygulamalarının başka mekanizmalarla etkileşime geçerek duygusal, devam ve normatif bağlılığı etkilediğini ve bu üç alt boyutun örgütsel bağlılığın toplamını oluşturduğunu ortaya koymuştur.

Meyer ve Allen 1984 yılında Porter ve diğerleri'nin 1974 yılında geliştirdiği modele duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını ekleyerek yeni bir model ortaya çıkarmıştır. Meyer ve Allen bu yeni modele daha sonradan Wiener ve Vardi' nin (1980) çalışmalarında ortaya çıkardığı normatif bağlılığı ekleyerek şu anki modeli meydana getirmişlerdir. Bu şekilde Becker (1960)' in

davranışsal, Porter ve diğerleri (1974)'nin tutumsal ve Wiener ve Vardi (1980)'nin normatif olarak isimlendirdikleri yaklaşımları duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak ortaya koymuşlardır (Meyer ve Allen, 1991: 62-68).

Meyer ve Allen'ın üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, literatürde en fazla yer alan modeldir. Bu boyutlardan ilki, çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusunu, örgütüyle özdeşleşmesini ve örgütüyle arasındaki bağa ilişkin boyutu açıklayan duygusal bağlılıktır. Duygusal bağlılıkta çalışanlar örgütte kalmayı arzuladıkları için kalırlar yani örgütün amaç ve değerleriyle çalışanın amaç ve değerlerinin benzeşmesi sonucu örgütte kalmaya istekli olurlar (Chen ve Francesco, 2003: 491). Bu görüş Kanter tarafından tanımlanmış olan 'Kenetlenme Bağlılığı' görüşünden alınmıştır. Kanter bu görüşünde kenetlenme bağlılığını bireyin duygusal sermayesinin grubuna olan bağlılığı şeklinde tanımlamıştır (Allen ve Meyer, 1990: 2). Örgütü ile arasında duygusal bağ oluşan çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak görmekte ve örgütü onun hayatında merkezi bir konuma gelmektedir. Duygusal bağlılıkta devam ya da normatif bağlılığın gerektirdiği zorunluluğun aksine çalışan örgütüne karşı gönüllü bir şekilde bağlıdır (Balay, 2000). Duygusal bağlılık içerdiği tanımlardan ötürü O'Reilly ve Chatman'ın içselleştirme boyutu ve Mowday, Steers ve Porter'ın tutumsal yaklaşım boyutuyla büyük oranda benzerlik göstermektedir (Mowday, 1998: 390).

Diğer boyut devam bağlılığıdır. Devam bağlılığı, çalışanın şu anda bulunduğu örgütten ayrılmaya karar verdiğinde karşısına çıkacak olan maliyetlerin bütününe ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1990: 2). Devam bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütlerini maddi ihtiyaçlarını karşılamak üzere bir araç olarak gördükleri için bağlı olurlar. Bu bağlılığın çıkış noktası Becker'in yan bahis teorisidir. Bu teoriye göre bireyin örgütteki üyeliğini devam ettirme nedeni, örgütte kalmasının ona örgütten ayrılması durumundan daha fazla yarar getirecek olmasıdır (Ketchland, 1998: 112). Devam bağlılığı yüksek çalışanların örgütte kalmayı sürdürmelerindeki sebep buna gereksinimleri olduğunu düşünmeleridir. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetlerini artıran herhangi bir olay veya faaliyet sonucu gerçekleşebilir. Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın üç boyutlu modelinde bu faaliyetleri ve olayları, iki grup etkileyici değişkenle ele almışlardır. Bunlar yatırımlar ve alternatiflerdir. Çalışanların örgüte yatırım yapma konusunda farklı seçenekleri bulunmaktadır. Çalışanın ailesiyle bir şehirden başka bir şehire taşınması veya örgüte özel bazı becerilerini geliştirilmek için zaman ayırması yapılan yatırımlara örnek olarak gösterilebilir. Alternatifler ise, çalışan için farklı iş olanaklarına sahip olup olmadıklarını ifade eder. Pek çok iş alternatifine sahip olduklarını düşünen çalışanlar, az alternatife sahip olduğunu düşünen çalışanlara kıyasla daha zayıf devam bağlılığına sahiptir (Meyer ve Allen, 1997).

Üçüncü boyut olan normatif bağlılık ise çalışanın ahlaki bir zorunluluk hissi ile örgütte çalışmaya devam etmesine dayanır. Eğer bir çalışan kendini örgüte karşı ahlaki olarak çalışma zorunluluğu içinde görüyorsa o çalışanın normatif bağlılığı yüksek demektir (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bu bağlılık çalışanın örgütte kalmasını bir yükümlülük, zorunluluk olarak hissetmesidir (Hackett ve diğerleri, 1994: 15). Normatif bağlılık, çalışanın örgüt tarafından elde ettiği kazanımların, faydaların karşılığı olarak kendini örgüte borçlu hissetmesi ya da işverene karşı bu faydaların sonucunda duyulan sadakat olarak tanımlanmıştır (Meyer ve diğerleri, 1993: 539). Yani kişilerin mevcut işlerinde çalışmaya devam etmelerindeki temel sebep minnettarlık ilişkisidir. Çünkü işverenler çalışanlarını ihtiyaçlı olduğu zamanda işe alması veya onları desteklemesi çalışanlarda işverenlerine karşı borçlu olduğu hissine sebep olacaktır ve bu durum çalışanların işverenleriyle yola devam etmelerinin en doğru karar olacağına dair görüş oluşturacaktır. Bu düşünceye sahip çalışanlar örgütün kendilerine iyi davrandığını duygusal bağlılıktaki gibi olmasa da bir bağlılık

yaratarak örgüte olan borcunu ödemek için örgütteki üyeliğini sürdürmeye istekli olma davranışına sahiptirler.

Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modeli genel olarak yorumlandığında, üç bağlılık türünün de çalışanı örgütüne bağlamak için farklı sebepleri olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışanlar gönülden bir istek duyduğu için, devam bağlılığında çalışanların işe ihtiyacı olduğu için, normatif bağlılıkta ise kalmayı bir ahlaki zorunluluk olarak gördükleri için işletmede kalırlar. İşletmeye devam etme nedenlerindeki bu farklılıklar üç bağlılık türünün de farklı sebepleri ve sonuçları olduğunu ortaya koymaktadır.

Diğer bir örgütsel bağlılık sınıflandırması ise davranışsal bağlılıktır. Davranışsal kısmının tutumsal kısmından farkı bağlılığın dışı vurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınmasıdır. Davranışsal bağlılık kişinin geçmişte göstermiş olduğu davranışlar nedeniyle örgüte bağlı kalma yani örgütte kalmaya niyetli olma ve devamsızlık yapmama gibi süreçlerle ilgilidir (Mowday ve diğerleri, 1982: 467). Davranışsal yaklaşıma göre bağlılık, kişinin örgütüne karşı beslediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bağlılıktan ziyade sürekli tekrarladığı bir davranışa yönelik ortaya çıkan bağlılık türüdür. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışını tekrarlar. Sürekli tekrarlanan davranışa karşı bir bağlılık geliştiren çalışan daha sonra bu davranışına haklı veya ona uygun olacak şekilde tutumlar geliştirir. Geliştirilen bu tutumlar da bu davranışın tekrarlanmasına yardımcı olur (Oliver, 1990: 516). Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır.

2.2. Algılanan Örgütsel Destek

Günümüz dünyasında işletmeler başarılarını rekabet güçlerine borçludurlar. Rekabet gücü içerisinde en fazla öneme sahip olan unsur ise 'insan' unsurudur. Bu sebeple yetenekli kişilerin çalıştırılması, çalışanı örgütüne bağlı tutma, çalışanın yeniliklere açık olması gibi özellikler örgütler için önemli bir unsur haline gelmektedir. Bu noktadan hareketle insanın önemi şu sözlerle vurgulanmıştır; "Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir işte çalışmak üzere fizik gücünü satın alabilirsiniz, bir saat veya gün için uzmanlığından faydalanabilirsiniz, ancak onun işine düşkünlüğünü, inisiyatifini ve içten gelen özverisini satın alamazsınız. Bunlar öyle şeyler ki ancak onları kazanabilirsiniz" (Özcaner, 2003: 49). Bu noktadan hareketle örgütün çalışanlarına değer vermesi ve onları desteklemesi gerekmektedir. Çalışanın örgüt tarafından değerli görülmesi ve desteklendiğine ait olan inancı yönetim ve organizasyon literatüründe örgütsel destek kavramı ile sunulmaktadır. Eisenberger ve diğerleri (1986: 501) örgütsel destek kavramını, örgüt içerisinde var olan değerlerin çalışanları dikkate alması ve çalışanların mutluluklarını artırıcı bir özellik taşıması durumu olarak ifade etmektedirler. Örgüt ile çalışan arasında var olan etkileşim, çalışanın örgütü tarafından desteklendiği hissini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt içerisindeki çalışanlar gördükleri bu destek karşısında daha yüksek bir performans, daha düşük devamsızlık oranı ve daha düşük işten ayrılma niyeti gibi sonuçlara neden olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Algılanan örgütsel desteğin tanımından yola çıkarak bu kavramın bazı varsayımları olduğu düşünülmektedir. Bu varsayımlardan ilki; çalışanın bulunduğu örgüte bir katkıda bulunması; ikincisi, çalışanın yapmış olduğu katkının örgüt tarafından değerli olduğunun çalışana hissettirilmesi; sonuncusu ise, çalışanın yaptığı katkılar karşılığında almak istediği iyiliğe yönelik örgütün çaba gösterdiğini algılamasıdır (Eisenberger ve diğerleri., 1986: 500). Bu sebeple örgütsel destek, örgütün çalışanlarına karşı uyguladığı bazı stratejiler veya davranışlar sonucu çalışanlarda ortaya çıkan soyut bir kavramdır. Örgütsel destek literatüründe bu kavramın algılanan ör-

gütsel destek olarak kullanılmasının nedeni ise, bu kavramın bireysel ve duygusal boyutta oluşmasıdır (Bozkurt, 2007: 150). Çalışanlara örgüt içerisinde önemli katkılar, yetkiler, ödüller, fırsatlar verildiği zaman örgütsel destek algıları yükselecektir, ancak verilmediği zamanda ise örgütsel destek algıları düşecektir. Bu sebeple çalışanların kararlara katılım, esnek çalışma saatleri, finansal destek gibi örgütsel destek algılarını güçlendirici unsurların saptanması çalışanların örgütsel destek algılarının güçlendirilmesinde son derece önemlidir (Yamaguchi, 2001: 434). Çalışanlara katılım olanağı, finansal destek, kariyer desteği ve ödüllendirme gibi unsurların verilmesi çalışanın örgütsel destek algısının yükselmesine sebep olacaktır (Allen, 1995; Kraimer ve Wayne, 2004; Mekanjee, 2005).

Örgütsel desteğin algılanması sürecinde en fazla etkilenen unsur ise çalışanlardır. Çalışanların örgüt hakkındaki algısı, hem işleri hem de örgütleri hakkında hissettiklerinden önemli derecede etkilenmektedirler. Bu sebeple çalışanın huzurlu ve mutlu olmasını etkileyen temel faktör örgütünden aldığı destek algısıdır (Bozkurt, 2007: 158). Algılanan örgütsel destek alanındaki önemli diğer bir husus ise, bu destek faaliyetinin örgüt tarafından gönüllü bir şekilde yapılmasıdır. Gönüllü olarak yapılan bu destek çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerine sebep olacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698).

Algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerini incelediğimizde ilk olarak karşımıza sosyal değişim kuramı çıkmaktadır. Sosyal Değişim Kuramı Blau tarafından 1964 yılında geliştirilmiştir. Blau sosyal değişimi, çalışanlar ve yöneticiler arasında var olan desteklerin değişimi olarak tanımlamıştır. Bu değişim, çalışanların örgütlerinin amaç ve hedeflerine yönelik emek harcamak, yöneticilerin de bu emeğe karşılık ödüllendirme yaparak sağlanmaktadır (Zagenczyk, 2001: 10). Blau'ya göre Sosyal Değişim Teorisinin temelinde maddi ödüller yoktur. Daha çok süreklilik esasına dayalı bir güven ilişkisi vardır. Örneğin, karşı tarafta bulunan insana çok fazla değer, katkı veren kişi, karşı taraftan bunun karşılığı olarak bir şeyler almaya çalışır. Tam tersi durumunda ise, çok fazla değer, katkı alan kişi karşı tarafa bunun karşılığını verme zorunluluğu hissine kapılacaktır. Bu süreç değişim dengesinde eşitleme rolünü üstlenmektedir (Homans, 1958: 606). Sosyal değişim ilişkileri, örgütlerin çalışanları gözettiğinde gelişir. Bir başka değişle, güçlü ilişkiler arasında adil ve faydalı değişim süreci gerçekleşir. Bu ilişkiler de etkili iş davranışlarını ve olumlu çalışan tutumlarının ortaya çıkmasına sebep olur (Cropanzo ve Mitchell, 2005: 882). Bu kuram aynı zamanda Lider-Üye Etkileşimi kavramının da kuramsal temelini oluşturmaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin ikinci kuramsal temeli karşılıklılık normudur. Gouldner (1960) tarafından ortaya çıkarılan bu norm, bir kişiye olumlu bir davranış sergilendiğinde karşı tarafın da olumlu davranış sergilemesi esasına dayanmaktadır. Karşılıklılık normunda değişime tabi tutulan kaynakların para, hizmet gibi maddi kaynaklar olabileceği gibi grup içinde kabul görme, saygı görme gibi sosyal ihtiyaçların tatminine yönelik manevi kaynaklar da olabilir. Karşılıklılık normu iki birey arasında da olabiliyorken örgüt ve çalışan arasında da olabilmektedir. Destek algısına sahip çalışanlar örgütlerinden gördükleri iyi muameleye etkin ve verimli şekilde çalışarak karşılık vermektedir. Gerekli yükümlülüklerin karşılanması çalışanların işverenlerine karşı olumlu bir imaj yaratmaktadır. Bu şekilde oluşan pozitif ruh hali, örgütsel destek, duygusal bağlılık ve örgütsel içselleştirmeye aracılık etmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 2001: 42). Gouldner (1960: 171)'e göre karşılıklılık normunun iki şartı vardır. Bunlardan ilki, insanlar kendilerine yardım eden insanlara yardım etmesi gerekliliği, diğeri insanların kendilerine yardım eden insanlara karşı kibar olmaları ve onları incitmemeleridir.

Algılanan örgütsel desteğinin üçüncü kuramsal temeli örgütsel destek teorisidir. Örgütsel destek teorisi, çalışanların gösterdikleri çabaların değerlendirilmesi, sosyal, duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve gösterdikleri çabaların sonucunda örgüte yaptıkları katkıların örgüt tarafından değerli görünmesine ait inancıdır (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 500). Çalışanların örgüte sağladıkları katkıların örgüt tarafından olumlu şekilde değerlendirmesi ve örgütün çalışanın refahını düşünmesi gibi durumlarda çalışanların zihninde oluşturduğu genellemeler bağlılık, destek, saygı ve iş yerinde kabul görme hissine neden olacaktır (Armeli ve diğerleri, 1998: 293). Bu sebeple örgütsel destek, çalışanların işini etkin ve verimli bir şekilde devam ettirmesi aynı zamanda ihtiyaç duyduğunda örgütünün çalışanına yardım edeceği konusunda zihninde bir fikir oluşmasına sebep olacaktır. Örgütsel destek kuramı, algılanan örgütsel destek hakkında açık ve test edilebilir tahminleri ortaya koymaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 698-699).

Algılanan örgütsel desteğinin sonuncu kuramsal temeli ise, Lider-Üye Etkileşimi Kuramıdır. Genelde sosyal değişimin iki türü incelenme konusu olmuştur. İlki çalışan ve örgüt arasındaki değişimi konu edinen algılanan örgütsel destek, ikincisi ise çalışan ve onun lideri (yöneticisi) arasındaki değişimi konu alan lider-üye etkileşimidir. Temel olarak birbirlerine benzemelerine rağmen aslında farklı durumları ifade etmektedirler (Wayne ve diğerleri, 1997: 82). Lider-üye etkileşimi teorisi ilişki temelli bir liderlik yaklaşımıdır. Bu teoriye göre etkili bir liderlik ilişkisi geliştirmek için, lider ve üye arasında olgunlaşmış bir ilişki ve tarafların bu ilişki sonucu yarar sağlamaları gerekmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 255). Lider-üye etkileşimi teorisi lider ve çalışan arasındaki ikili ilişkilere odaklanır ve her bir ilişki kalitesi farklı niteliktedir. Böylece, aynı lider bazı çalışanlarına karşı zayıf ilişkilere sahipken, bazıları ile açık ve güvenilir ilişkilere sahiptir (Lunenburg, 2010: 1). Çalışanın örgütsel destek algısı değiştiğinde lider-üye etkileşimi de aynı oranda değişeceği düşünülmektedir. Aynı zamanda yöneticiler örgüt temsilcileri oldukları için, lider ve üye arasında değişim meydana geldiğinde bu durumun çalışanın örgütsel destek algısını da etkileyeceği düşünülmektedir (Silbert, 2005: 7). Bu kısım, çalışmanın üçüncü bölümünde daha detaylı ele alınacaktır.

2.3. Lider-Üye Etkileşimi

Liderlik kuramlarının ortaya çıkışından itibaren odaklandıkları temel çerçeve tek tip ast-üst ilişkisinin olduğudur. Lider-Üye Etkileşim teorisini diğer liderlik teorilerinden ayrılan temel nokta ise, her bir çalışan ile lideri arasında var olan ilişkinin farklı düzeylerde olabileceğini varsaymasıdır (Bauer ve Graen, 1996: 1539). Liderlik kavramını tek başına ele almak yerine farklı bileşenlerini de dikkate alarak incelemek daha faydalı bir yaklaşımdır (Drath ve Palus, 1994: 4). Graen ve Uhl-Bien (1995: 220) liderliğin üç ana unsurunun olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; lider, çalışan ve aralarındaki ilişkidir. Bu görüşten yola çıkarak lider ile üye arasındaki ilişkinin önemli olduğunu ve bu ilişkiyi ortaya koyan Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) yaklaşımının öneminin arttığı anlaşılmaktadır.

Bu modele göre, lider her bir çalışanıyla tek tip ilişki kurmaktan kaçınır ve bu durum çalışanlar arasında bir gruplaşmaya neden olur. Lider bazı astlarıyla yakın ilişki kurduğunda çalışanlar 'grup içi' olarak adlandırılan grupta yerini alır; diğer çalışanlar da ise 'grup dışı' olarak adlandırılır (Graen ve diğerleri, 1975: 47-72). Grup içinde bulunan astlar grup dışında bulunan astlar ile kıyaslandığında, grup içindeki astlar liderlerinden daha fazla ilgi, sevgi, hassasiyet ve destek görmektedirler. Bunun karşılığında çalışanlar da liderlerine saygı ve güven duyarlar. Grup dışındaki çalışanlar ise, liderleri tarafından standart görevlere tabi tutulurlar ve liderleriyle daha resmi bir ilişkiye sahiptirler (Liden ve Graen, 1980: 464).

LÜE teorisi bir liderin her bir astına karşı gösterdiği davranışın aynı olmadığını, bazı astlarına karşı daha yakın ilişkiler kurduklarını temel alan ve diğer liderlik yaklaşımlarından ayrılan bir teoridir. LÜE ilk olarak Dienesch ve Liden (1986: 625) tarafından 3 boyutlu olarak tanımlanmıştır. Bu boyutlar; algılanan katkı, sadakat ve sevgidir. Bu boyutların her biri açık ve farklı şekilde üye ve lider arasındaki ikili ilişkileri ve davranışları etkiler. Algılanan katkı, Dienesch ve Liden (1986:624) tarafından lider ve üyenin karşılıklı ilişkiyi temelinde hedeflerini gerçekleştirmek için işe yönelik faaliyetlerdeki algılanan miktar, düzey ve kalite olarak tanımlanmaktadır. LÜE’nde astların performanslarının değerlendirilmesi liderlerin astlarına verdikleri görevler doğrultusunda olmaktadır. Liderlerini etkileme konusunda yüksek performans sağlayan çalışanlar düşük performans sağlayanlara kıyasla liderleriyle yüksek kalitede ilişki kurarlar. Bu kurulan ilişki daha yüksek nitelikli LÜE’ne sebep olurken bu da üye ile lider arasında önem verilen kaynakların daha çok paylaşımı anlamına gelmektedir (Bass, 1990). Sadakat, dış çevrede var olan güçlere karşı lider ve üyenin birbirlerini koruma derecesi olarak tanımlanmıştır. Liden ve Maslyn (1998: 50)’e göre sadakat, lider ve üyelerin birbirlerinin faaliyetlerini ve özelliklerini karşılıklı olarak destekleme düzeyidir. Graen ve diğerleri (1976) sadakati LÜE geliştirme sürecinin bir sonucu olarak ele alırken (Graen, 1976; Graen ve Scandura, 1987), Dienesch ve Liden (1986) sadakati LÜE’nin bir boyutu olarak ele alınması gerekliliğini ve sadakatin etkileşimin, gelişimin ve sürekliliğin sağlanmasında kritik bir rol oynayacağını savunmuşlardır. Sadakat, liderin sadık çalışanlarına daha fazla özerklik, inisiyatif kullanma ve sorumluluk üstlenme fırsatını tanımaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 46). Etki(Sevgi), Dienesch ve Liden (1986:625) tarafından iş ile ilgili değerlerden ya da profesyonel değerlerden ziyade kişiler arası etkileşime dayanan karşılıklı bir süreç geliştirmeleri şeklinde tanımlanmıştır. Örneğin, işe dayalı katkının önemli olduğu bir LÜE’nde etki boyutu bu süreçte ya yoktur ya da çok az etkilidir. Bunun aksine, bazı değişimler de etki odaklıdır. Lider ve üyenin, birbirleri ile çalışmaktan gerçekten hoşlandıkları için iletişim halinde olmaları LÜE’nin kalitesini artırmaktadır. Ayrıca arkadaşlık ilişkileri de genellikle iş etkileşimleri sonucunda ortaya çıkmaktadır (Bridge ve Baxter, 1992). Daha sonra Liden ve Maslyn bu boyutlara dördüncüsü olan profesyonelliği eklemiştir. Profesyonel Saygı ise, ikili ilişkide liderin ve astın her birinin örgüt içinde veya dışında başarılı bir üne sahip olması ve bireylerin bu ünü algılama derecesi olarak tanımlanmıştır. Bu algı kişi hakkındaki geçmiş bilgilere dayandırılabilir. Örneğin, bireylerle ilgili tecrübeler, örgüt içinde ve örgüt dışında o kişi için yapılan yorumlar ve kişi tarafından kazanılan ödüller o kişi hakkın oluşacak algıyı etkilemektedir (Liden ve Maslyn, 1998: 50).

2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Bu araştırma çerçevesinde geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de görüldüğü gibidir;

Şekil 1: Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisini Açıklayan Araştırma Modeli



Araştırmada oluşturulacak hipotezler, bağımsız değişken olan algılanan örgütsel desteğin bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığa etkisi ve aracı değişken olabileceği düşünülen lider-üye etkileşiminin bu sürece dâhil olduğundaki etkisi temelinde oluşturulmuştur. Çalışmada 3 ana hipotez ve 10 alt hipotez ortaya çıkmıştır.

Örgütsel bağlılık kavramı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutu vardır. H₁ hipotezinde bu üç boyut beraber ele alınmıştır ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

H₁: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan meta analizde, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında güçlü ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir. Bu ilişkiyi Blau (1964)'un sosyal değişim teorisi açıklayabilmektedir. Bu teoriye göre bütün birey ilişkilerinin gelişimi ve sürdürülmesi, birbiriyle etkileşim halinde olan bireylerin değer verdiği kaynakların değişimine bağlıdır. Ancak algılanan örgütsel destek ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkide değişime konu olan kaynaklar sosyo-duygusal kaynak temellidir (Gakovic ve Tetrick, 2003; Shore ve diğerleri, 2006). Promosyon, maaş artışı, gelişim ve somut yardımlar gibi örgütsel destekle ilgili davranışlar işverenlerinin çalışanlara saygı gösterdiğinin ve onlara değer verdiğinin bir göstergesidir. Bu durum da çalışanların işverenleriyle ilişkilerinde güven duygusunun ve ilişki kalitesinin artmasını sağlamaktadır (Chen ve diğerleri, 2005; Eisenberger ve diğerleri, 2001). Diğer bir ifadeyle, işverenlerine minnettarlıklarını göstermek isteyen çalışanların örgütlerine karşı duygusal bağlılık seviyeleri artar. Rhoades ve diğerleri (2001)'nin yapmış olduğu çalışma da bu durumu desteklemektedir. Bu sebeple H_{1a} şu şekilde formüle edilmiştir:

H_{1a}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Rhoades ve Eisenberger (2002: 709) yaptıkları meta analizinin sonucunda algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında yapılan hep sonuçlar ortaya koymalarına rağmen algılanan örgütsel destek ve devam bağlılığı arasında yapılan çalışmalarda değişken bir ilişki olduğunu açıklamışlardır. Bazı araştırmacılar algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında negatif ilişki olduğunu ve bunun çalışanın örgütten ayrılmaya kalktığına karşısına çıkan yüksek maliyetler yüzünden ayrılamaması, buna karşın örgütsel desteğin bu kapana kısılmışlık hissini azaltmada önemli rol oynamasından kaynaklandığını ileri sürmektedirler (Shore ve Tetrick, 1991). Yüksek derecede algılanan örgütsel destek, bireyin çabaları ve örgütün çabaları arasındaki dengeyi düzenlemeye yardımcı olacaktır. Bu sebeple H_{1b} şu şekilde formüle edilmektedir:

H_{1b}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları devam bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahiptir.

Algılanan örgütsel destek ve normatif bağlılık arasında da yapılan birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalar Meyer ve diğerleri (2002)'nin yaptığı meta analizinde görülmektedir. Eisenberger ve diğerleri (1986) bu ilişkiyi Gouldner (1960) tarafından ileri sürülen karşılıklılık normu aracılığıyla açıklamışlardır. Bu norma göre, bir insan veya örgüt birisine iyilik yaptığında, iyiliği alan kişi bu iyiliğe karşılık vermeyi bir zorunluluk olarak görmektedir. Bu sebeple çalışanlar işverenlerinden, çalışanlarının iyiliklerini düşündüklerine ve ihtiyaçlarını karşıladıklarına dair bir ilgi gördüklerinde muhtemelen kendilerini örgüte karşı borçlu hissedecek ve bağlılık göstereceklerdir (Gakovic ve Tetrick, 2003). Bu durumda algılanan örgütsel desteğin normatif bağlılığı artıracağı düşünülmektedir. Bu sebeple H_{1c} şu şekilde formüle edilmiştir:

H_{1c}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.

Algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi içerik olarak farklı kavramlardır. Algılanan örgütsel destek örgüt ve çalışan ilişkisini incelerken, lider-üye etkileşimi lider ve çalışan ilişkisini incelemektedir. Ancak içerik olarak farklı olan bu kavramların aralarında karşılıklı bir ilişki mevcuttur. Algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşimi, üzerinde etkisi ve lider-üye etkileşiminin de algılanan örgütsel destek üzerinde etkisi vardır (Wayne ve diğerleri, 1997). Ancak Masterson ve diğerleri (2000) ve Wayne ve diğerleri (2002) çalışmalarında kavramlar arasında karşılıklı bir etkileşiminin olmadığını ve sadece algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşimini etkilediğini savunmaktadırlar. Bu çalışmada da araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisi ve bu etki sırasında araştırma görevlilerinin danışmanlarıyla olan ilişkilerinin bu süreçte aracılık etkisi olup olmadığının incelenebilmesi için algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasındaki etkiye bakılması gerekmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle dört alt boyut dikkate alınmaktadır (Leow ve Khong, 2009; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve diğerleri, 1996). bu sebeple örgütsel destek algısı ile lider üye etkileşimi arasındaki ilişki incelenirken alt boyutlara ilişkinde hipotezler kurulmuştur. Böylelikle, örgütsel destek algısının lider üye etkileşimi üzerinde hangi alt boyut sebebiyle daha etkili olduğu açıkça görülebilmektedir. Bu çalışmalardan hareketle H₂ ve alt hipotezleri şu şekilde formüle edilmektedir:

H₂: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşimleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{2a}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin sevgi boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{2b}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin sadakat boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{2c}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin katkı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H_{2d}: Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Sosyal değişim teorisi, çalışanın işyerindeki davranışlarını anlamada kullanılan en etkili teorilerden biridir (Cropanzano ve Mitchell, 2005: 874). Sosyal değişimin oluşması, çalışanların liderleri ve örgütleri arasındaki yüksek kaliteli ilişkiye bağlıdır (Settoon ve diğerleri, 1996, Wayne ve diğerleri, 1997). Bu çalışmada çalışanların liderleri ve örgütleriyle arasındaki ilişkiyi incelemede kullanılan kavramlar, örgütsel bağlılık, lider-üye etkileşimi ve örgütsel destek algısı kavramlarıdır. Literatürde lider-üye etkileşiminin ve örgütsel desteğin ayrı ayrı örgütsel bağlılığı etkilediğini araştıran bazı çalışmalar vardır (Ansari ve diğerleri, 2007; Bishop ve diğerleri, 2005; Eisenberger ve diğerleri, 1990). Ancak bu çalışmalardan sadece iki tanesinde lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin aynı model içerisinde yer alıp örgütsel bağlılığı etkileyip etkilemediğini araştırmıştır (Pan ve diğerleri, 2010; Casimir ve diğerleri, 2014). Lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteği bir model içerisine alan Casimir ve diğerleri (2014), sosyal değişimin en yakın kaynağının duygusal bağlılık üzerine etkisi algılanan örgütsel desteğe ve lider-üye etkileşimine bağlı olduğunu söylemiştir. Çünkü örgütsel destek algısı ya da lider-üye etkileşiminden herhangi biri düşük olduğunda bile örgüte duyulan duygusal bağlılık azalacaktır. Örgütsel destek

algısının düşük olduğu durumda iyi bir lider örgütte görev yapan yetkili bir figürden ziyade örgütteki kötü bir birey olarak görülecektir. Lider-üye etkileşiminin düşük olduğu durumda ise, örgüte karşı pozitif bir algı olsa bile bu algı örgüte karşı duygusal bağlılıkla sonuçlanmayacaktır. Çünkü lider, çalışanın örgütündeki tecrübelerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bu sebeple çalışanın örgütle olan bağı, lideriyle yüksek düzeyde ilişki geliştirdiğinde ve örgütünden destek gördüğünde meydana gelecektir. Bu çalışmada örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi gösterip göstermediği araştırılmaktadır. Bu sebeple H_3 şu şekilde formüle edilmektedir:

H_3 : Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşiminin aracılık etkisi vardır.

H_{3a} Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.

H_{3b} Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının devam bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.

H_{3c} Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının normatif bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.

3. Metodoloji

3.1. Çalışma Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın evrenini Trabzon ilindeki devlet üniversitelerinden biri olan Karadeniz Teknik Üniversitesi'ndeki Sosyal ve Fen Bilimleri Enstitüsü bünyesinde görev yapan 458 araştırma görevlisi oluşturmaktadır. Bu evrenin seçilme nedeni, üniversitelerin niteliklerini belirlemede önemli etken olan ve olmaya da devam edecek olan geleceğin öğretim üyelerinin bugün ki durumunu örgütsel destek algısı, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık açısından ortaya koyabilmektir. Evrenden örneklem seçiminde kullanılan formüle göre minimum anket sayısının 209 olması gerekmektedir. Ancak eldeki anket sayısının 225 olması ve 209 sayısından fazla olması sebebiyle 225 anket analize tabi tutulmuştur. Çalışmaya katılan araştırma görevlilerinin %55'i erkek, %45'i ise kadındır. Medeni durumları açısından katılımcıların %55'i bekâr, %45'i evlidir. Bulundukları enstitü açısından bakıldığında katılımcıların %36'sı Sosyal Bilimler Enstitüsü, %64'ü ise Fen Bilimleri Enstitüsü bünyesinde görev yapmaktadır. Görevde geçirdikleri süre açısından araştırmaya katılan araştırma görevlilerinde bir yıldan az süredir görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %3, 1-2 yıl arası görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %23, 2-3 yıl arası görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %24, 3-4 yıl arası görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %11, 4-5 yıl arası görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %10, 5-6 yıl arası görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı %13 ve 6 yıl ve üzeri görevde bulunan araştırma görevlilerinin oranı ise, %16'dır. Son olarak araştırmaya katılan araştırma görevlilerinin bulundukları lisansüstü aşamalarına göre yapılan analiz sonucunda yüksek lisans ders aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin oranı %3, yüksek lisans tez aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin oranı %21, doktora ders aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin oranı %18 ve doktora tez aşamasında bulunan araştırma görevlilerinin oranı %58'dir.

3.2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma, çalışmanın amacına uygun olarak nicel araştırma yöntemi ile yürütülmüştür. Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket çalışması kullanılmıştır. Anketler araştırma görevlilerine elden dağıtılmıştır. Hazırlanan anket dört bölümden oluşmaktadır ve ankette 5'li

Likert ölçeği kullanılmıştır. Hazırlanan ankette Allen ve Meyer (1990)'ın 24 soruluk örgütsel bağlılık ölçeğinden, Eisenberger (1986)'ın 36 soruluk ölçeğinin Strassen ve Ursel (2009) tarafından 10 soruya indirilmiş algılanan örgütsel destek ölçeğinden ve Liden ve Maslyn (1998)'in 12 soruluk lider üye etkileşimi ölçeğinden yararlanılmıştır. İlk bölümde araştırma görevlilerinin demografik bilgilerini ölçen sorulara, ikinci bölümde lider-üye etkileşimine ilişkin sorulara, üçüncü kısımda örgütsel destek sorularına ve son bölümde örgütsel bağlılığa ilişkin sorularına yer verilmiştir. Anket formları aracılığıyla elde edilen veriler SPSS 20 programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve verilerin analizinde bu program kullanılmıştır. Toplanan veriler aritmetik ortalama, standart sapma, frekans ve yüzde hesaplamaları ile analiz edilmiştir. Verilerin normal dağılıp dağılmadığı normallik analizi yapılarak tespit edilmeye çalışılmıştır ve ölçeklerin, anketin tamamının güvenilirliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizinden, ölçekler arasındaki etki derecesini incelemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Aracılık etkisini incelemek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yaklaşım kullanılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Baron ve Kenny (1986:1177) ile Judd ve Kenny (1981:207)'nin önerdiği aracılık modeli bu çalışma için kullanılmıştır ve bu modelin temel amacı, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin “nasıl” veya “neden” ortaya çıktığını açıklamaktır (Baron ve Kenny, 1986: 1176; Judd ve Kenny, 1981). Bu durumda aracı (mediator) değişkenin bu model içerisindeki rolü, bağımsız değişken ve bağımlı değişken arasında ortaya çıkacak ilişkinin nedenini tamamen (Tam Aracılık) ya da kısmen (Kısmi Aracılık) açıklamak olarak belirtilmektedir (Mathieu ve Taylor, 2006: 1032).

Bu açıklamalar ışığında aracılık etkisinin var olabilmesi için üç ayrı regresyon modelinin test edilmesi gerekmektedir. Bu süreç içerisinde kullanılan istatistiki paket program SPSS 20'dir.

- 1. Adım: Bağımsız değişkenin (algılanan örgütsel destek) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi anlamlı olması (Şekil 1, Yol c), 
- 2. Adım: Bağımsız değişkenin (algılanan örgütsel destek) aracı değişken (lider-üye etkileşimi) üzerindeki etkisinin anlamlı olması (Şekil 1, Yol a), 
- 3. Adım: Bağımsız değişken (algılanan örgütsel destek) ve aracı değişkenin (lider-üye etkileşimi) bir arada dâhil edildiği modelde;
 - Aracı değişkenin (lider-üye etkileşimi) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisinin anlamlı olması (Şekil 1; Yol b), 
 - Bağımsız değişkenin (algılanan örgütsel destek) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisinin (Şekil 1; Yol c') anlamsız olması tam aracılık olduğunu gösterir veya bu ilişkiye dair elde edilen anlamlı etkinin gücünün toplam etkiden (Şekil 1, Yol c) daha düşük olması ($c' < c$) kısmi aracılık olduğunu gösterir.

3.4. Bulgular

Değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri ve değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları Tablo 1'de özetlenmiştir. Tablo 1'de yapılan korelasyon analizine göre Lider-Üye Etkileşimi, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık kavramları arasında bir istisna hariç anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Bu ilişkilerin hepsi %99 güven düzeyindedir. Ancak sadece Örgütsel Bağlılığın Devam boyutu ile Lider-Üye Etkileşimi Sevgi boyutu arasındaki ilişki anlamlı değildir. Ayrıca tabloda verilen ortalama değerler 2,6662 ile 4,1956 arasında yer almakta iken Standart sapmalar ise 0,68 ile 0,89 arasındadır.

Tablo 1: Değişkenler Arasındaki Pearson Korelasyon Katsayıları ve Değişkenlerin Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	$\bar{X}$	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1-LÜE	4,0278	0,68664	1									
2-LÜE Sevgi	4,0948	0,85907	0,835**	1								
3-LÜE Sadakat	3,9037	0,85803	0,784**	0,554**	1							
4-LÜE Katkı	3,9170	0,82678	0,848**	0,619**	0,568**	1						
5-LÜE Prof.	4,1956	0,77105	0,807**	0,642**	0,474**	0,636**	1					
6-AÖD	2,6662	0,76673	0,250**	0,176**	0,219**	0,254**	0,214**	1				
7-ÖB Duygusal	3,0522	0,86983	0,315**	0,293**	0,188**	0,322**	0,247**	0,599**	1			
8-ÖB Devam	3,0883	0,84427	0,210**	0,182**	0,073	0,196**	0,222**	0,240**	0,474**	1		
9-ÖB Normatif	3,0433	0,81185	0,270**	0,219**	0,181**	0,276**	0,194**	0,388**	0,598**	0,488**	1	
10-ÖB	3,0669	0,70011	0,320**	0,278**	0,184**	0,323**	0,261**	0,494**	0,839**	0,788**	0,829**	1

*p < 0,05, **p < 0,01

Tablo 2' de görüldüğü gibi H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} hipotezleri algılanan örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Bu iki kavramı konu edinen literatür incelendiğinde, Buchanan (1974) yapmış olduğu çalışmada duygusal bağlılık ve örgütsel destek algısı arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Aynı zamanda benzer bir çalışma yürüten Meyer, Allen ve Gellatly (1990) örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğuna dikkat çekmişleridir. Bu çalışmada da H_{1a} ve H_{1c} hipotezlerinde algılanan örgütsel destek ile duygusal ve normatif bağlılıkları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bulunan sonuçlar literatür ile benzerlik göstermektedir (Model 1a: $\beta = ,680$; $P < ,05$; Model 1c: $\beta = ,455$; $P < ,05$) (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Meyer ve diğerleri, 2002; Eisenberger ve diğerleri, 1990; Eisenberger ve diğerleri, 2001; Rhoades ve diğerleri, 2001; Wayne ve diğerleri, 1997; Whitener 2001; Allen 2001; Randall ve diğerleri, 1999; Bishop ve diğerleri, 2002; Setton ve diğerleri, 1996; Loi, Hang-yue and Foley 2006). Algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığına ilişkin H_{1b} hipotezi ise, algılanan örgütsel destek ve devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi ele almakta olup reddedilmiştir (Model 1b: $\beta = ,265$; $P < ,05$). Literatürde devam bağlılığı, çalışanların mevcut kurumlardan ayrılmaya kalktığında karşılaşılabilecek maliyetler sebebiyle örgüt üyeliğini sürdürmede isteksizlik olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple, çalışmada devam bağlılığı ile örgütsel destek arasında negatif ilişkinin olması beklenmiştir. Fakat çalışmamızda algılanan örgütsel destek ile devam bağlılığı arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu durum araştırma görevlilerinin alternatif iş olanaklarının az olması ve kendilerini daha iyi yetiştirebilmek adına dil eğitimi vb. konularda örgütlerinden destek almaya ihtiyaç duymaları ile açıklanabilmektedir. Ayrıca, literatürde bu sonucu destekleyen çalışmalar da mevcuttur (Özdevcioğlu, 2003; Wahab ve diğerleri, 2009; Woo ve Chelladurai, 2012).

Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkileri ele alan H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} hipotezlerinin de tamamı çalışmada kabul edilmiş olup, literatür ile uyumluluk göstermektedir (Model 2a: $\beta = ,198$; $P < ,05$; Model 2b: $\beta = ,245$; $P < ,05$; Model 2c: $\beta = ,274$; $P < ,05$; Model 2d: $\beta = ,216$; $P < ,05$). Diğer bir ifadeyle, algılanan örgütsel destek lider üye etkileşimi ve alt boyutları olan sevgi, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutlarını pozitif yönlü etkilemektedir. Algılanan örgütsel destek ve lider üye etkileşimi arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu ilk olarak Wayne (1997) ortaya çıkarmıştır. Ancak daha sonra Masterson ve diğerleri (2000) ve Wayne ve diğerleri (2002) yaptıkları çalışmalarla karşılıklı ilişkinin olmadığı ve sadece algılanan örgütsel desteğin lider-üye etkileşimini etkilediği sonucuna varmışlardır. Algılanan örgütsel desteğin temelinde

yer alan karşılıklılık normu gereğince kurumundan destek gören çalışanlar kendilerini kurumlarına karşı borçlu hissetmektedirler. Bunun karşılığında da daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olmaktadır. Bu çalışmanın örneklemini oluşturan araştırma görevlileri de karşılıklılık normu sebebiyle görev yaptıkları üniversiteler tarafından desteklendiklerini hissettiklerinde danışmanlarıyla daha iyi ilişkiler geliştirerek bu desteğe cevap vermektedirler. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlar Masterson ve diğerleri (2000) ve Wayne ve diğerleri (2002) ile uyumludur.

Tablo 2’de yer alan bulgular aracı değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Şekil 1; Yol b). (Model 3a: $\beta=,184$; $P<,05$; Model 3c: $\beta=,233$; $P<,05$). Örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık üzerindeki direkt etkisine dair bulgular incelendiğinde, bu etkiye dair lider-üye etkileşiminin bazı boyutları için anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki elde edildiği görülmektedir.

Son olarak, H_3 , H_{3a} , H_{3b} , H_{3c} hipotezinde algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık etkisi incelenmiştir. Böyle bir incelemeyi konu alan çalışmaya literatürde daha önce rastlanmamıştır. Algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin ayrı ayrı örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda çalışma mevcuttur (Pannaccio ve Vandenberghe, 2009; LaMastro, 1999; Makanjee ve diğerleri, 2006; Curie ve Dollery, 2006; Shore ve Wayne, 1993; Özdevicioğlu, 2003; Kaplan ve Öğüt, 2012; Sherony ve Green, 2002; Nystrom, 1990). Lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteği bir model içerisine alan sadece iki(2) adet çalışmaya rastlanmıştır (Pan ve diğerleri, 2009; Casimir ve diğerleri, 2014). Ancak onlarda da aracılık etkisi araştırılmamıştır. Baron ve Kenny’ nin (1986) aracılık modelindeki varsayımlarından dolayı lider-üye etkileşimi kavramı modele algılanan örgütsel destek kavramı ile girdiğinde algılanan örgütsel desteğin etkisi tamamen gitmeli ya da azalma meydana gelmelidir. Bu çalışmada H_{3a} (Model 3a: $\beta=,635$; $P<,05$) ve H_{3c} (Model 3c: $\beta=,401$; $P<,05$) hipotezleri lider-üye etkileşiminin kısmi aracılık etkisi gösterdiğini ispatlamaktadır. Ancak H_{3b} (Model 3b: $\beta=,225$; $P<,05$) hipotezinde aracılık etkisine rastlanmamıştır.

Tablo 2: Örgütsel Destek Algıları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi

	Model 1a	Model 1b	Model 1c	Model 2a	Model 2b	Model 2c	Model 2d	Model 3a	Model 3b	Model 3c
Bağımsız Değişkenler										
AÖD	0,680*	0,265*	0,455*	0,198*	0,245*	0,274*	0,216*	0,635*	0,225	0,401*
Aracı Değişkenler										
Sevgi	-	-	-	-	-	-	-	0,184*	0,077	0,063
Sadakat	-	-	-	-	-	-	-	-0,104	-0,123	-0,031
Katkı	-	-	-	-	-	-	-	0,156	0,082	0,233*
Profesyonellik	-	-	-	-	-	-	-	-0,039	0,148	-0,057
Düzeltilmiş R ²	0,357	0,540	0,151	0,027	0,043	0,060	0,042	0,395	0,080	0,175
R ²	0,359	0,580	0,155	0,031	0,048	0,064	0,046	0,409	0,100	0,193
VIF(Aralık)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,082- 2,142	1,082- 2,142	1,082- 2,142
*P<0,05										

Yapılan regresyon analizlerinde (Tablo 2), çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorunun ortaya konulabilmesi için Varyans Artış Faktörleri (VIF) incelenmiştir. Bu değerler incelendiğinde çoklu doğrusal bağlantı sorununa rastlanmadığı söylenebilmektedir (VIF<10, Albayrak, 2005:110). Elde edilen bulgular ışığında hipotez testi sonuçları Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3: Hipotez Test Sonuçları

Hipotez	Hipotez İçeriği	Kabul veya Ret
H ₁	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	<i>Kısmen Kabul</i>
H _{1a}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları duygusal bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	<i>Kabul</i>
H _{1b}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları devam bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve negatif etkiye sahiptir.	<i>Ret</i>
H _{1c}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları normatif bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahiptir.	<i>Kabul</i>
H ₂	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşimleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.	<i>Kabul</i>
H _{2a}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin sevgi boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H _{2b}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin sadakat boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H _{2c}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin katkı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H _{2d}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları lider üye etkileşiminin profesyonel saygı boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H ₃	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.	<i>Kısmen Kabul</i>
H _{3a}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının duygusal bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.	<i>Kabul</i>
H _{3b}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının devam bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.	<i>Ret</i>
H _{3c}	Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının normatif bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisinde, lider üye etkileşimi boyutlarının aracılık etkisi vardır.	<i>Kabul</i>

Sobel testi sonuçlarının yorumlanmasında Z katsayısının 1,96’dan büyük çıkması durumunda aracı etkinin varlığından söz edilmektedir (Frazier vd., 2004). Sobel testinin amacı endirekt etkinin anlamlılığını test etmektir. Bu amaç çerçevesinde Sobel testi (Z=3,11; P<,01) sonuçlarına göre yukarıda bulunan kısmi aracılık etkisinin kanıtlandığının bir göstergesidir.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Üniversitelerde kalitenin en önemli ölçütlerinden biri akademik performanslar ve bilimsel yayınlarıdır. Son yıllarda üniversitelerin, buna bağlı olarak lisans ve lisansüstü öğrenci sayılarının artması sebebiyle bilimsel yayın üretimi artış göstermektedir. 2001 yılında Türkiye kaynaklı yayınların dünya içindeki payı yüzde 0.84’iken, bu sayısı 2012’de yüzde 1.82’ye yükselmiştir. Ancak, bu artışa karşın YÖK’ün ‘Türkiye Yükseköğretimi İçin Bir Yol Haritası’ başlıklı raporuna göre Türkiye, dünya akademik yayın sıralamasında 30 ülke arasında 20. sırada yer almaktadır. Diğer bir ifadeyle, ulusal alanda yayınlanan bilimsel çalışmaların alıntılanma sayısında gözle görülür

bir düşüş olmuştur. Alıntılanma sayılarındaki var olan düşüşün sebebi olarak eserlerin niteliksizliği ileri sürülmektedir. Bu durum, araştırma görevlilerinin sahip oldukları fazla görevlerden, rol çatışmalarından, rol belirsizliklerinden, motivasyon düzeylerinin düşük olmasından, akademik kariyerin daha sonraki basamaklarına süreç içerisinde hevesleri azalarak geçiş yapmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Bu çalışmada, araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılıklarının algılanan örgütsel desteğe etkisi ve bu süreç içerisinde danışmanları ile iletişimin aracılık etkisi araştırılmıştır. Bu amaçla çalışma 'Araştırma görevlilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde örgütlerinden algıladıkları desteğin etkisi ve bu süreçte liderleri ile olan etkileşimleri aracılık etkisi yaratmakta mıdır?' temel sorusundan hareketle oluşturulmuştur. İlk olarak, örgütsel bağlılık kavramının çalışmada ele alınmasının sebebi, araştırma görevlilerinin kendilerini örgütlerine bağlı hissettikleri ölçüde, yapacakları işlerin niteliğinin artacağına ilişkin beklentidir. İkinci olarak çalışmada örgütsel destek algısının araştırma değişkenlerinden biri olarak ele alınmasının sebebi, bu kavram aracılığıyla araştırma görevlilerinin fikirlerinin daha fazla önemseneceğinin, kendilerine iş ile ilgili veya iş dışı konularda destek olunacağı ve böylelikle performanslarının artıracak olduğunu düşünülmesidir. Üçüncü olarak lider-üye etkileşiminin araştırmaya dâhil edilmesinin sebebi ise, danışmanlar ile araştırma görevlileri arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkinin olması durumunda araştırma görevlilerinin performans ve motivasyonunun etkilenecek olmasıdır.

Bu çalışmanın sonucunda iki temel çıkarım yapılabilmektedir. Bunlardan ilki, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları örgütsel bağlılıkları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. İkincisi ise, bu süreç içerisinde araştırma görevlilerinin danışmanları ile geliştirdikleri pozitif ilişkiler kısmi aracılık etkisine sahiptir.

Araştırma görevlileri kurumlarından kendilerini geliştirme fırsatı, dil öğrenim fırsatı ve kendilerine verimli çalışma ortamının sağlanması gibi destekler gördüklerinde örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir artış olmaktadır. Bu durum, daha istekli bir şekilde çalışmaya devam etmelerine ve gerekenin üzerinde çaba sarf etmelerine yani duygusal bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, araştırma görevlilerinin örgütlerinden aldıkları destek ve bulundukları ortamda geliştirdikleri ikili ilişkiler sonucu normatif bağlılık düzeyleri üzerinde de pozitif etki yaratılmaktadır. Ancak, araştırma görevlilerinin mevcut kurumlarından ayrılmaya kalktıklarında karşılıklarına çıkacak olan maliyetlere ilişkin algılarını temsil eden devam bağlılığı ile örgütsel destek arasındaki ilişki negatif çıkması gerekirken pozitif yönlü çıkmıştır. Bu durumun, araştırma görevlilerinin kendilerini geleceğe yönelik belirsizlik içinde hissetmeleri, çoğunlukla geçici kadro olarak bilinen 50d kadrolarına sahip olmalarından ve alternatif iş olanaklarının kısıtlı olmasıyla akademik kariyer yapmaya yönelmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmada ele alınan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkinin sonuçlarına bakıldığında da araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları danışmanları ile olan etkileşimlerinin kalitesini etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırma görevlileri örgütlerinden algıladıkları destek karşısında kendilerini örgütlerine karşı borçlu hissederek borçlarını ödemek amacıyla daha fazla çaba sarf etmektedirler. Ancak, bu çabalarını direk örgüte karşı yapamayacaklarından dolayı örgütün bir parçası olarak gördükleri danışmanları aracılığı ile gerçekleştireceklerdir. Bu sebeple, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları danışmanlarıyla iş tanımının ötesinde sundukları iş odaklı faaliyetleri gerçekleştirme, danışmanları ile ikili ilişkilerinde arkadaşlık ve ötesinde bir bağ kurma, danışmanlarının deneyimine, bilgisine saygı duyma gibi sonuçlara sebebiyet vermektedir.

Çalışmanın içerdığı son kısım ise, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılıklarına etkisinde lider-üye etkileşimlerinin aracılık etkisi gösterip göstermediği üzerinedir. Lider-üye etkileşimi bu süreç içerisinde aracılık etkisi göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları örgütsel bağlılıklarını etkilerken bu süreç içerisinde araştırma görevlilerinin danışmanlarıyla arasındaki ilişkinin de örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırmanın içerdığı örgütsel destek, lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık kavramlarına bir model içerisinde yer veren çalışmaların azlığı ve bu kavramlara ilişkin aracılık etkisini araştıran herhangi bir çalışmanın bulunmaması nedeniyle bu çalışmanın gerek yurt içinde gerekse yurt dışındaki örgütsel davranış literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu kavramların, profesyonel iş hayatına atılmak üzere genç nesiller yetiştiren üniversitelerde ve ülkenin gelecek nesilleri üzerinde etkisi olan araştırma görevlileri üzerinde incelenmesi de önemli bir noktadır. Bu araştırmanın pratiğe katkısı, araştırma görevlilerinin bağlılıklarını incelerken sadece örgüte ya da danışman ile arasındaki ilişkiye değil hem örgüt hem de danışman ile var olan ilişkinin beraber incelenmesinin daha fazla yararlı olacağıdır. Aynı zamanda, araştırma görevlilerinin görevlerini yaparken çalıştıkları kurumun ve ilişkili oldukları danışmanlarının kendilerini desteklemelerine olan ihtiyaçlarının da gün yüzüne çıkarılması çalışmanın diğer bir önemli noktasıdır.

Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olan araştırma görevlilerinin çalışma hayatında daha verimli olacakları, aynı zamanda toplumun gelişmesinde daha etkin rol oynayacakları düşünülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ve bu süreç içerisinde lider üye etkileşiminin aracılık rolünü araştıran bu çalışmada lider üye etkileşimi kısmi aracılık rolü üstlenmiştir. Bu durum, ilişkide başka aracı değişkenlerin varlığına işaret etmektedir. Bu nedenle ileride yapılacak çalışmalara bu modeldeki değişkenlere ek olarak farklı değişkenler eklenerek aracılık etkileri araştırılabilir. Aynı zaman çalışmanın birden fazla devlet üniversitesi bünyesinde yürütülmesi sonuçlar üzerinde farklı etkiler yaratabilir. Bu sebeple ileriki çalışmalarda daha kapsamlı sonuçlar için araştırma yapılacak üniversite sayısının artırılması yararlı görülmektedir.

Kaynaklar

- Allen, Myria W. (1995), "Communication Concepts Related to Perceived Organizational Support", *Western Journal of Communication*, 59(4), 326-347.
- Allen, Natalie J. ve Meyer, John P. (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organisation", *Journal of Occupational Psychology*, 63, 19-31.
- Ansari, Mahfooz ve diğerleri (2007), "Leader-Member Exchange and Subordinate Outcomes: Test Of A Mediation Model", *Academy of Management Proceedings*, 1-6.
- Armeli, Stephen ve diğerleri (1998), "Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs", *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Balay, Refik (2000), *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Baron, Reuben M. ve David A. Kenny (1986), "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, Bernard (1990), *Sogdill's Hanbook Of Leadership: A Survey Of Theory And Research*, 3. Baskı: Free Press.
- Becker, Howard S. (1960), "Notes on the Concept of Commitment", *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Bishop, James W. ve diğerleri (2005), "A Construct Validity Study Of Commitment And Perceived Support Variables: A Multifoci Approach Across Different Team Environments", *Group and Organization Management*, 30(2), 153-180.
- Bozkurt, Fatma (2007), "Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemiadamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Manisa, Celâl Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bridge, Kennan ve Baxter, Leslie A. (1992), "Blended Relationships: Friends as Work Associates", *Western Journal of Communications*, 56(3), 200-225.
- Buchanan, Bruce (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations", *Administrative Science Quarterly*, 19(1), 533-546.
- Can, Hilal (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, 4. Basım, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Casimir, Gian ve diğerleri (2014), "The Relationships Amongst Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, And In-Role Performance A Social-Exchange Perspective", *Leadership and Organization Development Journal*, 35(5), 366-385.
- Chen, Zehn Xiong ve Francesco, Anne Marie (2003), "The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490-516.
- Chen, Zhen Xion ve diğerleri (2005), "Test of A Mediation Model of Perceived Organizational Support", *Journal of Vocational Behavior*, 66, 457-70.
- Cropanzano, Russell ve Mitchell, Marie S. (2005), "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review" *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Drath, Wilfred H. ve Palus Charles J. (1994), *Making Cammon Sense: Leadership As Meaning- Making in A Community Of Practise*, Greensboro: Center For Creative Leadership.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (1986), "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (1990), "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, Robert ve diğerleri (2001), "Reciprocation of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 42-51.
- Frazier P.A., Barron K.E., ve Tix A.P. (2004). "Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research", *Journal of Counselling Psychology*, 51(1): 115-134.
- Gakovic, Anika ve Lois E. Tetrick (2003), "Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of The Employment Relationships of Part-Time and Full-Time Employees Attending University Classes", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 649-666.
- Gakovic, Anika ve Lois E. Tetrick (2003), "Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of The Employment Relationships of Part-Time and Full-Time Employees Attending University Classes", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 649-666.
- Gouldner, Alvin W. (1960), "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 25, 161-178.

- Graen, George B. ve Uhl-Bien, Mary (1995), "Relationship-Based Approach To Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multidomain Perspective", *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Güçlü, Hatice (2006), *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Hackett, Rick ve diğerleri (1994), "Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model of Organizational Commitment", *Journal of Applied Psychology*, 79(1), 15-23.
- Homans, George C. (1958), "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606.
- Kaplan, Metin ve Ögüt, Adem (2012), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Ketchland, Alice, (1998), "The Existence of Multiple Measures of Organizational Commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting", *Behavioral Research in Accounting*, 10, 112-115.
- Kraimer, Maria L. ve Wayne, Sandy J. (2004), "An Examination Of Perceived Organizational Support As A Multidimensional Construct in The Context of An Expatriate Assignment", *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- LaMastro, Valerie (1999), "Commitment and Perceived Organizational Support" *National Forum of Applied Educational Research Journal*, 12(3), 1-13.
- Leow, Kah L. ve Khong, Kok W. (2009), "Organizational Commitment: The Study Of Organizational Justice and Leader Member Exchange (LMX) Among Auditors in Malaysia", *International Journal of Business and Information*, 4(2), 161-198.
- Liden, Robert ve Graen, George B. (1980), "Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership", *Academy of Management Journal*, 23, 451-465.
- Loi, Raymond ve diğerleri (2006), "Linking Employees' Justice Perceptions To Organizational Commitment And Intention To Leave: The Mediating Role Of Perceived Organizational Support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Lunenburg, Fred C. (2010), "Leader-Member Exchange Theory: Another Perspective on the Leadership Process", *International Journal of Management, Business and Administration*, 13 (1), 1-5.
- Masterson, Suzanne S. ve diğerleri (2000). "Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment On Work Relationships", *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Mathieu, J.E. and Taylor, S.R. (2006), "Clarifying Conditions and Decision Points for Mediational Type Inferences in Organizational Behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 27: 1031 – 1056.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1984), "Testing the 'side-bet theory' of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie J. (1991), "A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, John P. ve diğerleri (1993), "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of A Three-Component Conceptualization", *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, John P. ve Allen, Natalie (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*, California: SAGE Publications, Inc.
- Meyer, John P. ve diğerleri (2002), "Affective, Continuance, and Normative Commitment To The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Mowday, Richard T. (1998), "Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment", *Human Resources Management Review*, 8(4), 387-401.
- Mowday, Richard T. ve diğerleri (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Mowday, Richard ve diğerleri (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2), 224-247.
- Naumann, Earl (1993), "Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment among Expatriate Managers", *Group and Organization Management*, 18(2), 153-187.
- Nystrom, Paul C. (1990), "Vertical Exchanges and Organizational Commitments of American Business Managers", *Group and Organization Studies*, 15(3), 296-312.
- O'Driscoll, Michael P. ve Donna M. Randall (1999), "Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment", *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209.

- O'Reilly, Charles A. ve Chatman, Jennifer (1986), "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behaviour", *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Oliver, Nick 1990, "Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee- Owned Firm: Evidence From U.K" *Human Relations*, 43, 513-526.
- Özcaner, Burcu (2003), "Başarının Sırrı, İnsana Değer Vermekte", *İnsan Kaynakları Yönetim Dergisi*, 3,49-50.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003), "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Pan, J. Zhou ve diğerleri (2010), "The Role Of Leadership Between The Employees And The Organization: A Bridge Or A Ravine? An Empirical Study From China", *Journal of Management and Marketing Research*, 5(1), 1-14.
- Panaccio, Alexandra ve Christian Vandenberghe (2009), "Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-being: A Longitudinal Study", *Journal of Vocational Behavior*, 75, 224-236.
- Porter, Lyman W. ve diğerleri (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction and turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rhoades, Linda ve diğerleri (2001), "Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 825-836.
- Rhoades, Linda ve Eisenberger, Robert (2002), "Perceived Organizational Support: A Review of the Literature", *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 698-714.
- Richard, M. Dienesch ve Robert, C. Liden (1986), "Leader-Member Exchange Model Of Leadership: A Critique And Further Development", *Academy of Management Review*, 11(3), 618-634.
- Robert C. Liden ve Maslyn, John M. (1998), "Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development", *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Rousseau, Denise M. (1989), "Psychological and Implied Contracts In Organizations", *Employee Rights and Responsibilities Journal*, 2, 121-139.
- Sandy, J. Wayne ve Shawn, A. Green (1993), "The Effects Of Leader-Member Exchange on Employee Citizenship and Impression Management Behavior", *Human Relations*, 46(12), 1431- 1440.
- Settoon, Randall P. ve diğerleri (1996), "Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, and Employee Reciprocity" *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, Lynn M. ve diğerleri (2006), "Social and Economic Exchange: Construct Development and Validation", *Journal of Applied Social Psychology*, 36(4), 837-67.
- Shore, Lynn M. ve Sandy J. Wayne (1993), "Commitment and Employee Behavior: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment with Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Shore, Lynn M. ve Tetrick, Lois E. (1991), "A Construct Validity Study of The Survey of Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-43.
- Silbert, Lisa Terry (2005), "The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support", Yayınlanmamış Doktora Tezi, *University of Waterloo*, Canada.
- Stephen, G. Green ve Talya, N. Bauer(1996), "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", *The Academy of Management Journal*, 19(6), 1538-1567.
- Strassen, Marjorie Armstrong ve Ussel, Nancy D. (2009), "Perceived Organizational Support, Career Satisfaction, and The Retention of Older Workers", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 201-220.
- Wayne, Sandy J. ve diğerleri (1997), "Perceived Organizational Support and Leader- Member Exchange: A Social Exchange Perspective", *The Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111.
- Wayne, Sandy J. ve diğerleri (2002), "The Role of Fair Treatment And Rewards in Perceptions Of Organizational Support and Leader-Member Exchange", *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Woo, Boyun ve Chelladurai, Packianathan (2012), "Dynamics Of Perceived Support And Work Attitudes: The Case Of Fitness Club Employees Perceived Organizational Support And Organizational Commitment: A Study Of Medium Enterprises In Malaysia" *Human Resource Management Research*, 2(1), 6-18.
- Yamaguchi, Ikushi (2001), "Perceived Organizational Support For Satisfying Autonomy Needs of Japanese White-Collar Workers: A Comparison Between Japanese and US-Affiliated Companies", *Journal of Managerial Psychology*, 16(6), 434-448.
- Zagenczyk, Thomas J. (2001), "A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support", Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Katz Graduate School of Business, *University of Pittsburgh*.

Extended Summary

Mediating Effect of Leader-Member Exchange in Relationship between Research Assistants' Organizational Support Perceptions and Organizational Commitments

The concepts of organizational support, organizational commitment and leader-member exchange gain importance increasingly in the literature of organizational behavior and those concepts are among in mostly studied topics. It indicates the increasing value of the human in organizations. The 'human', in other words, 'employees' in the organizations is considered as the most important strategic resource that gives organizations a competitive advantage. In this context, all studies about employees who contribute of information exchange of the organization with the environment, improve it, achieve its goals and contribute to its sustainability have importance. This study was conducted on research assistants in higher education institutions. The main aim of the education is to educate capable individuals who have reached a certain level of culture and to create a society for high welfare level for the development of countries and economic growth. It is thought that higher education institutions, especially in developed and developing countries, will shape the future of countries. For individuals in higher education institutions, the first step of an academic career is usually research assistant staff. The more individuals who enter the education sector with the staff of research assistants, the more they can train and develop themselves in the meantime, the more the education sector is expected to make progress in the future. For this reason, it is important to conduct studies that will increase the performance and organizational commitment of the research assistants.

It is considered that perception of organizational support and leader-member exchange have significant effects on organizational commitment. The perception of organizational support states the belief of employees who feel safe in the organization and that the organization supports them. Leader-member exchange theory means the different quality as a result of the mutual interaction of superiors with subordinates. According to these different relations, both individual and organizational outputs are affected. Organizational commitment is defined as the individual's psychological attachment to the organization. The aim of this study is to determine the effect of the research assistants' perceptions of the organizational support on their organizational commitment and whether or not the leader-member exchange is mediating. The main research questions are that "Does the research assistants' perception of organizational support affect their level of organizational commitment? And how does their relationship with their advisors have an influence on this process?" The theoretical basis of the study is the Social Exchange Theory developed by Blau (1964), which requires individuals to do each other a favor.

Quantitative research method was used in accordance with the purpose of the study. Research data were collected via questionnaire. The questionnaire consists of four parts. And also 5-point Likert scale was used. In the questionnaire, Allen and Meyer (1990)'s 24-question Organizational Commitment Scale, Eisenberger (1986)'s 36-question scale was reduced to 10 questions by Strassen and Ursel (2009), and also Liden and Maslyn (1998)'s 12 questions Leader Member Exchange Scale was used. The target population of the study is 458 research assistants working at the Institute of Social Sciences and the Institute of Science at Karadeniz Technical University. Within the scope of this study, 241 research assistants could be reached and 241 questionnaires were distributed. The questionnaires were hand-delivered to the research assistants and then hand-delivered again. 225 of the 241 questionnaires were collected. The rate of return of the surveys is high with 93% and it is considered suitable for making valid comments. According to the formula used in sample selection from the universe, the minimum number of questionnaires must be 209. All 225 questionnaires were included in the analysis due to lack of data in the surveys collected and more than 209, which is sufficient for this study. The data obtained through the questionnaire forms were transferred to the computer and analyzed using SPSS 20 program.

Correlation analysis was used to examine the relationships between variables and regression analysis was used to determine the degree of effect. The mediation effect was examined by the approach proposed by Baron and Kenny (1986). The main purpose of using this mediation model is to explain how the relationship between the perceived organizational support (independent variable) and organizational commitment (dependent variable) emerges "how" or "why". According to the findings of the research, a significant and positive relationship was found between the concepts of leader-member exchange, perception of organizational support and organizational commitment, with one exception. All of these relationships are at 99% confidence level. Only the relationship between the continuation dimension of organizational commitment and the love dimension of leader-member exchange was not significant. As a result of the regression analysis, H₁ hypothesis that 'perception of organizational support of research assistants has a significant and positive effect on organizational commitment levels partially, The H₂ hypothesis that 'perceptions of research assistants on organizational support has a significant and positive effect on leading member interactions is fully accepted. Finally, the H₃ hypothesis, which was created according to the mediation model proposed by Baron and Kenny (1986), was partially accepted as 'the mediator effect of the leader member exchange dimensions on the effect

of the research assistants' perceived organizational support on their levels of organizational commitment'. In other words, according to this analysis, there is a partial mediator effect of leader-member exchange in the relationship between perceived organizational support and levels of organizational commitment. In addition, the mediation effect was proved by Sobel Test.

As a result of this study, two basic inferences can be made. First of all, as the research assistants' perceived organizational support increase, their organizational commitment increases. Secondly, although the research assistants' positive relationships with their advisors have relatively low perceived organizational support, the organizational commitment of research assistants can increase. In other words, when the leader-member exchange and the perception of organizational support are included together in the analysis, the effect of the perception of organizational support on organizational commitment decreases. The effect between them not completely eliminated but just decreased, statistically it is called the partial mediating effect. Therefore, it is necessary to say that leader-member exchange has a partial mediator effect in the relationship between organizational support perception and organizational commitment. It is thought that this study will contribute to the literature of organizational behavior both in Turkey and abroad due to the lack of studies supporting the concepts of organizational support perception, leader-member exchange and organizational commitment within the same model and the absence of any studies investigating the mediation effect of these concepts. It is also noteworthy that the study is examined in universities that train young generations to embark on a professional business life and on research assistants, the first step of academics that are supposed to have an impact on future generations of the country. The contribution of this study to the practice is that while examining the organizational commitment of the research assistants, it is necessary not to look only at the relationship between the organization or its advisors and to reveal that the two should be handled together. At the same time, another important point of the study is the need for research assistants to support themselves in the organization they work for and the consultants they are associated with. It is thought that research assistants with high levels of organizational commitment will be more productive in working life and will play a more active role in the development of society. Finally, as suggested earlier, the fact that the leader-member exchange has a partial mediating effect in the relationship between organizational support perception and organizational commitment points to the existence of other mediating variables in this relationship. Therefore, in the future studies, different variables can be added to the model except the variables in this model, and even conducting the study in more than one state university may have different effects on the results or more comprehensive results.