

ORTAÖĞRETİM ÖĞRETMENLERİNİN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEĞİN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE İNCELENMESİ

Hilal Erkol*

ÖZ: Bu araştırmanın amacı ortaöğretim öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile bireysel özellikleri arasındaki ilişkiyi (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalıştığı okul türü, çalıştığı kadro, öğretmenlikteki hizmet süresi ve şu anda çalıştığı okuldaki hizmet süresi) incelemektir. Araştırmanın örneklemini Kocaeli ili Derince ilçesinde 2013 – 2014 Eğitim Öğretim yılında görev yapmakta olan ortaöğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırma tarama modelinde olup, verilerin analizinde betimleyici istatistiksel çözümlenmeler (frekans ve yüzde değerleri, aritmetik ortalama ve standart sapma), bağımsız gruplar t testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda ortaöğretim öğretmenlerinin büyük çoğunluğu orta düzeyde, bir kısmı ise yüksek düzeyde örgütsel destek algıladıklarını ifade etmişlerdir. Araştırma sonuçları cinsiyet değişkenine göre kadınların lehine anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel destek ile kıdem, medeni durum, okul türü ve çalışmakta olduğu okuldaki hizmet süresi arasında anlamlı bir farklılık görülmezken, yaş değişkeni ile pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek, Bireysel Özellikler, Ortaöğretim, Öğretmen

THE INVESTIGATION OF HIGH SCHOOL TEACHERS' PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT LEVELS ACCORDING TO THEIR PERSONAL TRAITS

ABSTRACT: The aim of this study is to determine the relationship between their perceived organizational support level and personal traits (gender, age, tenure, marital status, school type and staff). The sample of the study consists of 136 high school teachers working in Derince, Kocaeli in 2013 – 2014 education year. The study was designed as survey model. Descriptive statistical methods (frequency, percentage, mean, standard deviation), independent sample t-tests and analysis of variance were used to analyze the data. In the results of the research, the mean scores of teachers' showed that most of high school teachers have a moderate level of organizational support while some of them have a high level of organizational support. Research results show a significant difference according to gender variable and it was understood that female high school teachers perceived more organizational support at work than male high school teachers. While organizational support perception of the teachers in high schools don't show any statically significant difference with regard to tenure, marital status, school type and staffing, it shows a positive relationship through high school teachers' age.

Keywords: Perceived Organizational Support, Personal Traits, High School, Teacher

Giriş

Örgüt ve yönetim kavramları tarih boyunca çeşitli araştırmalara konu olmuş, içinde bulunduğu çağın getirdiği toplumsal, sosyolojik ve hatta ekonomik gelişmelerden etkilenmiştir. Özellikle 20. yüzyılda üretimi arttırmak amacıyla yapılan çalışmalar; çalışma koşullarını iyileştirme çabaları sonucunda doğan örgüt psikolojisi ve birey-örgüt ilişkisini inceleyen örgütsel davranış kavramlarının alan yazına girmesine zemin hazırlamıştır. Mayo ve arkadaşları tarafından 1924 ile 1932 yılları arasında yapılan (Eren, 2008, s.21) Hawthorne araştırmaları örgüt psikolojisinde dönüm noktası oluşturmuş ve insan ilişkileri önem kazanmıştır.

Eğitim sisteminin başarısı, onu işletecek insanların niteliğine bağlıdır. Hiçbir eğitim sistemi, onun içinde görev alan insanların niteliklerinin üstünde bir hizmet ve ürün üretemez. Bu nedenle eğitim sistemi içinde görev alacak insan kaynaklarının niteliği, üretilecek hizmet, ürün ve sonuçların niteliği yönünden son derece önemlidir (Şişman, 2010). Bu durum eğitim sistemi içerisinde görev alan öğretmenlerin öğrencilerde eğitim kurumunun amacına yönelik davranış değişikliği oluşturma, öncelikle öğrenciyi bu davranış değişikliğine istekli kılacak uygun ortamı yaratma ve öngörülen bilgi ve beceriyi öğrencilere kazandırma gereğini ortaya koymaktadır. Bu aşamada, bu görevi gerçekleştirmekle yükümlü olan öğretmenlerin gerekli yeterliğe sahip olması ve bu etkinlikleri yapmaya güdüleyen koşulların varlığı önem kazanmaktadır (Celep, 2000). Söz konusu etkileşimin niteliği geliştirilerek örgütsel etkililiğin gerçekleştirilebileceği de ileri sürülebilir. Bu etkileşimin gerçekleştirilmesinde ortak bir sorumluluk vardır. Bu ortak sorumluluk örgüt ile birey arasında paylaşılır. Eğer, iş ve örgütsel yaşamını, birey için daha çekici ve daha fazla doyum sağlayıcı kılmak, bireyi de örgüt açısından daha etkin bir iş görücü yapmak gerekiyorsa, örgütle bireyin bu konuda ortak bir çaba içerisinde olmaları zorunludur. Eğer, örgütteki bireyler örgütün kendilerine hak ettikleri ücretin ötesinde bir şeyler borçlu olduğuna inanıyor iseler, kendileri de sürece gereken katkıyı sağlamak durumundadırlar (Aydın, 2007). Bu açıdan bakıldığında örgütün iş görene karşı izlediği strateji ve tutum anlamında kullanılan örgütsel destek algısı (Nayir, 2012) eğitim örgütlerinde önemli bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Algılanan Örgütsel Desteğin Kavramsal Gelişimi

Eğitim yönetimi alanındaki ilk terimlerin Roma kaynaklı olduğu (Bursalıoğlu, 2005) bilinse de, örgüt içerisinde verim ve üretim kavramları ilk kez 20.yy. başında klasik yönetim kuramcıları tarafından eğitim yönetimine uygulanmış, örgüt bileşenlerinden yapının önemine vurgu yapılırken diğer bir örgüt bileşeni olan insana gereken önem verilmemiştir. Bu durum yönetimin sosyolojik ve psikolojik yanlarını gündeme getirerek yönetim sorunlarına evrensel bir yaklaşım getiren ve insanın yönetimdeki önemine vurgu yapan Mary Parker Follet'e kadar devam etmektedir. İnsanın örgüt içerisindeki önemi konusunda dikkat çeken en önemli deneysel çalışma ise insan ilişkilerinin, ekonomik etmenlerden daha etkili olduğunu ortaya koyan "Hawthorne Araştırmaları"dır. Bu çalışma ile grup içi informal ilişkiler ve yönetici davranışlarının düzenli verimlilik artışında teknik ve fiziksel koşullardan daha önemli olduğu (Eren, 2008) vurgulanmış olsa da 1960'lı yıllara kadar örgütler genellikle çevrelerinden tamamen izole edilmiş ve sınırları belirgin kapalı sistemler olarak ele alınmıştır (Bolat ve Seymen, 2006). Birey özellikleri ve birey – örgüt etkileşimi konusundaki ilk çalışma Gouldner'a aittir. Gouldner (1960) örgüt içerisindeki çalışanların kendilerine yardım edilmesi durumuna yardımla karşılık verecekleri varsayımını ortaya koyarak örgütsel destek algısının temellerini atmıştır. Gouldner (1960) teorisinde yönetici çalışan arasındaki işbirliğine vurgu yapmakta ve verimin işbirliği ile gerçekleşeceğini

belirtmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için işbirliğine vurgu yapan bir diğer isim Chester Barnard'dır. Barnard (1961) okul yönetiminde rol oynayan öğretmen, öğrenci, ana baba gibi öğelerin işbirliğinin yöneticinin koordinasyon gücünden doğduğunu ve okul yöneticisinin koordinasyon yoluyla sağladığı bu işbirliğinin örgüt amaçları ile üye ihtiyaçları arasında kurulması öngörülen dengeyi de gerçekleştirmiş olacağını ifade etmektedir (Bursalıoğlu, 2005). Algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturan bir diğer kuram ise Blau (1964)'nin "Sosyal Değişim" ya da "Hizmetlerin Takası" olarak adlandırdığı teoridir. Bir bireyin başkasına zorunlu olmadığı bir durumda bir iyilik yapması karşılığında, gelecekte ondan bir iyilik beklemesine dayanan sosyal değişim teorisi (Gül, 2010) iş gören ve yönetici arasındaki karşılıklı desteğe vurgu yapmaktadır.

Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek konusunda çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan tanımlar şu şekildedir: Algılanan örgütsel destek iş görenlerin, örgütlerinin onlarla ilgilendiğine, onların örgüte katkılarına değer verdiğine dair inançları (Aselega ve Eisenberger, 2003); iş görenin faaliyetleri sonucunda, örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesi ve buna karşılık örgütün iş görene sağladığı destek ve örgütün kendisine verdiği değer ve öneme ilişkin iş gören inancı (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Debora 1986; Eisenberger, Jones, Aselega ve Sucharski, 2004); çalışanların örgütsel değerlere ne derecede katkı yaptığına ve örgütün çalışanlarının huzurlu olmalarına verdiği değere dair çalışanların algısı (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Abdollahi, Piri and Azimi, 2013); iş görenin faaliyetleri sonucunda örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından bir değer olarak kabul edilmesinin ve örgütün işgörenin iyiliğiyle ilgilenmesinin, işgören tarafından algılanması (Hellman vd., 2006, akt: Kaplan ve Ögüt, 2012) ya da örgüt ve iş gören arasındaki takas ilişkisinin sonucu olarak örgütün iş görenin çabalarına verdiği karşılık (Isfaq, Wan, Samliah, Muhammad, 2011) olarak tanımlanmaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin oluşumunda örgüt içerisindeki iletişim ve psikolojik iklim önemli bir yere sahiptir. Algılanan örgütsel destek kavramı çalışan ve örgüt arasındaki desteği tanımlamanın değerli ve gerekli bir yoldur. Bu tür algılar önemli örgüt çıktıları (yenilik, olumlu sosyal faaliyetler) etkilediği gibi, çalışanın iyi olma durumunun bir yönünü de yansıtmaktadır (Allen, 1995). Algılanan örgütsel destek, örgütün refahını önemsemek için bir yükümlülük hissi oluşturmaktadır. Bu da, iş görenlerin örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır. Artan örgütsel bağlılıkla iş gören, örgütü kişiselleştirmekte ve iş görenlerin duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanmakta ve bu sosyo-duygusal ihtiyaçlar, örgüte ait olma duygusunun güçlü olmasını sağlamaktadır. Böylece algılanan örgütsel destek, iş görenlerin amaçlarına ve hedeflerine katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Algılanan örgütsel destek ile farklı disiplinler arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar algılanan örgütsel desteğin çalışanların isteklerinin karşılanmasına, ödüllere (Nitesh, NandaKumar ve Asok, 2013) ya da örgütsel vatandaşlık davranışına bağlı olarak gelişebildiğini (Krishnan & Mary, 2012) ve iş sorumluluklarının gerçekleştirilmesinde (Wayne, Shore, Linden, 1997; Kraimer ve Wayne, 2004) önemli role sahip olduğunu, örgütsel bağlılık (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Muse and Stampler, 2007; Ng and Sorensen, 2008; Riggle, Edmonson, Hansen, 2009; DeConnick ve Johnson, 2009; Ghasemizad ve Mohammadkhani, 2013, Zone, 2013) Dawley, Andrews & Buckler (2007) ile arasında olumlu bir ilişki olduğunu ve örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık davranışının oluşmasında mentörlük ve yönetici desteğinden çok daha fazla etkiye

sahip olduğunu ve öğretmenlerin çalışma performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Lynch, Eisenberger, Armeli, 1999; Ghasemizad and Mohammadkhani, 2013). Bunun yanı sıra algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven (Stinglhamber, Cremer ve Mercken, 2006; Taşdan ve Yalçın, 2010; Narang, 2012; Young, 2012); politika (Harris, Harvey, 2007); sosyal destek (Kossek, Pichler, Bodner, Hammer, 2011) arasında olumlu; örgütü terk etme niyeti (Huang, 2003) ile arasında olumsuz bir ilişki olduğu belirtilmektedir.

Alan yazın incelemesinde algılanan örgütsel desteğin çeşitli değişkenler açısından ele alındığı ve örgütün adalet ve politikalarına yönelik algının (Folger ve Knovsky, 1989; Rhoades & Eisenberger (2002); Allen, Shore & Griffeth, 2003; Stinglhamber, Cremer and Mercken , 2006 ; Krishnan & Mary, 2012; Young, 2012; Campell, Perry, Maertz, Allen ve Griffeth , 2013), örgütsel adaletin (Eisenberger, 1999; Cohen-Charash ve Spector , 2001; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Rhoades ve Eisenberger 2002; Allen, vd., 2003; Krishnan ve Mary, 2012), yönetici desteğinin (Hutchison, 1997; Rhoades, Eisenberger ve Armeli , 2001; Eisenberger, vd., 2002; Rhoades ve Eisenberger, 2002) ve örgütsel ödüller ve iş koşullarının (Wayne vd, 1997; Eisenberger, vd., 1997, 1999; Rhoades, vd., 2001; Allen vd., 2003; Krishnan ve Mary, 2012) örgütsel destek algısının oluşmasında etkili olduğu görülmektedir. Bu durum kültürün algılanan örgütsel desteğin öncellerinin oluşumunda önemli bir rol oynamasından (Zhang, Farh ve Wu 2012) kaynaklanmaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin mi örgütsel politika algısının önceli olduğu yoksa örgütsel politika algısı gibi bireysel değişkenlerin mi algılanan örgütsel desteğin önceli olduğu konusunda tartışmalar olsa da (Harris, Harris ve Harwey, 2007) yapılan çalışmaların büyük kısmında iş görenlerin örgütsel politikalara yönelik algısı, algılanan örgütsel desteğin önemli bir önceli konumunda görülmektedir. İş görenlerin yüksek derecede biçimlenmiş politikalar ve prosedürlere sahip büyük organizasyonlarda kendilerini daha az değerli hissetmeleri ve büyük örgütlerin, küçük örgütler gibi iş görenlerine yardımseverlik gösterebilecekleri, bireysel ihtiyaçları karşılamak için azaltılan esnekliğin, iş görenlere resmi kurallar ile bildirilmesinin algılanan örgütsel desteği azaltması (Dekker ve Barling, 1995: akt: Rhoades ve Eisenberger, 2002) örgütsel politika algısının algılanan örgütsel destek üzerindeki etkisini göstermektedir.

Örgütsel politika algısında üzerinde durulması gereken bir diğer nokta ise destek kavramıdır. İş görenin, örgütün hangi tutumlarını destekleyici bulduğu algılanan örgütsel politika algısını şekillendirmektedir. Destekleyici olmak ve politik olmamak aynı anlamda kullanılmak zorunda değildir. Politika ve uygulamalarının açık bir şekilde yürütüldüğü ve aynı kuralların herkese eşit uygulandığı bir iş ortamı politik algılanmaz. Örgütün kendini geliştirmek için isteksiz olması da iş gören tarafından örgütün destekleyici olmadığı şeklinde yorumlanabilmektedir (Randall, Cropanzano, Bormann, Birjulin, 1999). Eisenberger (1986) ücret, promosyon, iş zenginliği gibi örgütsel ödüller ve iş koşullarının örgütsel politikalar üzerindeki etkisinin de iş görenlerin örgütsel politika algısını etkileyen etmenler arasında olduğunu ifade etmektedir.

Örgütlerin, yöneticilerini özerklik, karar verme yetkisi ve liderlik eğitimi gibi farklı konularda desteklemesi; yöneticilerin iş görenlerine daha fazla önem göstermesine ve örgüte karşı sorumluluk hissetmesine (Rhoades ve Eisenberger, 2002) neden olacağından, yöneticilerin güç ve statü kazanmak için iş görenlerine farklı davranışlarını engellemesi (Wu, Hu ve Jiang, 2012) iş görenlerin örgütün adalet ve politikalarına yönelik algısını olumlu yönde etkileyecektir. Algılanan örgütsel desteği etkileyen bir diğer etmen ise performans yönetimi, promosyon olanakları ve karar vermedir. Bu etmenler iş görenlerin örgütün diğer uygulamaları

hakkındaki görüşünü etkilemekte ve iş görenlerin performansını ve örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir (Gavino, Wayne ve Erdoğan, 2012).

Örgütsel Adalet

İş görenlerin örgüt ortamında ödül ve cezaların, kuralların, işlemlerin, iletişim ve etkileşimlerin adil yapıp yapılmadığına ilişkin algılarını (Polat, 2007) tanımlamak için kullanılan örgütsel adalet algısı, örgütün devamlılığı ve gelişiminde önemli rol oynayan örgütsel destek algısının öncellerinden biridir (Rhoades & Eisenberger, 2002; Allen, vd., 2003; Stinglhamber, 2006; Krishnan & Mary, 2012; Zhang, vd., 2012; Safari, Maryam ve Jannati, 2012; Campell, vd., 2013). Örgütsel adalet algısı çalışanların elde ettikleri ödül ve ücret gibi kazanımların dağıtımının adil olup olmadığı ve performansın doğru değerlendirilmesi ile ilgi olan dağıtımsal adalet (distributive justice), kazanımların dağılımına ilişkin kararların alınmasında kullanılan süreç olarak prosedürel adalet (procedural justice) ve çalışanlar ile yöneticiler arası ilişkilerin niteliğine ilişkin algıları içeren etkileşimsel adalet (interactional justice) olarak üç boyuttan oluşmaktadır. (Özdevecioğlu, 2003; Atalay, 2005; İşcan ve Sayın, 2010). İş görenlerin örgütsel adalet algısının örgütsel politika algısı üzerinde de etkili olduğunu söylemek mümkündür. İş görenin algıladığı örgütsel destek örgütün farklı uygulamaları tarafından etkilenecek ve örgütün uygulamalara yorumunu etkileyecektir (Eisenberger, 1986). Kısaca iş görenler örgütlerinin kendilerine yönelik politikalarını adalet merceği ile değerlendirmekte (Greenberg, 1990: akt: Young, 2012) ve bu durum iş görenlerin algıladıkları örgütsel desteği etkilemektedir.

Örgütler iş görenlerine somut ve somut olmayan şekillerde en iyi dönütü vermek için çabalar. Ödüllerin ve dönütlerin iyi ya da kötü olarak tanımlanması iş görenlerin ödüle verdiği değere bağlıdır. Ödül, iş gören için değerli olduğunda ya da iş görenin beklentilerini karşılayacak bir şey algılandığında, iş gören iyi bir performans sergilemesine neden olmaktadır (Isfaq vd., 2011). İş göreninin ücret, promosyon, iş çeşitliliği gibi örgütsel ödüllerin ve iş koşullarının sendika müzakereleri ya da hükümetin sağlık ve güvenlik yönetmelikleri gibi dışsal baskıların sonucundan ziyade; örgütün kendi isteği ile iş görene verildiğine dair oluşan inanç iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin artmasına neden olacaktır (Eisenberger vd, 1986; Eisenberger vd, 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Örgütsel destek algısının öncellerinden (Bostancı, 2013) biri olan yönetici desteği; yöneticinin, iş görenin refahı ve işle ilgili çıkarlarına yönelik iş gören algısı (Kottke and Saharafinski, 1988: akt: Charty, Cleveland, Hunter, Darcy, Grady, 2012), genel olarak örgüt içerisindeki kişisel etkinliği desteklemesi (Kossek, vd., 2011) ya da iş görenin yöneticilerinin onların refahıyla ilgilendiğine, örgüte yaptıkları katkılara değer verdiğine ve çalışanlarını desteklediğine dair çalışanların oluşturduğu izlenim derecesi (Eisenberger vd., 2002) anlamında kullanılmaktadır.

Çalışanlar, örgüt tarafından katkılarında değer verildiğine dair genel inançlar oluşturdukları gibi yöneticilerinin onların mutluluğuyla ilgilenmesi ve onların katkılarında değer vermesiyle ilgili olarak da genel görüşler geliştirirler. Yöneticiler yönetmek ve astların performansını değerlendirmek için sorumluluğa sahip olduğundan yöneticinin olumlu ya da olumsuz yönelişi örgütsel desteğin göstergesi olarak (Wayne, 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Eisenberger vd., 2002; Stinglhamber and Vandenberghe, 2003; Shanock ve Eisenberger, 2006; Dawley, 2007; Chen ve Chiu, 2008, Ng and Serensen, 2008; Hayton, Carnabuer, Eisenberger, 2011; Zhang, vd., 2012) görülmektedir. Bunun yanı sıra yöneticinin beklentilerini açıklaması, kaynak sağlayarak yönlendirmesi, yaptığı iş için çalışanlarını güdülemesi de çalışanların

adanimışlığının(Hutchison, 1997; Eisenberger vd., 2002; Barutçugil, 2002; Krishnan & Mary, 2012) ve çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkileyerek(Gillet, Gayne, Sauvegene, Fouquereau, 2012) performanslarının(Howes, Cropanzano, Grandey, Mohler, 2000; Dysvik ve Kuvaas, 2012) artmasında etkili olmaktadır.

Algılanan örgütsel destek ve ilişkili kavramlar üzerine yapılan çalışma sonuçları algılanan örgütsel desteğin performans – ödül beklentisi(Eisenberger, vd., 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002), iş doyumunu(Muse and Stampler, 2007), örgütsel vatandaşlık davranışı(Francis, 2011; Pohl, Battistelli ve Libreht, 2013; Chen, Yu, Hsu, Lin ve Lou, 2013); zorunluluk hissetme(Eisenberger, vd., 2001); devamsızlık(Eder ve Eisenberger, 2008), işten ayrılma niyeti(Hui, Wong ve Tjosvold 2007); stres(Rhoades ve Eisenberger, 2002); örgütsel bağlılık(Ng ve Sorenson, 2008) ve örgütsel güven(Taşdan ve Yalçın, 2010) kavramları ile ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel destek kuramına göre, algılanan örgütsel destek ile performans-ödül beklentisi arasında karşılıklı pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt, iş görenlere ödül için olumlu fırsatlar sağlayarak, iş görenleri için yüksek itibar elde etmekte, böylece algılanan örgütsel destek gelişmektedir. Buna karşılık, algılanan örgütsel destek iş görenlerin beklentilerini de yükseltmekte (Eisenberger, Fasolo, LaMastro, 1990; Lynch vd., 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Riggie vd., 2009; Watt ve Hargis, 2010) ve yüksek performans örgüt tarafından ödüllendirilmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Eisenberger, vd., 1990; Lynch, vd., 1999; Eisenberger ve diğ., 2004; Riggie vd., 2009; Watt ve Hargis, 2010). Algılanan örgütsel destek; ekstra rol aktiviteleri (çalışanlara yardım etme, örgütü risklerden koruyarak önlemler alma, yapıcı öneriler sunma) ve örgüte yararlı olacak bilgi ve beceri kazanımları ile verilen sorumlulukların ötesinde örgütün olumlu eylemlerini ve standart iş aktivite performanslarının artırılması ile ilişkilendirilebileceği (Rhoades ve Eisenberger, 2002) gibi onay ve tanınma gibi sosyal ödüllerin yanı sıra ödeme ve terfi gibi maddi ödüller üreten yüksek performans ile alakalı beklentilerle de ilişkilendirilebilir (Eisenberger vd., 1990; Rhoades vd., 2001). Algılanan örgütsel desteğin zayıf değişim ideolojisine sahip olanların üzerinde düşük bir etkiye sahip olmasının yanı sıra, güçlü bir değişim ideolojisine sahip bireylerin performansında ve devamsızlık durumlarında etkili olacağı tahmin edilmektedir (Eisenberger vd., 1986).

İş doyumunu

İş görenin iş doyumunu, örgütün en önemli görevlerinden biridir. İyi motive olmuş ve iş doyumuna ulaşmış iş görenler daha yüksek güdülenmeye sahip olmakta ve bunun neticesinde örgüte olan yararları artmaktadır (Shoderbeck, vd., 1991:akt: Akkoç, Çalışkan ve Turunç 2012). Alan yazın taramasında algılanan örgütsel destek ve iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu gösteren pek çok çalışmaya rastlanmaktadır (Eisenberger, 1990; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Muse and Stampler, 2007; Poon, Salleh and Senik, 2007; Riggie, vd., 2009; Bogler ve Nir, 2010; Miao ve Liaoning, 2011). Çalışanların iş doyumunu, onların yöneticilerine ve iş yerine bağlılıklarını arttırmakta, örgütün zor zamanlarında olağanüstü çaba göstermelerine neden olmaktadır (Irvine, vd., 2004; Ahearn, Ferris, Hochwarter, Ammeter, 2004).

Örgütsel vatandaşlığın ya da rol fazlası davranışların temeli, iş görenlerin enerjilerini örgüt adına harcarken istekli olmaları gerektiğini vurgulayan Barnard (1938) kadar uzanabilir (Turnipseed ve Murkison, 2000; akt:Sezgin, 2005). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve güçlü ilişki (Wayne vd. 2002) vardır. İnsanların kendilerine yardım eden insanlara yardım etmesi ve onları incitmemesi ilkelerine dayanan karşılıklılık normu (Gouldner, 1960), iş göreni örgüt içerisinde gördüğü olumlu

davranışın karşılığını yapma konusunda zorunlu kılmaktadır. Çünkü algılanan örgütsel destek iş görenlerine çok çeşitli ve değerli sosyo-duygusal ve gayri şahsi kaynaklar sağlamakta ve karşılıklılık normu gereğince iş görenler üzerinde örgütün amaçlarına ulaşması için zorunluluk hissi oluşturmaktadır (Eisenberger, 1986, 2001). Algılanan örgütsel destek ile devamsızlık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu vurgulanmaktadır (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 1997; Aselage ve Eisenberger, 2003). Bu sonuç iş gören ve örgüt arasında karşılıklılık normu ilkelerinin ne kadar güçlü olduğunun göstergesidir (Eder ve Eisenberger, 2008). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşmasında temel etmenlerden biri olduğu ve algılanan örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti arasında olumsuz bir ilişki bulunduğu (Wayne, vd., 1997; Eisenberger, 2002; Hui, Wong ve Tjosvold, 2007; Riggle, 2009) belirtilmektedir. Algılanan örgütsel destek ve iş stresi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sonuçlarına göre algılanan örgütsel destek iş stresi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Eisenberger, 1990; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Eisenberger ve diğerleri, 2004). Stresli durumlarda algılanan örgütsel destek, duygusal varlık ve somut destek göstererek psikolojik gerilimi azaltabilmektedir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin çalışanların stres vericilere karşı düşük ve yüksek düzeydeki gerilimi azaltması da mümkündür. Algılanan örgütsel destek ile yorgunluk, tükenmişlik, endişe ve baş ağrısı gibi semptomlar arasında negatif yönlü ilişki bulunmaktadır (Eisenberger vd., 2004). Algılanan örgütsel desteğin işyerindeki yüksek taleplerle karşılaştığında duygusal destek ve materyal yardım mevcudunu sağlayarak, stres vericilere karşı olumsuz psikolojik ve psikomatik tepkileri ve çalışanların genel stres seviyelerini azaltabileceği düşünülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütsel Bağlılık

Algılanan örgütsel destek, örgütün refahını önemsemek için bir yükümlülük hissi oluşturmakta ve iş görenlerin duygusal destek gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması örgütsel bağlılıklarını artmakta; bu da, iş görenlerin örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Artan örgütsel bağlılıkla iş gören, örgütü kişiselleştirmektedir. Böylece algılanan örgütsel destek, iş görenlerin amaçlarına ve hedeflerine katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Araştırmalar, algılanan örgütsel desteğin iş sorumluluklarını gerçekleştirmede (Wayne vd., 1997; Kraimer ve Wayne, 2004), örgütsel adanmışlığın artmasında (Eisenberger, 1986; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Muse and Stampler, 2007; Ng and Sorensen, 2008; Riggle, 2009; DeConnick, 2009; Noruz, Shatery, Rezazadeh, Hatami-Shirkouhi, 2011) olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel desteğin örgütün kendisi için gösterilen çabaları ödüllendirmesi ve zorunlulukları yerine getirmede güven yaratması (Eisenberger vd., 1990) ve örgüt içerisindeki yeniliklerin ve sosyal eylemlerin iş görenlerin örgüte karşı tutum ve davranışlarını desteklemesi de (Eisenberger, 1990) örgütsel bağlılığın artmasında etkili etmenlerdir. İş göreninin örgütsel güven düzeyi, algılanan örgütsel destekten olumlu olarak etkilenmektedir. İş görenler örgütün kendileriyle ilgilenmesini örgütün güvenilirliğinin bir kanıtı olarak görebilmektedir (Chen, vd., 2005). İş gören örgütün destekleyici eylemlerini ve ona verdiği değeri gördükçe örgüte daha fazla güvenmektedir (Tramblay, vd., 2010; akt: Narang ve Singh, 2012). Alanyazın incelemesi sonucunda algılanan örgütsel desteğin öncellerini ve ilişkili olduğu kavramlara değinilmiş, fakat bireysel özellikler konusunda yeterli çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu neden doğrultusunda bu çalışma ile aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- ✓ Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyi nedir?

- ✓ Öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyi bireysel özelliklerine (cinsiyet, yaş, medeni durum, çalıştığı okul türü, çalıştığı kadro, öğretmenlikteki hizmet süresi ve şu anda çalıştığı okuldaki hizmet süresine göre) farklılaşmakta mıdır?

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, örneklem büyüklüğü, veri toplama aşaması ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Ortaöğretim öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin öğretmenlerin bireysel özelliklerine göre incelendiği bu çalışmada geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan ve araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesneyi, kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışan (Karasar, 2009) tarama modellerinden tarama modeli kullanılmış ve ortaöğretim öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel destek düzeyi ve bu destek düzeyinin bireysel özelliklere göre değişip değişmediği ortaya koyulmaya çalışılmıştır.

Evren – Örneklem

Bu araştırmanın çalışma evrenini Kocaeli ili Derince ilçesinde 2013 – 2014 Eğitim Öğretim yılında görev yapmakta olan ortaöğretim öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evreni oluşturan okullarda görev yapmakta olan öğretmenlerden uygun örneklem yoluyla seçilmiştir. Araştırmada 274 adet anket dağıtılmış, bu anketlerden 142'si geri dönmüştür. Anketlerden 136 tanesi araştırmaya dâhil edilmiş, 6 adet anket eksik doldurulduğu için araştırma kapsamına alınmamıştır.

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin bireysel özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Öğretmenlerinin Cinsiyet, Medeni Hal, Okul Türü ve Çalıştığı Kadro Değişkenlerine Göre Frekans ve Yüzde Değerleri

		<i>f</i>	%
<i>Cinsiyet</i>	Kadın	67	49,3
	Erkek	69	50,7
<i>Medeni Hal</i>	Evli	117	86,0
	Bekar	19	14,0
<i>Okul türü</i>	Genel lise	81	59,6
	Meslek lisesi	55	40,4
<i>Çalıştığınız kadro</i>	Kadrolu	126	92,6
	Ücretli	10	7,4

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri Eisenberger vd., (1992) ve Lynch vd., (1999) tarafından geliştirilen ve Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN ve Rüveyde GÜRBÜZ (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve geçerlilik çalışması yapılan “Örgütsel Destek Ölçeği” kullanılarak toplanmıştır. İşcan ve Gürbüz(2012) tarafından yapılan geçerlilik çalışması sonucunda 10 maddeye faktör analizi uygulanmış ve 1 faktör elde edilmiştir. Elde edilen faktör 10 ifadeden oluşmaktadır. Toplam varyansın % 63,572’ sini açıklayan faktörün özdeğeri ise 5.72 ‘dir. Ölçek 10 maddeden oluşan 5’li likert tipi bir ölçektir (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum). Kullanılan ölçeğin Cronbach Alfa Değeri 0,848’dir.

Verilerin Toplanması

Araştırma verileri, anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Anketlerin uygulanması için Derince İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izin alınmıştır. Bunun yanı sıra araştırmaya katılımda gönüllülük esas alınmıştır. Verilerin analizi SPSS 15.0 programı kullanılarak yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Merkezi limit teoremi gereği gözlem sayısının 30’dan büyük olduğu durumlarda parametrik (betimleyici istatistiksel çözümler ve bağımsız gruplar t testi) testler, parametrik test koşullarının sağlanmadığı durumda ise (medeni hal ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki) parametrik olmayan (Mann Whitney U testi) testler kullanılmıştır. Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel destek algı düzeylerinin değerlendirilmesinde ortalama ve standart sapma değerlendirme aralığının belirlenmesinde Gül (2010) çalışmasından yararlanılmıştır. Bu değerler; 1,00 – 1,79 arası “Çok Düşük”, 1,80 – 2,59 arası “Düşük”, 2,60 – 3,39 arası “Orta”, 3,40 – 4,19 arası “Yüksek” ve 4,20 – 5,00 arası “Çok Yüksek” olarak belirlenmiştir. Standart sapma değerlendirme aralığı ise 00 – 0,65 arası “Görüş Birliği Yüksek”, 066 – 1,30 arası “Görüş Birliği Orta”, 1,31 – 2,00 arası “Görüş Birliği Düşük” olarak değerlendirilmiştir.

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın amaçlarına uygun olarak toplanan verilere ilişkin verilerin analiz sonuçları ve bu analiz sonuçlarına ilişkin yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel destek algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin ankete verdikleri cevapların standart sapma değerleri 1,29 – 1,06 arasında bulunmuştur. Bu sonuca dayanarak çalışmaya katılan öğretmenlerin orta düzeyde görüş birliği bildirdiğini söylemek mümkündür. “Çalıştığım kurum işimdeki başarılarımla gurur duyar (3,44)” ve “Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda, çalıştığım kurum bana yardım etmekte istekli davranır (3,39)” ifadeleri araştırmaya katılan öğretmenler tarafından en yüksek değer aralığına sahipken; “Çalıştığım kurum için çıkarları önceliklidir (3,15), “Çalıştığım kurum işimi olabildiğince zevkli hale getirir (3,16) ve “Çalıştığım kurumda refahım düşünülür (3,16) ifadeleri en düşük değer aralığına sahip maddelerdir. Bu sonuca dayanarak örgütün adalet ve politikalarının yanı sıra örgütsel ödül ve iş koşullarının algılanan örgütsel destek seviyesini oldukça etkilediğini söylemek mümkündür. Araştırmanın birinci amacına uygun olarak ortaöğretim öğrencilerinin algıladıkları örgütsel destek düzeylerine ilişkin puanlar Tablo 2’de verilmektedir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri

Anket Maddeleri	x	SS
1. Çalıştığım kurumda amaçlarım önemsendir.	3,29	1,17
2. Çalıştığım kurumda görüşlerim dikkate alınır.	3,33	1,21
3. Çalıştığım kurum sağlığım için endişelenir.	3,22	1,29
4. Çalıştığım kurum için çıkarları önceliklidir.	3,15	1,23
5. İşle ilgili bir sorunum olduğunda, çalıştığım kurum beni destekler.	3,41	1,17
6. Çalıştığım kurumda telafi edilebilir hatalarım bağışlanır.	3,5	1,06
7. Özel bir yardıma ihtiyaç duyduğumda, çalıştığım kurum bana yardım etmekte isteklidir.	3,39	1,12
8. Çalıştığım kurum işimi olabildiğince zevkli hale getirir.	3,16	1,12
9. Çalıştığım kurumda refahım düşünülür.	3,16	1,14
10. Çalıştığım kurum işimdeki başarılarımla gurur duyar.	3,44	1,23
TOPLAM	33,05	11,74

Ayrıca çalışmaya katılan öğretmenlerin çalıştıkları kurumda işlerinden mutlu olmaması yönetici desteğinin eksikliği olarak yorumlanabilir. Bu sonuç konu ile ilgili alan yazın tarafından da desteklenmektedir (Folger ve Knovsky, 1989; Rhoades & Eisenberger, 2002; Hutchison, 1997; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Eisenberger, 2002; Wayne, Shore ve Liden, 1997; Eisenberger, 1997, Allen vd., 2003). Araştırmanın ikinci amacına uygun olarak öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin bireysel özelliklere göre anlamlı fark gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 3’de ortaöğretim öğretmenlerinin cinsiyet değişkenine göre algıladıkları örgütsel destek düzeyine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Öğretmenlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Algıladıkları Örgütsel Desteğe İlişkin Bulgular (Bağımsız Gruplar t testi Sonuçları)

	Cinsiyet	n	Ortalama	ss	t	p
Algılanan Örgütsel Destek	Kadın	67	35,19	8,47	2,746	0,007*
	Erkek	69	31,10	8,90		

Cinsiyet ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışma sonuçları incelendiğinde (Tablo 3) kadınlarla erkekler arasında algılanan örgütsel destek algısı açısından kadınların lehine anlamlı fark $t(8,47)=2,746$ bulunmaktadır. Bu sonuca dayanarak kadınların algıladıkları örgütsel destek ortalamasının erkeklerden yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Cinsiyet ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiye yönelik yapılan çalışma sonuçları Kalağan (2009)’un araştırma görevlileri ile yaptığı çalışma sonuçları ile uyumluluk gösterirken, erkeklerin algıladıkları örgütsel destek algısının kadınlardan yüksek olduğunu belirten (Johlke, Stampfer ve Shoemaker, 2002; Gül, 2010) çalışma sonuçları ve öğretmenlerin örgütsel desteğe ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı fark göstermediğini belirten (Eğriboyun, 2013) ile farklılık göstermektedir.

Ortaöğretim öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyinin bireysel özelliklerinden yaş, öğretmenlikteki hizmet süresi ve şimdi çalıştığı okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre algıladıkları örgütsel destek düzeyine ilişkin bulgulara Tablo 4’de yer verilmektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Öğretmenlerinin Yaş, Öğretmenlikteki Hizmet Süresi ve Şimdi Çalıştığı Okuldaki Hizmet Süresi Değişkenlerine Göre Algıladıkları Örgütsel Desteğe İlişkin Bulgular

	n	Minimum	Maksimum	Ortalama	ss
<i>Yaş</i>	136	21	61	35,41	7,21
<i>Öğretmenlikteki hizmet süresi</i>	136	0	38	11,10	7,20
<i>Şimdi çalıştığı okulundaki hizmet süresi</i>	136	0	20	3,85	4,11

Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin(n=136) yaş değişkenine ilişkin ortalama değeri (35,41) göz önüne alındığında algılanan örgütsel desteğin yaş değişkenine göre farklılaştığı söylenebilir. Bu sonuç konu ile ilgili alan yazın tarafından da desteklenmektedir(Rhoades ve Eisenberger, 2002; Yoshimura, 2003). Araştırmaya katılan ortaöğretim öğretmenlerinin(n=136) öğretmenlikteki hizmet süresi (11,10) ve şu anda çalışmakta olduğu okuldaki hizmet süresi(3,85) değişkenlerine ilişkin ortalama değerleri göz önüne alındığında algılanan örgütsel desteğin öğretmenlikteki hizmet süresi (Kıdem) ve şu anda çalışmakta olduğu okuldaki hizmet süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği söylenebilir. Elde edilen bulgular Gül (2010) ile uyumlu iken iş görenlerin örgütlerinden memnun olmaları ve dolayısıyla işlerinden ayrılmak istememeleri nedeniyle hizmet süreleri fazla olan iş görenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin hizmet süreleri daha düşük olan iş görenlere göre daha yüksek olduğunu ifade eden (Rhoades ve Eisenberger, 2002) ve üç yıldan fazla hizmet süresi bulunanların daha fazla örgütsel destek algıladıklarını savunan Kalağan (2009) ile örtüşmemektedir.

Araştırmada göz önüne alınan bir diğer bireysel özellik ise medeni hal değişkenidir. Medeni hal değişkenine ilişkin bulgular Tablo 5’de yer almaktadır.

Tablo 5. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Öğretmenlerinin Medeni Hal Değişkenine Göre Algıladıkları Örgütsel Desteğe İlişkin Mann – Whitney U Testi Sonuçları

	Medeni Hal	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
<i>Örgütsel destek algısı ölçeği</i>	Evli	117	69,75	8.161,00	965,000	0,357
	Bekâr	19	60,79	1.155,00		

Medeni hal ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan analizler incelendiğinde (Tablo 5) evli ve bekâr bireylerin algıladıkları örgütsel destek düzeylerinde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. $U = 965,000$, $p < .05$. Sıra ortalaması dikkate alındığında evli bireylerin algıladıkları örgütsel

desteğin daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma sonuçları Kalağan (2009)'un çalışma sonuçları ile farklılık göstermektedir.

Örgütsel ödüller ve iş koşullarının algılanan örgütsel desteğin öncellerini oluşturan unsurlardan biri olması nedeniyle Tablo 6 da okul türü ve çalıştığı kadro değişkenlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çalıştığı Okul Türü Değişkenine Göre Algıladıkları Örgütsel Desteğe İlişkin Bulgular (Bağımsız Gruplar t Testi Sonuçları)

	Okul türü	n	Ortalama	ss	t	p
<i>Algılanan Örgütsel Destek</i>	Genel lise	81	34,67	7,86	2,405	0,018*
	Meslek lisesi	55	30,84	9,88		

Okul türü ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan çalışma sonuçları incelendiğinde (Tablo 6) genel lisede öğretmenlik yapanlar ile meslek lisesinde öğretmenlik yapanlar arasında genel lisede öğretmenlik yapanların lehine algılanan örgütsel destek açısından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0.05$). Araştırma sonuçları Eğriboyun (2013) ile farklılık göstermektedir.

Tablo 7. Araştırmaya Katılan Ortaöğretim Öğretmenlerinin Çalıştığı Kadro Değişkenine Göre Algıladıkları Örgütsel Desteğe İlişkin Bulgular

	Çalıştığınız kadro	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	p
<i>Örgütsel destek algısı ölçeği</i>	Kadrolu	126	68,80	8.669,00	592,000	0,751
	Ücretli	10	64,70	647,00		

Kadro değişkeni ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki incelendiğinde (Tablo) kadrolu öğretmenler ile sözleşmeli ve ücretli öğretmenler arasında ölçek puanları açısından anlamlı fark bulunmadığı görülmektedir. ($p > 0.05$).

KAYNAKÇA

- Abdollahi, Farhad M.A., Piri, M.A., Azimi, Mohammad M. A. (2013). The relationship between perceived organizational support and organizational commitment among faculty members. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(4), 475-479.
- Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Douglas, C., Ammeter, A.P. (2004). Leader political skill and team performance. *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012). The effect of development culture and perceived organizational support to the job satisfaction and job performance: The mediating role of trust. *Yönetim ve Ekonomi*. 19(1), 105-136.
- Allen, M.W. (1995). Communication concepts related to perceived organizational support. *Western Journal of Communication*, 59 (Fall), 326 – 346.
- Allen, D.G., Shore, L.M. ve Griffeth, R.W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99–118
- Aselega, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior* 24, 491-509.
- Atalay, İ. (2005). *Örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet. Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.*
- Aydın, M. (2007). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.
- Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2005). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (8. bs). Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Bogler, R. ve Nir, A. E. (2010). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction. What's empowerment got to do with it? *Journal of Educational Administration*, 50(3), 287-306.
- Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2006). Yönetim ve örgüt düşüncesinde kuramsalcılık. Yeni kuramsalcılık ve kurumsal eş biçimcilik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 223-254.
- Bostancı, A.B. (2013). The mediator role of perceived administrator support in the relationship between teachers' perceptions of organizational justice and organizational support. *International Journal of Social Sciences*, 3(3), 823-834.
- Campell, N.S., Perry, S.J., Maertz Jr, C.P., Allen, D.G. ve Griffeth, R.W. (2013). All you need is ... resources: The effects of justice and support on burnout and turnover. *Human Relations*, 66(6), 759-782.
- Celep, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Chen, C.C. ve Chiu, S.F. (2008). An integrative model linking supervisor support and organizational citizenship behavior. *J Bus Psychol*, 23, 1-10.
- Chen, Z., Eisenberger, R., Johnson, K.M., Sucharski, I.L., Aselega, J. (2009). Perceived Organizational Support and Extra - Role Performance: Which Leads to Which? *The Journal of Social Psychology*, 149(1), 119-124.
- Chen, S.H., Yu, H.Y., Hsu, H.Y., Lin, F.C., Lou, J.H. (2013). Organisational support, organisational identification and organisational citizenship behaviour among male nurses, *Journal of Nursing Management*, 21, 1072-1082.
- Cohen-Charash, Y. ve Spector, P.E. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86(2), 278–321.
- DeConnick, J.B. ve Johnson, J.T. (2009). The effects of perceived organizational support and organizational justice on turnover among salespeople, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333–350.

Dawley, D.D., Andrews, M.C. ve Buckler, N.S. (2007). Mentoring, supervisor support and perceived organizational support: what matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247.

Dysvik, A. ve Kuvaas, B. (2012). Perceived supervisor support climate, perceived investment in employee development climate and business – unit performance. *e-journal of Human Resource Management*, (September–October), 51 (5) , 651–664.

Eder, P. ve Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior, *Journal of Management*, 34(55).

Eğriboyun D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki(Bolu ili örneği)*, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Debra, S. (1986), “Perceived organizational support”, *Journal Of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.

Eisenberger, R., P. Fasolo, V. Davis-LaMastro. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.

Eisenberger, R., J. Cummings, S. Armeli, P. Lynch. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82 (5), 812-820.

Eisenberger, R., Pierce W.D. ve Cameron, J. (1999), Effects of reward on intrinsic motivation - Negative, neutral and positive: Comment on Deci, Koestner and Ryan, *Psychological Bulletin*, 125(6), 677-691.

Eisenberger, R., S. Armeli, B. Rexwinkel, P.D. Lynch, L. Rhoades. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vanderberghe, C., Sucharski, I.L. ve Rhoades L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.

Eisenberger, R., Jones, J.R., Aselega, J., Sucharski, I.L. (2004). *Perceived Organizational Support, the employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives* (Edt. J. Coyle-Shapiro, L. Shore and S. Taylor, & L. Tetrick), Oxford University Press.

Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*, 11. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Folger, R. ve Knovsky, M.A. (1999). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay rise decisions. *e-journal of Academy of Management*, 32(1), 115-130.

Francis C.A. (2011). The mediating force of "Face": Supervisor character and status related to perceived organizational support and work outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 58– 67.

Gavino, M.C., Wayne, S.J., Erdoğan, B. (2012). Discretionary and transactional human resource practices and employee outcomes: The role of perceived organizational support. *Human Resource Management*, (September–October), 51(5), 665–686.

Gillet, N., Gagne, M., Sauvage, S., Fouquereau, E. (2012). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.

Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement, *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.

Gül, A.L. (2010). *Lise öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel destek (Ankara İli Örneği)*, Doktora Tezi, - Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Gürbüz R. (2012). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Ghasemzad A. ve Mohammadkhani K. (2013). The relationship between perceived organizational support, organizational commitment, and quality of work life and productivity, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(8), 431-436.

Harris, R.B., Harris, J.B. ve Harvey, P. (2007). A test of competing models of the relationships among perceptions of organizational politics, perceived organizational support, and individual outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 147(6), 631–655.

Hayton, J., Carnabuci, G., Eisenberger, R. (2011). With a little help from my colleagues: A social embeddedness approach to perceived organizational support, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 235–249.

Howes, J.C., Cropanzano, R., Grandey, A.A., Mohler, C.J. (2000). Who is supporting whom? Quality team effectiveness and perceived organizational support, *Journal of Quality Management*, 5, 207-223.

Huang, Y.C. (2003). *Job satisfaction and organizational commitment among faculty at Taiwan's higher education institutions*, Doctoral Dissertation, The Graduate College at the University of Nebraska at Omaha, Nebraska.

Hui, C., Wong, A. ve Tjosvold, D. (2007). Turnover intention and performance in China: The role of positive affectivity, Chinese values, perceived organizational support and constructive controversy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 735–751.

Hutchison, S. (1997). A path model of perceived organizational support, *Journal of Social Behaviour and Personality*, 12(1), 159-174.

Irvine, D.M., Leatt, P., Evans, G.M. ve Baker G.R. (2004). Cognitive and behavioral outcomes of quality improvement teams: The influence of leadership and the work unit environment. *Journal of Quality Management*, 4(2), 167-184.

İsfaq, A., Wan, W.İ., Samliyah, M.A. ve Muhammad, R. (2011). Conceptualizing perceived organizational support: A Theoretical perspective. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 784-789.

İşcan, Ö. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.

Kalağan G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: Otel işletmelerinde bir uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 387-401.

Karasar N.(2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (19. bs.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ticaret Ltd. Şti.

Kraimer, M.L. ve Wayne, S.J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30, 209 – 237.

Krishnan, J. ve Mary, V.S. (2012). Perceived organizational support – An overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 1-13.

Kossek, E.E., Pichler, S., Bodner, T., Hammer, L.B. (2011). Workplace social support and work family conflict: A meta analysis clarifying the influence of general and work – family – specific supervisor and organizational support, personal psychology, *Personal Psychology*, 64, 289–313.

Lynch, P.D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees,. *Journal of Applied Sociology*, 84(4), 467-483.

McCharty, A., Cleveland, J.N., Hunter, S., Darcy, C. ve Grady G. (2012). Employee work–life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6), 1257–1276.

Miao ve Liaoning(2011). Perceived organizational support, job satisfaction, task performance and organizational citizenship behavior in China. *Institute of Behavioral and Applied Management*. 105-127.

Muse, L.A. ve Stamper, C.L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*. 19(4), 517-535.

Narang, L. ve Singh, L. (2012). Role of perceived organizational support in the relationship between HR practices and organizational trust. *Global Business Review*, 13(2), 239-249.

Nayir, F. (2012). The relationship between perceived organizational support and teachers' organizational commitment. *Eurasian Journal of Educational Research*, 48, 97- 116.

Nitesh, S., NandaKumar V.M. ve Asok Kumar S. (2013). Role of pay as perceived organizational support contributes to employee's organizational commitment. *Advances In Management*, 6(8), 52-54.

Ng, T.W.H. ve Sorenson, K.L. (2008). Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group & Organization Management*, 33(3), 243-268.

Noruzi, A., Shateri, K., Rezazadeh, A. ve Hatami-Shirkouhi, L.(2011). Investigation the relationship between organizational justice, and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational support. *Indian Journal of Science and Technology*, 4(7), 842-847.

Pohl, S., Battistelli, A. ve Librecht, J.(2013). The impact of perceived organizational support and job characteristics on nurses' organizational citizenship behaviour. *International Journal of Organization Theory and Behaviour*. 16 (2), 193-207.

Polat, S. (2007). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları, örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.*

Randall, M., Cropanzano, R., Bormann, C.A. ve Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 20,159-174.

Rhoades, L., R. Eisenberger, S. Armeli. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

Rhoades, L., R. Eisenberger. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

Riggle, R., Edmondson, D.R. ve Hansen J.D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 027–1030.

Safari, Maryam ve Jannati (2012). The effect of organizational justice and perceived organizational support on university staff job burnout (Case of university staff of Isfahan). *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. Vol. 6(7), 131-136 .

Sezgin, F. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.

Shanock, L.R. ve Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: Relationships with subordinates' perceived supervisor support, Perceived organizational support, and performance, *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695.

Stinglhamber, F., Cremer, D. ve Mercken, L. (2006). Perceived support as a mediator of the relationship between justice and trust: A multiple foci approach, *Group & Organization Management*, 31, 442-468.

Stinglhamber, F. ve Vandenberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: a longitudinal study, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251–270.

Şişman, M. (2010), *Örgütler ve Kültürler* (3. bs.). Ankara: Pegem Akademi

Taşdan, M. ve Yalçın, T. (2010). Relationship between primary school teachers' perceived social support and organizational trust level, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(4), 2609-2620.

Özdevecioğlu, (2003). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.

Watt, J.D. ve Hargis, M.B. (2010). Boredom proneness: Its relationship with subjective underemployment, perceived organizational support, and job performance. *J Bus Psychol*, 25, 163 – 174.

Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Wu, T.Y., Hu, C. Ve Jiang, D.Y. (2012). Is subordinate's loyalty a precondition of supervisor's benevolent leadership? The moderating effects of supervisor's altruistic personality and perceived organizational support, *Asian Journal of Social Psychology*, 15, 145-155.

Young, B. (2012). On careers: Themes from the lives of four western canadian women educators, *Canadian Journal of Education*, 17(2), 148 – 161.

Yoshimura, Y.E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment and intend to leave: Group differences. Degree of Masters of Science, North Carolina State University, Raleigh.*

Zhang, Y., Farh, J. Ve Wang, H. (2012). Organizational antecedents of employee perceived organizational support in China: A grounded investigation, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 422-446.

Zone, E.J. (2013). *The relationship of perceived organizational support, job satisfaciton and years of online teaching experience to work engagement among online undergraduate adjunct faculty members, Doctoral Dissertation, Faculty of Argosy University, Phoenix.*