

**İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN
ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI
(POLATLI İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

**PERCEPTIONS OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS ON
ORGANIZATIONAL SUPPORT
(CASE OF POLATLI DISTRICT)**

Sibel DOĞAN

Hacettepe Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi
Bilim Dalı İçin Öngördüğü

Yüksek Lisans Tezi


olarak hazırlanmıştır.

2014


Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne,

Sibel DOĞAN'ın hazırladığı "İlkokullarda G¼rev Yapan ¼đretmenlerin ¼rg¼tsel Destek Algısı (Ankara İli/Polatlı ilçesi ¼rneđi)" başlıklı bu çalışma j¼rimiz tarafından **Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Y¼netimi, Denetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı'nda Y¼ksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Başkan


Prof. Dr. Selahattin GELBAL

¼ye (Danışman)


Doç. Dr. Berrin BURGAZ

¼ye


Doç. Dr. Murat ¼ZDEMİR

¼ye


Yrd. Doç. Dr. Didem KOşAR

¼ye


Yrd. Doç. Dr. Funda NAYIR

ONAY

Bu tez Hacettepe ¼niversitesi Lisans¼st¼ Eğitim-¼đretim ve Sınav Y¼netmeliđi'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki j¼ri ¼yeleri tarafından /...../..... tarihinde uygun g¼r¼lm¼ř ve Enstit¼ Y¼netim Kurulunca /...../..... tarihinde kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Berrin AKMAN

Eğitim Bilimleri Enstit¼s¼ M¼d¼r¼

İLKOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI

Sibel DOĞAN

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Ankara İli Polatlı İlçe merkezindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısını belirlemektir. Araştırmada örgütsel destek algısının; okul türü ve büyüklüğü ile, öğretmenlerin cinsiyetine, mesleki kıdemine, branşına, öğrenim durumuna ve medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

Betimsel tarama modelinde gerçekleştirilen bu araştırmanın evrenini, 2013-2014 Eğitim-Öğretim yılında, Ankara İli Polatlı İlçe Merkezi'nde devlet ve özel ilkokullarında görev yapan 295 öğretmen oluşturmaktadır. Bu kapsamda evrenin tümüne ulaşılmaya çalışılmıştır. Veri toplama sürecinde ise veri işlemeye uygun 270 ölçek elde edilmiştir. Araştırma verileri, 'kişisel bilgi formu' ve Nayır (2011) tarafından geliştirilmiş olan 'Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'-(AÖDÖ) olmak üzere iki alt bölümden oluşan veri toplama aracı ile toplanmıştır.

Araştırmada toplanan verilerin çözümlenmesinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve post-hoc tukey testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, örgütsel destek algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte öğretmenlerin örgütsel desteğin alt-boyutlarından; "örgütsel adalet" boyutunda orta, "yönetim desteği" boyutunda yüksek ve "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutunda orta düzeyde örgütsel destek algısına sahip oldukları da belirlenmiştir. Öğretmenlerin görev yaptıkları okul türüne dayalı olarak gerçekleştirilen analizlerde "örgütsel adalet", "yönetici desteği" ve "örgütsel ödüller ve iş koşulları" alt-boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farkın kaynağını belirlemek üzere gerçekleştirilmiş analizlerde, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin devlet okullarında görev yapan öğretmenlere göre, AÖDÖ'nün her üç alt-boyutunda da daha yüksek bir destek algısına sahip oldukları saptanmıştır. Bununla birlikte örgütsel destek algısının cinsiyet değişkenine göre fark

göstermediği belirlenmiştir. Ancak öğretmenlerin örgütsel destek algılarının kıdem, branş, eğitim durumu, medeni durum ve okul büyüklüğü değişkenlerine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmüştür. Buna göre 5 yıl ve daha az süredir görev yapan öğretmenlerin, branş öğretmenlerinin, lisans mezunu öğretmenlerin ve bekar öğretmenlerin örgütsel destek algılarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte öğrenci sayısının 1000 ve daha altı olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler: Algılanan Örgütsel Destek, Devlet İlkokulu, Özel İlkokul

Danışman: Doç. Dr. Berrin BURGAZ Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

PERCEPTIONS OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS ON ORGANIZATIONAL SUPPORT

Sibel DOĞAN

ABSTRACT

The general purpose of the present study is to determine the organizational support perception of teachers working at primary schools in Ankara province, Polatlı district. In the study, it was also examined whether the organizational support perception of the teachers differed significantly in terms of school type, school size, gender, professional experience, branch, educational background, and marital status. The population of the study, which was conducted by using of descriptive survey model, was composed of 295 teachers working at public and private primary schools in Ankara province, Polatlı district in the academic year of 2013-2014. It was tried to reach each member of the population, since it is relatively small. During the data collection process, totally 270 scales were returned completely. During the study, “The Perceived Organizational Support Scales (POSS)” developed by Nayır (2011) was used.

The statistical software SPSS 17.0 was employed to analyze the data collected during the study. While analyzing the data arithmetical mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA) and post-hoc Tukey test were employed.

At the end of the study, the organizational support perception of teachers working at the primary schools in Polatlı was concluded to be at moderate level. Regarding the sub-dimensions of the organizational support it was determined that they perceive organizational support at moderate level for the “organizational equity” dimension, high level for “management support” dimension, and mid level for “organizational reward and working conditions” dimension. Regarding the type of school at which the teachers are working significant difference was observed for the sub-dimension of organizational equity, management support, organizational reward and working conditions. After the analyses conducted to identify the reason of that difference all three sub-dimension of the POSS were found to be higher in teachers working at private schools in comparison with those working at public

schools. However, it was concluded that the organizational support perception did not differ according to the gender. On the other hand, significant difference was observed according to professional seniority, branch, educational background, marital status of teachers and the size of school. Accordingly, it was determined that organizational support perception of branch teachers, those with a bachelor's degree, single teachers and those with five years or less professional background was higher. Besides, it was found that organizational support perception of teachers working at schools with 1000 or less students was higher.

Keywords: Perceived organizational support, public primary school, private primary school.

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Berrin BURGAZ, Hacettepe University, Department of Education Sciences Division of Educational Administration, Supervision, Planning and Economy

ETİK BEYANNAMESİ

Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.



Sibel DOĞAN

TEŞEKKÜR

Çalışanlar örgütleriyle ilgili bir takım beklentilere sahip olmaktadır ve bu beklentiler sadece maddi getiriden ibaret olmamaktadır. Çalışanlar örgütlerinden aynı zamanda takdir edilmeyi, saygı duyulmayı, değer verilmeyi de ummaktadır. İnsanların ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya geldiği örgütlerden biri eğitim örgütleridir. Eğitim örgütlerde görev yapan öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmesi, mutluluklarına önem verilmesi, sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması olarak ifade edilen örgütsel destek, hem örgütlerin amaçlarına ulaşması açısından hem de öğretmenler açısından önem taşımaktadır.

Öncelikle bu araştırmanın gerçekleştirilmesinde büyük katkısı olan, bana emek verip zaman ayıran, sayın hocam ve değerli tez danışmanım Doç. Dr. Berrin BURGAZ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans hayatım boyunca bana emeği geçen sayın hocalarım; Prof. Dr. Şule Erçetin'e, Prof. Dr. Gülsün ATANUR BASKAN'a, Prof. Dr. Yüksel KAVAK'a, Yrd. Doç. Dr. Yusuf BADAVAN'a, Prof. Dr. Semra GÜNEY'e, Yrd. Doç. Dr. Elif YETKİN ÖZDEMİR'e, Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN'a, sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmam boyunca bütün sıkıntılı anlarımda yanımda olan, bana sabır gösteren, destek veren, eşim Kemal DOĞAN'a ve araştırmam boyunca benimle olan minik oğlum Mert DOĞAN'a, bana inanan ve güvenen aileme sonsuz teşekkürler...

İÇİNDEKİLER

ÖZ İLİ	
ABSTRACT.....	V
TEŞEKKÜR	VIII
İÇİNDEKİLER	IX
TABLÖLÄR DİZİNİ.....	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	XIII
1. GİRİŞ.....	1
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi:.....	6
1.2.1 Araştırmanın Amacı:	6
1.2.2 Araştırmanın Önemi:	6
1.3 Problem Cümlesi:	7
1.3.1 Alt Problemler.....	7
1.4 Sayılıtlar:.....	8
1.5 Sınırlılıkları.....	8
1.6 Tanımlar:.....	8
1.7 Araştırmanın Kuramsal Temeli	8
1.7.1 Algılanan Örgütsel Destek.....	9
1.7.2 Destekleyici Örgütlerin Özellikleri	14
1.7.3 Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri	16
1.7.3.1 Sosyal Değişim Kuramı	16
1.7.3.2 Karşılıklılık Normu Kuramı.....	18
1.7.3.3 Örgütsel Destek Kuramı	20
1.7.3.4 Lider-Üye Değişimi Kuramı	22
1.7.3.5 ERG Kuramı	24
1.7.4 Algılanan Örgütsel Desteğin Boyutları (Öncülleri)	26
1.7.4.1 Örgütsel Adalet.....	26
1.7.4.2 Yönetici Desteği	30
1.7.4.3 Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları.....	33
1.7.4.3.1 Örgütsel Ödüller.....	34
1.7.4.3.2 İş Koşulları	35
1.7.4.4 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Çalışan Özellikleri.....	37
1.7.5 Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları.....	40
1.7.5.1 Örgütsel Bağlılık.....	41
1.7.5.1.1 Duygusal Bağlılık	42
1.7.5.1.2 Devam Bağlılığı.....	42
1.7.5.1.3 Normatif Bağlılık.....	43
1.7.5.2 Örgütsel Vatandaşlık	45
1.7.5.3 İş Doyumu	47
1.7.5.4 İşe Katılma	48
1.7.5.5 Edim.....	48
1.7.5.6 Geri Çekilme Davranışı	48
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	50
2.1 Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar	50
2.2 Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar	56
3. YÖNTEM	61
3.1 Araştırmanın Yöntemi.....	61

3.2 Evren ve Örneklem	61
3.3 Veri Toplama Araçları	63
3.3.1 Kişisel Bilgi Formu	63
3.3.2 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	63
3.4 Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı	65
3.5 Verilerin İşlenmesi ve Çözümlemesi	66
4. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	67
4.1 Öğretmenlerin Örgütsel Desteğe İlişkin Algı Düzeyleri	67
4.1.1 Örgütsel Adalet Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	69
4.1.2 Yönetim Desteği Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	71
4.1.3 Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar	73
4.2 Polatlı'daki İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Değişkenlere Göre İncelenmesi.....	74
4.2.1 Cinsiyet.....	75
4.2.2 Kıdem	77
4.2.3 Branş	79
4.2.4 Eğitim Durumu	81
4.2.5 Medeni Durum	83
4.2.6 Okul Büyüklüğü	85
4.3 Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Algılanan Örgütsel Destek Konusundaki Görüşleri	87
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	92
5.1 Sonuçlar	92
5.1.1 Örgütsel Destek Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Sonuçlar:.....	92
5.1.2 Örgütsel Destek Algısının Değişkenlere İlişkin Sonuçları:.....	92
5.1.3 Örgütsel Destek Algısının Okul Türüne Göre Değişimine İlişkin Sonuçlar:	93
5.2 Öneriler.....	93
5.2.1 Araştırmaya Dönük Öneriler	93
5.2.2 Uygulamaya Dönük Öneriler.....	94
KAYNAKÇA	95
EKLER DİZİNİ.....	102
EK 1. ETİK KURULU ONAY BİLDİRİMİ.....	106
EK 2. TEZ UYGULAMA İZİNİ	104
EK 3. ÖLÇEK KULLANIM İZİNİ	105
EK 4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ.	106
EK 5. ORJİNALLİK RAPORU	109
EK 6. ÖZGEÇMİŞ	110

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Meyer ve Allen Bağlılık Modeli	44
Tablo 2: Öğretmenlerin Değişkenlere Göre Dağılımı	62
Tablo 3: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	65
Tablo 4: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Aralıkları	65
Tablo 5: Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri.....	67
Tablo 6: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Boyutuna İlişkin İfadelerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	69
Tablo 7: Öğretmenlerin Yönetim Desteği Boyutuna İlişkin İfadelerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları	71
Tablo 8: Öğretmenlerin Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları Boyutuna İlişkin İfadelerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları.....	73
Tablo 9: Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin T-Testi Sonuçları.....	75
Tablo 10: Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	77
Tablo 11: Branşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin T-Testi Sonuçları.....	79
Tablo 12: Eğitim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	81
Tablo 13: Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin T-Testi Sonuçları	83
Tablo 14: Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalama ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	85
Tablo 15: Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin T-Testi Sonuçları.....	87

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet Tipolojisi	27
---	-----------

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Akt. : Aktaran

ANOVA: Analysis of Variance

AÖDÖ: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

DMK: Devlet Memurları Kanunu

F : Frekans

İKY: İlköğretim Kurumları Yönetmeliği

ÖEKY: Özel Eğitim Kurumları Yönetmeliği

P : Anlamlılık Düzeyi

Sd: Serbestlik Derecesi

SPSS: Statistical Package for Social Sciences

Ss: Standart Sapma

\bar{X} :Aritmetik Ortalama

% : Yüzde

T : T Değeri

vd: Ve diğerleri

1. GİRİŞ

1.1 Problem Durumu

İnsanlar bir takım ihtiyaçlara sahiptir ve yaşamak için gerekli bu ihtiyaçların tamamını kendileri karşılayamazlar. Ortak bir amacın gerçekleştirilmesi, birden fazla bireyin güç ve eylemlerinin birleştirilmesini, bütünleştirilmesini zorunlu kılmıştır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, belirlenen ortak amacın gerçekleştirilebilmesi için işbirliği yapmaya istekli çalışanların bulunması gereklidir. Bu amaçla insanlar diğer insanlarla işbirliği yapmaya başlamışlar ve bunun sonucunda da örgütler oluşmuştur (Aydın, 2010).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre insanların karşılanması gereken bir takım ihtiyaçları vardır. İhtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde, fizyolojik ihtiyaçlardan psikolojik ihtiyaçlara kadar uzanan hiyerarşik bir yapılanma söz konusudur. İnsanoğlunun yaşamının temelinde bu ihtiyaçların karşılanması gerekliliği bulunmaktadır (Koçel, 2010).

İnsanlar yaşamını sürdürebilmek için açlık, susuzluk, neslini devam ettirme, ücret, iyi çalışma koşulları gibi fiziksel ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Fiziksel ihtiyaçlardan sonraki ihtiyaçsa güvenlik ihtiyacıdır. Güvenli bir çalışma ortamı sağlama, hastalık, yaşlılık gibi durumlarda geleceğini garanti altına alma diğer bir deyişle iş güvencesi, sigorta, emeklilik, sağlıklı iş ortamı bu ihtiyacın karşılanması için gereklidir. Bireylerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları makul ölçüde tatmin edilmişse sıra ait olma ve sevgi ihtiyacının giderilmesindedir. Bu ihtiyaçlar çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, yakın dostluklar, bir gruba mensup olma ve sosyal etkinliklerdir. Değer İhtiyaçları/saygınlık ise; insanların yaptıklarının fark edilmesi ve takdir edilmesi, tanınma, kendine güven duyma, başarı, saygı görme, statü, sorumluluk, statüye uygun maaştır. Bu ihtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağı olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı sahip olunan potansiyeli geliştirme, kişisel tatmin, yaratıcılık, eğitim fırsatları, gelişme ve yükselmedir (Akyol, 2008; Eren ve Argon, 2004; Eroğlu, 1998; Koçel, 2010). Örgütler kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını, çalışanlara özgü becerileri ön plana çıkararak ve kişisel gelişimlerine imkan veren yapılar kurarak karşılayabilirler (Lunenburg ve Ornsstein, 2013).

Eren'e göre (2004) bireylerin bağlılık ve sevgi ihtiyaçlarının önemli bir kısmı ailede, eğitim kurumlarında, üyesi buldukları dernek ve kuruluşlarda ve çalışma

hayatını sürdürdükleri iş çevresinde ortaya çıkmakta ve çalışanlar bu ihtiyaçların bir bölümünü çalıştıkları örgütlerden örgütsel destekle alma isteğinde bulunmaktadır. Bu anlamda saygı duyulma, kabul ve onay görme, değer verilme gibi duygusal ihtiyaçların karşılanması için önemli kaynaklardan biri olan örgütsel destek, çalışanlar açısından son derece değerlidir.

Eisenberger vd'e (1986) göre de, çalışanların sosyalleşme sürecinin en önemli bölümlerinden birini iş hayatı oluşturmaktadır. Araştırmalar, çalışanların sosyalleşmesinde mensubu olduğu örgütün önemli bir yeri olduğunu ifade etmişlerdir. Örgütsel destek sayesinde örgüt, çalışanların mutluluklarına değer verdiğini, onların örgüte olan katkılarının farkında olduğunu ve onlarla çalışmaktan memnuniyet duyduğunu belirtmiş ve onların onaylanma, saygı görme ve ait olma ihtiyaçlarını karşılamış olmaktadır (Armeli, Eisenberger, Lynech 1998).

İnsanların ihtiyaçlarını karşılamak ve ortak bir amacı gerçekleştirmek için oluşturdukları örgütlerden biri de eğitim örgütleridir (Eren ve Argon, 2004). Eğitim örgütleri açık sistemlerdir ve diğer açık sistemler gibi çevreden girdi alır, bu girdiyi işler ve çevreye çıktı olarak verirler. Eğitim sisteminde çıktı, toplum tarafından istenen olumlu davranışları kazanmış bireylerdir. Eğitmenler ve eğitilenlerin insan olması araç-gereç, teknoloji, insan gücü ve öteki girdiler arasında, insan gücü girdisini diğer girdilerden daha önemli hale getirmektedir (Balay 2000; Bursalıoğlu 2003).

Bir toplumun varlığını sürdürmesi ve gelişmesinde en önemli kaynağı amaçlarına uygun olarak yetiştirdiği insanlardır. Bu yetiştirme görevi de eğitim örgütleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Diğer bir deyişle insanı bilimsel olarak ele alıp işleyen, onları yetiştirip kişilik ve meslek sahibi yapan sistem eğitim sistemidir (Özdemir, 2010). Eğitim insan ile yaşam arasında köprü durumunda olduğundan toplumdaki değişme ve gelişme hızına paralel olarak insanların eğitilmesi ve yetiştirilmesi önem kazanmaktadır.

Eğitim örgütlerini amaçlarına ulaştırma görevini üzerine alan kurumlar okullardır. Okulların öğrencileri hem çevredeki gelişmelere uyum sağlayacak, hem de çevrede beklenen değişimleri oluşturabilecek yeterliliğe ulaştırması gerekmektedir (Taymaz, 2011). Öğrencilere bu nitelikleri kazandıracak olan kurumlar örgün eğitim kurumlarıdır. Örgün eğitim kurumları okul öncesi, ilkökul, ortaokul, lise ve

üniversite basamaklarından oluşmaktadır. Bunlardan eğitim sisteminin zorunlu ve kritik ilk basamağı ilkokullardır. İlköğretim Kurumları Yönetmeliği'ne (İKY) göre ilkokullar; öğrencilerin ilgi ve yeteneklerini geliştirerek onları hayata ve bir üst öğrenime hazırlayan, öğrencilerin kendilerine, ailelerine topluma ve çevreye olumlu katkılar yapmasını sağlayan, öğrencilere bireysel ve toplumsal sorunları tanıma ve bu sorunlara çözüm yolları arama alışkanlığı kazandıran eğitim kurumlarıdır (m. 5).

Öğretmenler eğitim sisteminin vazgeçilmez unsurlarıdır. Bu nedenle de bir ülkede eğitim sisteminin başarısı, öğretmenlerin başarısından ayrı düşünülemez. Çünkü eğitim sisteminin gereği gibi işlemesi, uygun nitelik ve nicelikteki öğretmenlerin varlığına bağlıdır (Özdemir, 2010). İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin bir kısmı yüksek okul mezunu olup büyük çoğunluğu üniversite mezunu, geneli öğretmenlik formasyonuna sahip bireylerdir. Bu anlamda bu kurumlarda görev yapan öğretmenler, genel olarak belli yeterliliğe sahip olduğu varsayılan kimselerden oluşmaktadır.

Öğretmenlerin mesleklerinin gerektirdiği yeterlilikleri yerine getirmeleri, onların iyi bir eğitim almalarının yanı sıra bu görev ve sorumlulukları yerine getirebileceklerine olan inançları ile de yakından ilgili olmaktadır (Özdemir, 2010). Okullardan beklenen görevin yerine getirilebilmesi için üyelerinin rollerini eksiksiz olarak bilmeleri ve oynamaları gerekmektedir. Bu noktada öğretmenlerin örgütlerde çalışırken belli yeterliliklere sahip olmalarının dışında kendilerini mutlu hissetmeleri, örgütsel destek algıları oldukça önem taşımaktadır.

Örgütsel etkililik, örgütlerin maddi kaynaklarının çokluğundan ziyade insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır (Bozkurt, 2007). Bu nedenle okullarda belirlenen nitelikte bir eğitim verebilmek, örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek için motive edilmiş ve işleriyle bütünleşmiş öğretmenlere ihtiyaç vardır. Ancak motive edilmiş öğretmenler de bir takım sorunların, çatışmaların yaşanmadığı ya da yaşansa da kısa sürede çözüldüğü ortamlarda görev yapmaktadır. Bu anlamda öğretmenlerin okullarda yaşadıkları sıkıntılar eğitime yansımakta ve dolayısıyla eğitim sistemimizin en önemli sorunları arasında yer almaktadır.

Çokluk'a (2003) göre eğitim ve öğretim sisteminde yaşanan sıkıntılar; aşırı kalabalık sınıflar, yetersiz fiziki koşullar, bürokratik iş, düşük ücret, terfi etme

güçlükleri, toplumun eleştirileri, sosyal ve politik güçlerin eğitim kurumları üzerindeki baskıları, toplum desteğinin az olması, ödüllendirme ve kurumda karar sürecine katılımın yetersiz olması, öğrenci-öğretmen çatışması, okul-aile çatışmaları ve öğrencilerin disiplin sorunlarıdır.

Genel itibarıyla kalabalık sınıflar, yetersiz fiziki koşullar gibi Çokluk'un (2003) da ifade ettiği sıkıntıların yaşandığı okullarda örgütsel destek öğretmenlerin örgütlerine daha pozitif bakması, görevlerini daha iyi bir şekilde yerine getirmeleri hususuna katkıda bulunmaktadır. Diğer bir deyişle öğretmenlerin görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmesi için fiziksel ve psikolojik gerekli şartların oluşturulması, varsa onları engelleyen durumların saptanıp düzeltilmesi gereklidir. Bu anlamda "Örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleri" olarak ifade edilen örgütsel destek kavramı ön plana çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003b).

Farklı yaş gruplarındaki öğrencilerin eğitim ve öğretimi devlet okullarında ve özel okullarda gerçekleştirilmektedir. Devlet okullarında eğitim görmek bütün öğrencilerin anayasal hakkı olup aileler tarafından herhangi bir ödeme yapılmamakta, harcamalar devlet tarafından karşılanmaktadır. İsteğe bağlı olarak gönderilen özel okullarda ise masrafları aileler karşılamakta, buradaki koşullar devlet okullarına nispeten farklı olmaktadır. Bu farklılıklardan bir tanesi de devlet okullarında görev yapan öğretmenler devlet tarafından yapılan sınavlarda alınan puanlara göre atanmakta, özel okullarda ise bu durum farklılaşmaktadır. Atanması farklı şekilde gerçekleştirilen devlet okullarında çalışan öğretmenlerle, özel okullarda görev yapan öğretmenlerin haklarında ve çalışma koşullarında da, çalıştıkları kurumlardan ötürü bir takım farklılıklar bulunmaktadır. Devlet okulunda görev yapan öğretmenler 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa (DMK) tabi olmakta ve 98. maddeye göre devlet memurlarının memurluktan çıkarılması, memurluğa alınma şartlarından herhangi birini taşımadığının sonradan anlaşılması veya memurlukları esnasında bu şartlardan herhangi birini kaybetmesi, memurluktan çekilme isteği, yaş haddi, malüllük ve sicil sebeplerinden biri ile emekliye ayrılması ve ölümü hallerinde memurlukları sona ermektedir. Bunun dışında hiçbir sebep işten ayrılmalarını gerektirmemektedir. Bu nedenle devlet okulunda çalışan öğretmenler devlet güvencesi altında çalışmakta, iş güvencesine sahip oldukları için işlerini kaybetme endişesi taşımamaktadır (m. 98).

Özel okullarda çalışan öğretmenlerin çalışma koşulları 657 sayılı DMK'da belirtilen şartlara ek olarak, 28.239 sayılı MEB Özel Eğitim Kurumları Yönetmeliği (ÖEKY) 5580 sayılı Özel Eğitim Kurumları Kanunu ile düzenlenmiştir. Bu kurumlarda görev yapan öğretmenler, kanun hükümleri saklı kalmak üzere sosyal güvenlik ve özlük hakları yönünden 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ile 4857 sayılı İş Kanununun hükümlerine tabi olmaktadır (m. 42). 4857 sayılı iş kanununun hükümlerine göre kurucu veya kurucu temsilcileri ile eğitim personeli arasındaki iş sözleşmeleri en az bir yıl süreli olmak üzere üç nüsha düzenlenmekte ve taraflarca imzalanmaktadır (m. 43). Sözleşme süresi sona erenler 4857 sayılı İş Kanunu hükümlerine göre sözleşmeleri karşılıklı veya tek taraflı olarak feshedenler ve sözleşme süresi sona ermeden belirlenen süreler içinde bu isteğini diğer tarafa yazılı olarak bildirenlere, valilikçe görevden ayrılık onayı düzenlenmektedir (m. 44).

ÖEKY'ye göre özel okullarda çalışan öğretmenlerin işlerine devam garantisi bulunmamakta, çalışmakta oldukları kurumla imzaladıkları sözleşme her yıl yenilenmektedir. Kurumun veya çalışanın birbirinden memnun olmaması durumunda iki taraf da bu birlikteliğe son verebilmektedir, diğer bir deyişle özel okullarda çalışan öğretmenlerin, devlet okullarında çalışan öğretmenler gibi iş güvencesi bulunmamaktadır. Bu durumun örgütsel desteği etkileyip etkilemeyeceği hususunun araştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütsel destek, örgütün çalışanların esenliğini dikkate alması ve mutluluklarını arttırıcı nitelik taşımasıdır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Değer verildiğini hisseden, önemsendiğini düşünen diğer bir deyişle desteklendiğini düşünen çalışan, kendini güven ve huzur içinde hissetmekte ve daha istekli çalışmaktadır (Nayır, 2011). Bu anlamda eğitim sisteminin en önemli parçalarından biri olan ilkökul öğretmenlerinin örgütlerinden destek görmesi, kendilerini güvende hissederek istekli çalışması, eğitimin kalitesinin istenen noktaya gelmesinde ve örgütünün amaçlarına ulaşmasında önemli olmaktadır.

Özcaner'e (2003) göre "Bir insanın zamanını satın alabilirsiniz, belirli bir işte çalışmak üzere fizik gücünü satın alabilirsiniz, bir saat veya bir gün için uzmanlığından yararlanabilirsiniz, yalnız onun işine olan düşkünlüğünü, özverisini satın alamazsınız, ancak kazanabilirsiniz." Bu sözle çalışana örgüt tarafından değer verilmesi ve çalışanın bu değeri hissetmesi, önemsendiğine inanması, bu

değerin karşılığında örgütüne bağlanması ve örgütsel vatandaşlık davranışları göstermesiyle ilişkili olarak düşünülen örgütsel destek algısının önemi ifade edilmektedir.

Alanyazına bakıldığında örgütsel destek konusunun eğitim örgütlerinden ziyade işletme ve psikoloji alanlarında ele alındığı görülmüştür. Okullarda yapılan araştırmaların ise ağırlıklı olarak ortaokullarda, liselerde ve üniversitelerde yapıldığı belirlenmiştir. Eğitim sistemindeki değişikliklerle birlikte ilköğretim okullarının ilkokul ve ortaokul olarak ayrılması nedeniyle ilkokullarda, özellikle de özel ve devlet ilkokullarında yapılmış karşılaştırmaya dayalı herhangi bir çalışmaya rastlanmamış ve bu nedenle devlet ilkokullarında ve özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısı konusunun araştırılmasına ihtiyaç duyulmuştur.

1.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi:

1.2.1 Araştırmanın Amacı:

Bu araştırmanın amacı, Ankara İli Polatlı İlçe merkezindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısını belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda öğretmen görüşleri alınmıştır.

1.2.2 Araştırmanın Önemi:

Geçmişten bugüne örgütler varlıklarını sürdürebilmek, amaçlarına ulaşabilmek ve verimliliklerini arttırabilmek için sadece fiziksel koşulların ve maddi faydaların yeterli olmadığını farkına varmışlar ve insana değer vermeye, yatırım yapmaya başlamışlardır.

İnsanların hayatlarını sürdürebilmek için bir takım ihtiyaçları vardır ve insanlar bu ihtiyaçların, kazanç sağlama olarak ifade edilen maddi kısmını karşılamak için örgütlerde görev yapmaktadır. İnsanların maddi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla görev yaptıkları örgütlerden biri de eğitim örgütleridir. Çalışanların görev yaptıkları örgütlerde geçirdikleri zaman hayatlarının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Dolayısıyla çalışanların örgütleri hakkında geliştirdikleri algılar, hissettikleri duygular, örgüte bakış açılarını etkilemekte ve bu durum performanslarına yansımaktadır.

Bu araştırma gelecek nesillerin yetişmesinden sorumlu olan öğretmenlerin örgütlerinden beklentilerinin belirlenerek giderilmesi, diğer bir deyişle örgütsel destek algılamaları sonucunda görevlerini severek yapması ve buna bağlı olarak örgütlerine daha fazla katkı sağlaması, öğrencilerine daha faydalı olması açısından önem taşımaktadır.

Örgütsel destek algısı son yıllarda araştırmalara konu olan bir husustur. Özellikle işletmelerde ele alınan, örgütün çalışanların katkılarına değer vermesi ve mutluluğunu önemsemesine yönelik bir algılama tarzı olan örgütsel destek ile ilgili eğitim alanında yapılmış çalışmaların azlığı nedeniyle konunun araştırılması ve alanyazına katkı bulunması açısından da oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca kamu/devlet ilkokulu ve özel ilkokullar arasındaki örgütsel desteği karşılaştırması açısından da önemli bulunmaktadır.

1.3 Problem Cümlesi:

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısı nasıldır? Bu algı çeşitli değişkenlere göre farklılaşmakta mıdır?

1.3.1 Alt Problemler

1. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin;

- Örgütsel adalet
- Yönetim desteği
- Örgütsel ödüller ve iş koşulları

boyutlarındaki örgütsel destek algısı nasıldır?

2. İlkokullarda görev yapan öğretmenlerinin örgütsel destek algısı öğretmenlerin;

- cinsiyetine,
- mesleki kıdemine,
- branşına,
- öğrenim durumuna,
- medeni durumuna,
- çalıştığı okulun büyüklüğüne göre farklılaşmakta mıdır?

3. Özel ve devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısı farklılaşmakta mıdır?

1.4 Sayılılar:

- Öğretmenler araştırmaya gönüllü olarak katılmışlardır.
- Kullanılan ölçme araçları ve yöntemleri ile araştırmanın amaçlarına ulaşılabilir.

1.5 Sınırlılıklar

- Araştırma Ankara İli'nin Polatlı İlçe merkezinde bulunan ilkokul öğretmenleri ile sınırlıdır.
- Araştırma ölçek sorularına verilen cevaplarla sınırlıdır.
- Araştırma 2013-2014 Eğitim-Öğretim dönemiyle sınırlıdır.

1.6 Tanımlar:

Algılanan Örgütsel Destek: Örgütlerin çalışanların mutluluğunu önemsemesi, katkılarına değer vermesi, ihtiyacı olduğunda çalışanın arkasında olduğunu hissettirmesi, diğer bir deyişle örgütlerin çalışanlarına güven vermesi, değer vermesi, onlara saygı duyması gibi çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması hususundaki algılarını ifade etmektedir.

Özel İlkokul: Türkiye Cumhuriyeti uyruklu gerçek tüzel kişilerce açılıp Milli Eğitim Bakanlığı'nın denetim ve gözetimi altında faaliyet gösteren dört yıllık temel eğitim kurumudur.

Kamu/Devlet İlkokulu: Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı dört yıllık eğitim kurumudur.

İlkokul Öğretmeni: İlkokullarda görev yapan öğretmenlerdir.

1.7 Araştırmanın Kuramsal Temeli

Bu kısımda algılanan örgütsel destek, destekleyici örgütlerin özellikleri, algılanan örgütsel desteğin kuramsal temelleri, algılanan örgütsel desteğin boyutları/öncülleri ve algılanan örgütsel desteğin sonuçları incelenmiştir.

1.7.1 Algılanan Örgütsel Destek

Algı bireyleri, durumları, olayları ve ilişkileri anlama uğraşı olarak ifade edilirken algılama insanların duyuları yardımıyla çevrelerinden elde ettikleri bilgileri toparlayarak kendileri için anlamlı hale getirme süreci olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2004). Bireyler günlük hayatını devam ettirirken çevresinde olan biteni yorumlamakta ve algı olarak gelişen bu yorumlama, bireylerin davranışlarına yansımaktadır (Erdoğan, 1999). Bireylerin algılamaları kültürlerine, yaşam biçimlerine, inanç sistemlerine, kişilik özelliklerine, değerlerine göre değişebilmekte diğer bir deyişle algılama kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bireylerin bir kısmının olumlu olarak algıladıkları bir olay, diğer bireyler tarafından olumsuz algılanabilmektedir (Özdevecioğlu, 2003b). Destek, bireyde önemsendiği duygusunu yaratan algı kaynaklarından biridir. Örgütsel destek de, desteğin kaynağının yalnızca örgüt olduğunun ifade edilmesi durumudur (Selçuk, 2003).

Örgütler ortak amaç için bir araya gelip çalışan insanlardan oluşmaktadır. Çalışma hayatı insan hayatının önemli bir kısmını oluşturmaktadır. İnsanlar çalıştıkları örgütlerde mutlu olmak, hedeflerini gerçekleştirmek, çalıştıkları örgüt için önemli olduklarını hissetmek istemektedirler (Celep, 2000). Örgütler amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli yapısal, ekonomik ve fiziki koşullara sahip olsa da, sistemin işlemeden sorumlu olan insana gereken önem verilmez ve çalışanın ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmaz ise o sistemin verimli çalışması beklenemez. Bu nedenle insanların çalıştıkları ortamla ilgili algıları, verimleri açısından oldukça önem taşımaktadır. Bu da örgütsel destek algısını ön plana çıkarmaktadır (Eren ve Argon, 2004).

Örgütsel destek araştırmaları 1980'lerin ortasından itibaren daha fazla gelişme göstermeye başlamıştır. Örgütsel destek konusunda en çok atıfta bulunulan önemli çalışmalar Eisenberger, Rhoades, Lynch, Armeli tarafından yapılmıştır. Algılanan örgütsel destekle ilgili değişik kaynaklarda farklı tanımlar yer almaktadır. Bunlar:

Örgütsel destek, örgüt değerlerinin çalışanların esenliğini dikkate alması ve onların mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması durumunu ifade etmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison, and Sowa 1986). Yoshimura'ya (2003) göre algıya dayanan bir kavram olan örgütsel destek, çalışanların örgüt tarafından değer ve

destek verilme düzeyini çalışanın hissetmesi ve bu değer ve desteğe inanması durumunu ifade etmektedir. Helman (2006)'a göre çalışanın gayretleri sonucunda örgütüne yapmış olduğu katkının, çalıştığı örgüt tarafından değerli görülmesinin ve örgütün çalışanın iyiliğiyle ilgilenmesinin, çalışan tarafından algılanmasıdır (Akt: Kaplan ve Öğüt, 2012). Zagenczyk'ye (2001) göre örgütün çalışanların katkılarında önem verip huzurları ve mutlulukları ile ilgilenmesini de içine alan ve onların örgütsel bağlılığını da ortaya koyan düşünce ve inançlardır.

Alanyazına bakıldığında, örgütsel destek ve algılanan örgütsel destek kavramlarının neredeyse aynı anlamda kullanıldığı görülmektedir. Bunun nedeni örgütsel desteğin örgütün çalışanlarına uyguladığı somut bir program değil, belirli stratejiler ya da sergilediği tavırlar sonucunda bireylerde oluşan soyut bir kavram olmasıdır (Selçuk, 2003). Çalışanların örgütteki davranışlarını anlayabilmenin yolu, onların örgütü algılamasıyla gerçek ortam arasındaki ayrımı görerek mümkün olmaktadır. Başka bir deyişle bireylerin örgütteki davranışlarını anlayabilmek için, yalnızca mevcut duruma bakmak yeterli olmamaktadır. Durumun çalışan tarafından algılanma şekli de oldukça önem taşımaktadır (Özdevecioğlu, 2003b). Çalışanların kendilerini güvende hissetmesi, arkalarında örgütün varlığını hissetmesi olarak da ifade edilen örgütün çalışana gösterdiği tutum ve davranışlar "örgütsel desteği" oluştururken, bu desteğe karşı çalışanda oluşan düşünsel ve duygusal tutum ve davranışlar "algılanan örgütsel desteği" oluşturmaktadır (Nayır, 2011).

Çalışanlar örgütün kendilerine karşı olan tutumlarını genel olarak değerlendirdiklerinde bir anlayış, bir algı oluşturmaktadır. Bu anlayış, algı örgütsel destek algısıdır (Polat ve Aktop, 2010). Bu algı anlık bir histen ziyade çalışanların örgütlerinde bulunduğu süre boyunca, örgüt tarafından gördükleri olumlu veya olumsuz davranışların geçmişi ile ilgili oluşturdukları algılamalardır (Akalin, 2006).

Örgütsel destek sayesinde örgüt çalışanlarının örgüte olan katkılarının farkında olduğunu, onların mutluluklarına önem verdiğini ve onlarla birlikte çalışmaktan memnun olduğunu çalışanlarına hissettirerek çalışanlarda daha fazla performans göstermeye yönelik bir zorunluluk hissi uyandırmakta; ayrıca bireylerin ait olma, saygı görme ve onaylanma gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını da karşılamaktadır (Armeli vd, 1998).

Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin kalitesini yansıtması açısından da algılanan örgütsel destek oldukça önem taşımaktadır. Bu ilişkinin kalitesi bireyin örgütü çalışanların katkılarına değer veren ve çalışanların iyiliğini düşünen bir örgüt olarak görüp görmemesi ile belirlenmektedir (Yürür, 2005).

Türkmen'e (2009) göre algılanan örgütsel destek, çalışanların örgütün gözündeki değerine ve bu değer doğrultusunda örgütün kendine sağladığı faydalara ilişkin algı ve inançlardır. Bozkurt'a (2007) göre çalışanların örgütlerine bağlı ve doyumlu olmaları için çalışana değer verildiğinin örgüt tarafından gösterilmesi, bireysel olarak önemsendikleri duygusunun yansıtılması ve yaşatılması gerekmektedir. Bunun sonucunda çalışanın örgüt tarafından kendisine değer verildiğine ve yaptığı işin önemsendiğine olan inancı algılanan örgütsel destek olarak hissedilmekte ve ifade edilmektedir.

Eisenberger vd (2004) göre örgütün çalışanları etkileyen faaliyetleri yasal zorunluluğa bağlı olarak değil, gönüllü olarak gerçekleştirmesi, çalışanların örgüte olan katkılarına önem vermesi ve çalışanların iyiliğini önemsemesi algısı olarak da ifade edilen örgütsel destek, aynı zamanda çalışanların örgütlerinin onlara iyi veya kötü davranma takdirine karşılık bunlardan iyi davranmayı seçmesi ve bu durumda çalışanların örgütün onları destekledikleri algısını oluşturmasıdır. Nayır'a (2011) göre algılanan örgütsel destek, örgütün çalışanın farkında olduğunu hissettirmesi ve örgütün gönüllü yaptığı politika ve faaliyetler sonucunda çalışanın kendini rahat, huzur ve güven içinde hissetmesidir.

Bu tanımlardan yola çıkınca algılanan örgütsel destek; örgütün çalışanların katkılarına değer vermesi, mutluluğunu önemsemesi ve çalışanları etkileyen politika, kural ve faaliyetlerin gönüllülük esasına dayanması, çalışanların örgüte güvenmesi ve arkalarında örgütün varlığını hissetmesi olarak değerlendirilebilir. Bu değerlendirmeye dayalı olarak da algılanan örgütsel destek seviyesinin yüksek olması çalışanlar tarafından örgütün iyi algılandığı anlamına gelebilir. Aynı zamanda sağlanan değil, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek oldukça önemlidir, denebilir.

Örgütlerde çalışanları motive eden, onlara kendilerini iyi hissettiren etmenler birbirinden farklı olmaktadır. Malatesta ve Tetrick'e (1996) göre bazı çalışanlar kendilerini geliştiren bir eğitim programına gönderilmeyi destek olarak algılarken,

bazılarıysa maddi yardımları destek olarak algılamaktadır. Destek algısı daha çok çalışanın ihtiyaçlarına göre değişmektedir (Akt: Özdevecioğlu, 2004). Örgütten örgüte ve kişiden kişiye değişen bu etmenleri belirlemek, örgütsel desteğin algılanmasında oldukça önem taşımaktadır. Çalışanların önemli gördükleri beklentiler belirlendiği ve karşılandığı zaman, çalışanın örgütsel destek algısı artmaktadır (Eisenberger Armeli ve Lynch, 1997).

Örgütsel destek kavramı üç boyutta sınıflandırılmıştır. Kraimer ve Wayne'ın (2004, Akt: Kalağan, 2009) sınıflandırdıkları bu boyutlar şunlardır:

Uyum Sağlama Örgütsel Destek Algısı: Yabancı bir ülkeye giden, işe yeni başlayan, farklı bir iş yerine geçen bir çalışanın işine uyum sağlaması için örgütün gösterdiği ilgi, diğer bir deyişle örgütün çalışanın adaptasyonunu sağlaması olarak ifade edilmektedir. Uyum sağlama desteği, kültürlerarası öğrenme, memleketine geri gönderme yardımı, taşınma yardımı, çalışan ve çalışanın ailesiyle ilgilenme, dil eğitimi yardımı uygulamalarını içine almaktadır.

Kariyer Örgütsel Destek Algısı: Çalışanların kariyer ihtiyaçlarına örgütün gösterdiği ilgi olarak ifade edilmektedir. Bu destek algısı çalışanların yabancı bir ülkedeyken kariyer geliştirme fırsatlarına sahip olmalarını sağlayan uygulamaları ve uzun dönemli kariyer planlarını da içermektedir.

Maddi/Finansal Örgütsel Destek Algısı: Örgütün çalışanların maddi ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması, emeğinin karşılığını ve hak ettiği maddi ödülleri vermesi ile ilgili destek algısıdır. Örgütün gösterdiği ilgi, rekabet ve görev yararıyla ilgili çalışanların katkılarının ödüllendirilmesi olarak da tanımlanmaktadır. Tazminat da bu yardımın içinde yer almaktadır.

Algılanan örgütsel destek bazı yönleriyle psikolojik sözleşmeye benzemektedir. Buna göre çalışanlarla örgütleri arasında iki tür sözleşme imzalanmaktadır. Bunlardan biri imza ile tanımlanan biçimsel sözleşme, diğeryse açıkça belirtilmeyen ancak zihinlerde var olduğu bilinen gizli sözleşme, diğer ifadeyle psikolojik sözleşmedir (Turunç ve Çelik, 2010). Psikolojik sözleşme çalışanların sosyal, psikolojik ve daha farklı ödülleri elde etmek için örgütsel amaçlara sadakat konusunda ikna edilmesi gerektiği şeklinde ifade edilmekte ve çalışanların örgüt için yüksek düzeyde çalışma performansı göstermeye söz vermesi, örgütün ise çalışanlara sürekli iş ve terfi fırsatları tanınması olarak düşünülmektedir (İşçi, 2010).

Resmi belgelerle düzenlenen biçimsel sözleşmede, yükümlülükler her iki tarafça bilinmekte ve belirlenen şekilde yerine getirilmektedir. Aksi takdirde sözleşmede belirtilen yaptırımlar uygulanmaktadır. Her şey açık ve nettir. Ancak zihinlerde var olan psikolojik sözleşme adı verilen ve biçimsel olmayan bu sözleşmeye göre, örgütler çalışanlardan bir takım olumlu davranışlar beklemektedir. Örgütlerin beklediği olumlu davranışlar verimlilik, örgütsel vatandaşlık, bağlılık iken; çalışanlar da örgütlerinden güven ve örgütsel destek beklemektedir. Bu gizli sözleşmenin esasında çalışanlar örgütten beklentileri karşılandığı sürece örgüt için gereken çabayı sarf etmektedirler; ancak karşılanmadığını hissettikleri anda çalışanların gayretleri azalmaktadır (Eisenberger ve Aselage, 2003; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Turunç ve Çelik, 2010).

Örgütün çalışanlarına, çalışanların da örgüte karşı yerine getirmek durumunda oldukları yükümlülükler dair çalışanların sahip olduğu algı, başka bir deyişle çalışanların istihdam sözleşmelerindeki yazılı yasal düzenlemelerin dışında sahip olduğu beklentiler olarak da ifade edilen psikolojik sözleşme ihlal edildiği takdirde çalışanların tutum ve davranışlarında örgütün çıkarları aleyhinde değişimler meydana gelebilmektedir. Bu anlamda psikolojik sözleşmeye riayet edip çalışanların bireysel farklılıklarını da göz önünde bulundurarak onların ihtiyaçlarını anlayıp karşılamak, kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak, örgütün verimi ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi açısından oldukça önem taşımaktadır (Bayraktaroğlu ve Dikili, 2013).

Algılanan örgütsel destek ve psikolojik sözleşmeye göre örgüt çalışanların yardıma ihtiyaçları olduğunda onlara destek olmakta, onların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamakta, bunun karşılığında çalışanlar kendilerini örgüte karşı borçlu ve daha fazla çalışmaya zorunlu hissetmektedirler. Bu da psikolojik sözleşmenin çalışan üzerindeki olumlu etkilerindedir (Eisenberger ve Aselage, 2003).

Örgütsel destek çalışanların örgütün katkılarına değer verdiğine ve refahlarını önemseydiğine yönelik bir algı, aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etmeye dair bir mecburiyet hissi, örgüte karşı duygusal bir bağlılık, kişinin becerilerine dair bir güven, ihtiyaç duyulduğunda örgütün yardım edeceğine dair bir düşünce ve örgütün çalışanın üstün iş performansını fark edip ödüllendireceğine dair bir inanç yaratmaktadır (Akalın, 2006). Diğer bir deyişle algılanan örgütsel destek örgütün çalışanlarının önerilerine, performanslarına

karşılaştıkları sorunlara hatta hatalarına karşı ne ölçüde duyarlı olduğuna dair çalışmada oluşan düşünceyi de yansıtmaktadır (Bozkurt, 2007). Aynı zamanda örgütsel destek örgütlerin çalışanlarının ihtiyaçlarını göz önünde bulundurması ve karşılamaya çalışması ile çalışanların kendilerini değerli, yetenekli, yararlı ve gerekli hissetmelerini sağlamaktadır (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010).

1.7.2 Destekleyici Örgütlerin Özellikleri

Algılanan örgütsel destek örgüt çalışanlarının, kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleridir. Örgütün desteğini her zaman yanı başında hissedilen çalışanlar işlerine daha sıkı bağlanmaktadır (Özdevecioğlu, 2003b).

Bireyin örgüt tarafından görünüşü ne kadar önemliyse, örgütün de birey tarafından nasıl görüldüğü oldukça önem taşımaktadır (Aydın, 2010). Algılanan örgütsel destek örgüt tarafından sağlanan desteğin bireyler tarafından nasıl görüldüğünün ve algılandığının bir fotoğrafı olmaktadır (Gül, 2010).

Çalışanlarının mutluluğunu esas alan, örgüte olan katkılarının farkında olan, onlara değer veren ve değer verdiğini hissettirebilen, örgütsel desteğin algılandığı örgütlerin sahip olması gereken bir takım nitelikler bulunmaktadır. Çalışanlarını destekleyen örgütlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde ifade edilmektedir (Eisenberger vd, 1986; Eisenberger vd 2004; Rhoades ve Eisenberger 2002; Özdevecioğlu 2003b; Selçuk, 2003):

1. Çalışanların yaratıcı fikirlerini, önerilerini ve eleştirilerini dikkate almak ve bu önerileri uygulamaya aktarmak: Çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde örgütte değişiklikler yapıldığını gördüklerinde bu onlar açısından destek olarak algılanmaktadır.
2. Çalışanlara iş güvencesi sağlamak: Çalışanların beklentilerinden bir tanesi de iş güvencesidir. Çalışanların hatalarının hoşgörüsü ile karşılanacağı, gelecekte de örgütte çalışmaya devam edecekleri, her an örgüt dışı kalmayacakları duygusu çalışanlarda destek olarak algılanmaktadır.
3. Örgüt içindeki insan ilişkilerinin pozitif olmasını sağlamak: Örgüt ikliminin yani örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek

düzyeyde ve pozitif olması, hem çalışanları motive etmekte hem de destek olarak algılanmaktadır.

4. Örgütlerin uyguladıkları faaliyet ve politikaların gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirmek: Örgütsel destek algısında gönüllülük, örgütsel desteğin oluşmasını sağlayan en önemli etkenlerden biri olmaktadır. Örgütlerin resmiyete bağlı olmadan gönüllü olarak yaptığı çalışanların yararına olan faaliyetler, çalışan tarafından ödöl gibi görölmekte ve çalışanda örgüt tarafından önemsediği inancını oluşturmaktadır.

5. Örgütlerin çalışanlarına karşı davranışlarında istikrarlı olması: Örgütlerin çalışanlarına karşı davranışlarının anlık olaylara göre değişmemesi, örgütsel destek algısında oldukça önem taşımaktadır. Çalışanlar tarafından hissedilen örgütsel destek algısının istikrarlı olması çalışanların örgüte güvenini, inancını da etkilemektedir.

6. Örgüt içindeki herkese adaletli davranmak: Çalışanlar için hak ettiği zaman bunun karşılığını almak önemli olmaktadır. Örgüt içindeki herkese eşit davranılarak kimsenin kayırılmaması, yöneticilerin haksız taraf tutmaması örgütsel destek algısında oldukça önem taşımaktadır.

7. Çalışanların katkılarına değer vermek ve onların mutluluğunu önemsemek: Çalışanlar örgüt içinde birer sosyal varlık oldukları için kendilerinin önemsenmesini, katkılarına değer verilmesini, başarıları ile övünölmesini beklemektedir. Bu beklentilerinin karşılanması çalışanla örgüt arasında duygusal bir bağın oluşmasını da sağlamaktadır. Örgütün çalışanın katkısına önem ve değer verdiği duygusu aynı zamanda çalışanın örgüt tarafından ödüllendirileceği algısını oluşturmaktadır.

8. alışanlarına ihtiyacı olduğunda yardımcı olmak: Çalışanların zor durumda kaldıklarında, yardıma ihtiyaçları olduğunda örgütten destek göreceğini düşünmesi, örgütsel desteğin oluşmasında oldukça önem taşımaktadır.

9. Çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamak: Örgütlerin alışanların sayęı, onaylanma, takdir edilme gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılaması örgütsel destek algısının oluşmasında gerekli olmaktadır.

10.Çalışanlara beklediği fırsatları sunmak: Çalışanların örgütte terfi, kariyer fırsatlarına sahip olması, özellikle kendini gerçekleştirme ihtiyacı olan çalışanların örgütsel destek algısında önem taşımaktadır.

11.Çalışanların örgütüne güvenmesini sağlamak: Örgüt ve çalışan arasındaki en önemli bağlardan biri güven duygusudur. Örgütün çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya verdiği önem çalışanda örgütüne karşı örgütün yararına olan bir güven geliştirmektedir. Örgütler verimli çalışabilmek için çalışanlarına güvenir, çalışanların çabalarını göz önünde bulundurup hak ettiklerinde ödüllendirir, çalışanlar da örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için gereken gayreti gösterirlerse zamanla karşılıklı güven duygusu oluşmaktadır.

Bu özelliklere sahip olan örgütler, çalışanların gözünde destekleyici örgütler olarak algılanmaktadır.

1.7.3 Algılanan Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

Alanyazına göre algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerini sosyal değişim kuramı, karşılıklılık normu kuramı, örgütsel destek kuramı, lider-üye değişimi kuramı, erg kuramı oluşturmaktadır.

1.7.3.1 Sosyal Değişim Kuramı

Sosyal değişim diğer adıyla sosyal mübadele, hayatın her alanında gözlemlenebilecek bireyler arası ilişkilerin temelinde yatan bir kavramdır. Sosyal hayatta bir kişi bir başkasına yardım ettiğinde ondan da zamanı geldiğinde kendisine yardım etmesini beklemekte, beklediği yardımı göremediğinde ise karşısındaki kişinin yaptığı iyiliği hak etmediğini düşünerek güven duygusu sarsılmaktadır. Komşuların birbirlerine yaptıkları iyilikler, çalışanların iş arkadaşlarına yaptıkları yardımlar mübadeleye konu olabilmektedir. Sosyal mübadelenin günlük hayata yansması olarak düşünülen bu durumlar, örgütlerde de geçerli olmaktadır (Erdaş, 2010).

Sosyal değişim kuramı 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Blau'ya(1964) göre sosyal değişim, bireylerin değişim sonucunda karşıdan almayı bekledikleri getirilerle motive olması sonucunda meydana gelen ve gönüllülük esasına dayanan faaliyetlerdir (Akt: Kurt, 2013). Diğer bir deyişle sosyal değişim, bir bireyin başkasına mecbur olmadığı bir durumda bir iyilik yapması karşılığında gelecekte

ondan bir iyilik bekleme durumu dayandır. Ancak daha önce de belirtildiği gibi, bu iyiliğin zorunluluk esasına değil gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekteştirilmesi oldukça önem taşımaktadır. Zira çalışanların yararına olan örgütsel faaliyetlerin örgüt tarafından gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekteştirildiği kanısı, algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir (Eisenberger vd, 1986; Shore and Shore, 1995).

Algılanan örgütsel destek örgütün çalışana, çalışanın da karşılığında örgüte gösterdiği bağlılığın değiş-tokuşunda, örgüte düşen payın çalışan tarafından algılanış biçimidir (Akalın, 2006). Bu kuramda iki kişi arasında karşılıklı şarta bağlı iyiliklerin değişimi söz konusu olduğu için iyilik gören kişi, bu iyiliğe fırsatını bulduğunda karşılık vermekle yükümlü olmaktadır (Özdemir, 2010). Çalışanın verdiği bu karşılık da örgütsel vatandaşlık davranışı şeklinde olmaktadır (Bozkurt, 2007). Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça, sosyal değişim kuramına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı da artmaktadır. Bu kuram yaşamaya devam etmek için insan ilişkilerinin kaçınılmaz ve vazgeçilmez olduğunu ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak için devamlı iletişimde olmak durumunda kaldıkları temeline dayanmaktadır.

Sosyal değişim kuramının özellikleri Gürbüz (2006) tarafından şu şekilde ifade edilmektedir:

- Taraflar arasındaki ilişkiler mecburiyete değil, gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Değiş tokuş sonucunda tarafların elde edeceği kazanımlar hususunda herhangi bir pazarlık yapılmamakta, yani kişilerin takdirine bırakılmaktadır.
- Bir taraf diğer tarafa bir kaynak sağladığında, diğer tarafında karşılık vermesi beklenmektedir. Ancak bu karşılık vermenin şekli ve zamanı gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Elde edilen kazançlar para ile ifade edilecek türden kazançlar değildir.
- Gelecekte niteliği belli olmayan beklentiler oluşmaktadır.
- Sosyal değişimden elde edilen sonuçlar karşılıklı güven ve arkadaşlığın göstergesi olmaktadır.

Sosyal değişimde çalışanlar elde edecekleri kazanç net olarak belli olmasa da değişimin adaletine, diğer bir deyişle eşitliğine inanmaktadırlar. Aksi taktirde bu eşitsizlik taraflar arasında gerginlik yaratmaktadır. Ancak sosyal değişim kuramı değişimin eşit olması gerektiğini savunmasına rağmen aslında bu hususta bir eşitsizlik söz konusudur. Bu eşitsizliğin nedeni örgütlerin çalışana göre daha büyük bir güce sahip olmasından kaynaklanmaktadır.

Çalışanlar örgütte kendilerini mutlu hissetmedikleri zaman iş devamsızlığı, performans düşüklüğü gibi davranışlarda bulunmaktadırlar. Ancak alışanların bu davranışlarının örgüt üzerindeki etkisi, örgütün çalışan üzerindeki etkisinden oldukça farklı olmaktadır. Örgüt alışanların performanslarından memnun kalmadığında çalışana ceza verme, işten kovma, yaptırım uygulama gibi çalışanın çok daha ağır sonuçlara katlanmak zorunda kalacağı durumlara neden olmaktadır. Güçteki bu dengesizlik çalışanın örgüte daha fazla bağlanması, örgütün bu gücüne rağmen çalışana ve katkılarına değer vermesi, çalışanın daha fazla performans göstererek karşılık vermesini sağlamaktadır (Shore and Shore, 1995). Bu durum daha ziyade özel okullarda görev yapan öğretiler için geçerli olmaktadır.

Bir bireyin başkasına zorunlu olmadığı durumda bir iyilik yapması karşılığında gelecekte ondan bir iyilik beklemesi beklentisine dayanan, örgüt ve çalışanın faydaları mübadele ettiği, gönüllülük esasına dayanan ve güvene dayalı olarak gerçekleştirilen, insan ilişkilerinin bir parçası olan sosyal değişim kuramı algılanan örgütsel desteğin kuramsal temellerinin önemli bir parçasıdır.

1.7.3.2 Karşılıklılık Normu Kuramı

Algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturan kuramlardan bir diğeri karşılıklılık normu kuramıdır. Bu kuram Gouldner (1960) tarafından ileri sürülmüştür. Bireyler başkalarından gördükleri faydalı davranışlara karşılık vermek istemekte ve fayda gördükleri bireye karşılık verene kadar hissettikleri minnettarlık ve borçluluk duygusundan kurtulamamaktadır. Bunun örgütlerdeki yansıması çalışanların örgütsel destek algısının yüksek olduğunda, çalışanda kendine yarar sağlayan örgüte karşılık verme yönünde bir borçluluk duygusu yaratmasıdır. Bir başka deyişle örgütleri tarafından desteklendiklerini, örgütlerinin her koşulda yanında olduğunu düşünen algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek çalışanların

örgütlerinden gördükleri olumlu muameleye, çalıştıkları örgüte doğrudan fayda sağlayan davranışlarda bulunarak karşılık verme ihtiyacı duymasındır (Erdaş, 2010). Çünkü karşılıklılık ilkesinde bir kişi bir başkasına olumlu davranışlarda bulunduğu bu durum olumlu davranışın iadesini zorunlu kılmaktadır (Akalın, 2006). Diğer bir deyişle karşılıklılık ilkesi örgütün çalışanına karşı iyi davranışlarının, çalışanda örgütün önem verdiği davranışları göstererek karşılık verme gereği hissettirmesi durumuna dayanmaktadır. Bu durumda çalışanlarda algılanan örgütsel destek oluşmakta ve bu da örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Rhoades Eisenberger Armeli, 2001).

Karşılıklılık ilkesini benimseyen çalışanlar, örgütün çalışanların katkılarına verdiği değeri göz önünde bulundurmakta ve örgütün gayretlerinin farkında olduğuna inandıkları ölçüde bu gayretlerine devam etmektedirler. Özellikle de yüksek sosyo-duygusal ihtiyaçlara sahip çalışanlar, örgütün iyiliklerinin karşılığında daha fazla gayret gösterme zorunluluğu hissetmektedirler. Diğer bir deyişle örgütsel destek çalışanda bu zorunluluk hissini uyandırarak çalışanların sevgi, saygı, takdir gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını gidererek, aynı zamanda duygusal bağlılığı da arttırmaktadır (Armeli vd, 1998).

Çalışanın örgütün katkılarına değer vermesi, mutluluklarını önemsemesi durumuna daha fazla çalışma performansı ile karşılık vermesi isteğine dayanan karşılıklılık normu kuramı, çalışanın psikolojik olarak örgütün iyiliğine karşılık verme ihtiyacı hissetmesi açısından psikolojik sözleşmeye dayanmaktadır (Bozkurt, 2007). Karşılıklılık ilkesine dayanan faydaları geri ödeme zorunluluğu bireyler arasında güven yaratarak, kişiler arası ilişkilerin güçlenmesini de sağlamaktadır (Akalın, 2006).

Karşılıklılık kuramı öncelikle bireylerin kendilerine yardım edenlere gerektiğinde yardım etmesinin yanı sıra kendilerine yardım edenlere zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmaması durumunda söz konusu olmaktadır (Akalın, 2006). Bu durumdaki çalışanlar sosyal değişim kuramı çerçevesinde ve karşılıklılık ilkesi gereğince örgüt amaçlarının gerçekleşmesi için daha fazla emek vermektedirler (Liu, 2004). Aynı zamanda örgütte bulunmaktan dolayı mutlu olan, kendine değer verildiğini hisseden çalışan sosyal değişim kuramında olduğu gibi bunun karşılığını vermek ve görev yaptığı kurumda çalışmaya devam etmek adına çalışma performansını arttırmakta ve çalışma arkadaşlarıyla da iyi ilişkiler kurmaktadır. Bu

çalışanlar sadece iş tanımlarında belirtilen görevlerini yerine getirmekle kalmayıp gönüllü olarak gerçekleştirdiği çalışmalarla örgütün başarısına daha fazla katkıda bulunmaktadır (Bozkurt, 2007). Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça, sosyal değişim kuramı ve karşılıklılık normu kuramına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı da artmaktadır.

Gürbüz (2006) tarafından çalışanların örgütlerinden algıladıkları adil davranışlara ve tutumlara karşılık verme ihtiyacı hissetmeleri olarak ifade edilen bu kurama göre, çalışanlar örgütün kendi katkılarına ne kadar değer verdiğini ve kendi iyiliklerini ne kadar düşündüğünü yargılayarak iş gayretlerine karar vermektedirler.

Algılanan örgütsel destekte sosyal değişim kuramındaki faydaların değişimi karşılıklılık normu kuramı gereği örgütün ve çalışanın beklentisi doğrultusunda gereği gibi gerçekleşirse bundan hem çalışan hem de örgüt faydalanmakta, sonuç her iki tarafa da olumlu yansımaktadır. Beklentilerin karşılıklı sağlanmadığı durumlarda ise, her iki taraf da zarar görmektedir. Bu anlamda örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesinde önemli rolü olan çalışanların örgütsel desteği algılamasında karşılıklılık normu kuramının yeri oldukça önem taşımaktadır (Giray, 2010).

1.7.3.3 Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek kuramı, "Çalışanların sosyal-duygusal ihtiyaçlarının karşılanıp gösterdikleri üstün çabaların değerlendirilmesi, bu çabalar, katkılar sonucunda çalışanların mutluluklarına değer verilmesidir (Eisenberger vd, 1986). Aynı zamanda çalışanların refahına duyulan ilgiyi, iyileştirilmiş çalışma koşullarını, ulaşılabilir hedefleri, çalışanlarına anlayış gösteren örgütü, yeterli bilgiyi, iletişimi, cesaretlendirmeyi de içine alan kapsamlı bir olgudur (Akalin, 2006).

Örgütsel destek kuramına göre çalışanlar gösterdikleri çaba ve adanma duygularını, algılanan örgütsel desteğe ve gelecekte kendilerine sağlanacak faydalara karşılık olarak sunmakta, karşılıklılık normu kuramına göre hareket etmektedir. Diğer bir deyişle örgütsel desteğin olduğu örgütlerde, aslında karşılıklı bir çıkar alışverişi bulunmaktadır. Örgüt çalışandan daha etkin bir şekilde yararlanmak istediği için çalışana destek vermekte, çalışansa örgüt içindeki beklentileri gerçekleştirmek amacıyla daha fazla çaba göstermektedir. Böylece çalışanın beklentileriyle örgütün beklentileri ortak bir noktada kesişmektedir. Bu da

örgütün yararına olan bir adım olarak gerçekleşmektedir (Erdaş, 2010; Özbek ve Kosa, 2009). Örgütsel destek kuramı, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarına önem verdiği gibi örgütlerin de çalışanlara olan bağlılıklarının önemini de ifade etmektedir (Eisenberger vd, 1986). Ayrıca çalışanın fayda olarak algıladığı durumların örgütlere de fayda olarak geri döneceği konusunu vurgulamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Pek çok araştırma örgütsel destek algıları yüksek olan çalışanların örgütlerine daha pozitif baktıklarını ve daha çok yatırım yaptıklarını ifade etmektedir.

Örgütsel destek kuramına göre çalışanlar örgütlere insani nitelikler yükleme eğilimindedirler. Bununla ilgili olarak Levinson (1965) çalışanların örgütü kişiselleştirdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle çalışanlar örgüte katkılarına ne kadar değer verildiğini, örgütün olumlu ve olumsuz davranışlarını göz önünde bulundurarak karar verip örgütün onlara iyiliği veya kötülüklerinin bir göstergesi olarak algılamaktadırlar (Eisenberger ve Aselage, 2003).

Levinson (1965)'a göre örgütün kişiselleştirmesi şu şekilde meydana gelmektedir (Akt: Kalağan, 2009).

Örgütün Yasası, Ahlakı ve Maddi Sorumluluğu: Örgüt yöneticilerin hareketleri üzerinde yasal, ahlaki ve finansal sorumluluğa sahiptir. Çalışanlar örgütü oluşturan temsilcilerin çalışmalarına katkıda bulunarak örgütü kişiselleştirilebilmektedir.

Örgütsel Politikalar, Normlar ve Örgüt Kültürü: Çalışanların rol davranışını belirlemek ve devamlılığı sağlamak için örgütsel politikalar, normlar ve kültür değerlendirilmektedir.

Güç Etkisi: Örgütler yöneticileri aracılığıyla çalışanlar üzerinde gücünü kullanmaktadır. Diğer bir deyişle örgüt temsilcileri, çalışanlar üzerinde göstermiş olduğu güç ile amaçlarını gerçekleştirmektedir.

Örgütsel destek kuramına göre yöneticiden gelen destek, çalışanlar ve örgüt arasında uyumlu bir ilişki oluşmasını sağlamaktadır. Bu şekilde çalışanlar örgütlerden gördükleri uygun davranışlarla genel bir örgütsel destek algısı oluşturmakta, böylece yöneticinin gösterdiği davranış örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır (Eisenberger vd, 2004).

Örgütsel destek kuramında sosyal değişim kuramında belirtilen gönüllü olarak gerçekleştirilen davranışlar, resmi kurallara bağlı olarak yapılanlardan çok daha

etkili olmaktadır. Gönüllü olarak gerçekleştirildiğine inanılan bu örgütsel davranışlar, çalışanda, örgütün çalışana değer verdiği ve saygı duyduğu algısını oluşturmakta ve bu şekilde gerçekleşen örgütsel davranışlar örgütsel desteğe daha fazla katkıda bulunmaktadır (Eisenberger ve Aselage, 2003). Aynı zamanda örgütsel destek kuramı örgütün verimliliğinin artırılması, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması için çalışanların genel inançları ile örgüt değerlerinin ortak olması ve çalışanların kendilerini güven içinde hissetmeleri durumunu da ifade etmektedir (Eisenberger vd, 1986).

Çalışanların örgütlere insani nitelikler yükleyerek örgütleri kişiselleştirdiğini ifade eden örgütsel destek kuramına göre örgütler çalışanlara, çalışanlar da örgütteki geleceklerine yatırım yapmaktadır. Bu yatırım hem örgüt hem de çalışan açısından oldukça önem taşımaktadır.

1.7.3.4 Lider-Üye Değişimi Kuramı

Algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturan kuramlardan bir başkası lider-üye değişimi kuramıdır. Birçok liderlik teorisi yöneticilerin örgütün tüm çalışanlarına genellikle aynı şekilde davrandığını varsaymakta, ancak yöneticiler kendisine bağlı astların her biriyle farklı nitelikte ilişkiler kurmaktadır. Bu kuram yönetici ve ast arasındaki iletişimin niteliğini ifade etmektedir. Silbert'e (2005) göre yönetici genellikle ödüllerin kaynağı ve dağıtıcısı, aynı zamanda kişisel gelişim olanaklarını sağlayan kişi olması bakımından örgütü ayakta tutan bir kolon görevindedir (Akt: Karakurt, 2012).

Lider üye etkileşimiyle ilgili en ilgi çekici teorilerden biri, dikey ikili bağlantı modeli olarak da ifade edilen lider-üye etkileşim teorisidir. Bu teorinin gelişimi dört evrede ifade edilmektedir. Birinci evre grup içi veya grup dışı biçiminde farklılaşan ikililerin tanımlanması üzerine odaklanılan evredir. Bu evrede dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmiş ve liderlerin astlarıyla farklı ilişkiler geliştirdikleri belirlenmiştir. İkinci evrede lider-üye ilişkilerinin niteliğine ve sonuçlarına odaklanılmıştır. Üçüncü evrede yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması sağlanmıştır. Bu şekilde dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Dördüncü ve son evrede lider-üye etkileşiminin analizi dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde analiz bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu evrede önceki aşamalarda elde edilen bulguların

bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin organize edilme şekli araştırılmıştır (Özutku, Ağca ve Cevrioğlu, 2007).

Bu kurama göre yönetici astlarından bazılarıyla zayıf ilişkilere sahip olurken, bazılarıyla açık ve güvene dayanan ilişkilere sahip olmaktadır. Bu ikili ilişkiler esnasında grup içi ve grup dışı olarak adlandırılan çalışanlar bulunmaktadır. Grup içi olan çalışanlar, karar verme sürecine davet edilmekte ve kendilerine ilave sorumluluklar verilmektedir. Lider bu çalışanlara rollerinde özgürlük vermekte, gerçekte ise lider ve astlardan kilit pozisyonda olanlarla anlaşmasız bir ilişki değişimi gerçekleştirmektedir. Grup içi bir çalışan gayri resmi bir şekilde “güvenilen teğmen” rolüne terfi etmektedir. Lider grup içi çalışanlara karar vermede etki, açık iletişim, güven, çalışanı hesaba katma, işini etkileyen kararlara katılma imkanı, daha fazla destek gibi ayrıcalıklar sunmakta ve bu çalışanlar birçok açıdan mesleki özgürlüğün rahatlıklarından istifa etmektedirler. Bunun karşılığında da ast gereğinden fazla zaman ve çaba harcamakta, daha fazla sorumluluk almakta, örgütün başarısı için daha çok çalışmakta ve kendini örgütün başarısına daha çok adamaktadır.

Grup dışında kalan çalışanlara daha az destek verilmektedir. Ayrıca grup dışı üyeler resmi iş sözleşmelerinin sınırları içinde denetlenmektedir. Otorite, örgüt ve üye arasındaki kesin bir anlaşmayla yasallaştırılmaktadır. Bu durumda grup dışı çalışanlar görevlerin gereği gerekeni yapmakta ve bunun ötesine mümkün olduğunca geçmemektedir (Erdaş, 2010; Lunenburg ve Ornstein, 2013). Diğer bir deyişle liderler çalışanların hepsine karşı tek bir davranış tarzı göstermemekte, çalışanları arasında ayırım yapmaktadır. Yönetici grup içi çalışanlarla güçlü liderlik ilişkileri kurmakta, yetkisini paylaşmakta, örgütün başarısı için bu çalışanların bağlılıklarını kazanmaya çalışmaktadır. Grup dışı çalışanlarla olan ilişkilerinde ise biçimsel otoriteye bağlı kalmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Deluga'ya (1994) göre yüksek kalitede bir mübadele ilişkisi geliştiren, daha özel ve avantajlı bir ilişkiye sahip olan çalışanlar kendilerine sağlanan faydalara örgütsel vatandaşlık davranışları göstererek karşılık vermektedir. Düşük lider-çalışan mübadele ilişkisi kalitesine sahip olanlar ise, algıladıkları eşitsizlik karşısında zorunlu olmayan bu davranışları göstermemeyi tercih etmektedir (1994; Akt: Erdaş, 2010).

Lider-üye değişimi kuramı, çalışan ve yönetici arasındaki değişim ilişkisinin gücünü temsil etmektedir. Bu kuramda yöneticilerin örgüt tarafından güçlü bir şekilde desteklenen çalışanlara karşı büyük beklentiler içinde olma eğiliminde oldukları savunulmuş, bu nedenle de yüksek örgütsel desteğe sahip bu çalışanların yöneticilerini bu güç değişimini gerçekleştirebilecekleri kişiler olarak gördükleri ifade edilmiştir (Eisenberger ve Aselage, 2003).

Yöneticilerin çalışanlarına farklı davranmasına dayalı olarak farklı ilişkiler geliştirdiği ve aslında örgütsel adaletin sağlanamadığı bu kuramda lider bazı çalışanlarıyla liderlik gücünü paylaşmakta, bu çalışanların bir nevi örgütsel destek algısını arttırmakta ve bunun karşılığında onlara daha fazla sorumluluk yükleyip onlardan da daha fazla çaba, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı beklemektedir. Aynı zamanda bu beklentilerinin karşılığında onlara bir takım ayrıcalıklar sunmakta bu şekilde örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Liderlerin zayıf ilişkiler geliştirdikleri çalışanlarsa, özellikle de etkileşimsel adalet boyutundaki örgütsel adaletsizliğin farkına varmakta ve buna bağlı olarak örgütsel desteği düşük algılamakta veya hiç algılamamakta ve bu durum sadece görevlerini yapıp kenara çekilmelerine, gereğinden fazla çaba sarf etmemelerine yol açmaktadır. Bu anlamda örgütsel desteğin kuramsal temellerinden biri olan lider-üye değişimi kuramı oldukça önem taşımaktadır.

1.7.3.5 ERG Kuramı

Algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturan kuramlardan sonuncusu da ERG kuramıdır. Bu kuramda insanlar bir takım ihtiyaçlara sahiptir. Kurama göre bu ihtiyaçlar varlık (Existence), bağlılık (Relatedness) ve büyüme (Growth) kısımlarından oluşturuğu için ERG Kuramı olarak ifade edilmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

1.Varlık İhtiyaçları (Existence): Barınma, giyim, gıda gibi fizyolojik ve maddi ihtiyaçları karşılamaktadır. Bunların dışında ücret, iş güvencesi ve çalışma koşullarını da içine almaktadır. Bu kısım Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir.

2.Bağlılık İhtiyaçları (Relatedness): Çalışanların değerli gördükleri kişilerle iletişim kurma, ilişkide bulunma isteğinde olmasıdır. Eğitim yöneticileri, astlar, meslektaşlar, aile ve arkadaşlarla olan kişiler arası ilişkileri içine almaktadır.

Alderfer, bağıllık ihtiyacının yakın ilişkiler kurmak kadar uzaklık ve kızgınlık göstermekle de karşılanabileceğini ifade etmektedir. Bu kısım Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyacına karşılık gelmektedir.

3. Büyüme İhtiyaçları (Growth): Çalışma ortamında büyüme ihtiyacı, kişinin hem kişisel becerileri ve yeterliliklerini kullandığı işlerde yer alması, hem de yeni ve yaratıcı beceri ve yeterlilikler gerektiren işlerde görev yapması ile karşılanmaktadır. Bu ihtiyaç Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde bazı yönleriyle saygı ihtiyacına ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Bu kuram Alderfer tarafından ortaya konmuştur. Alderfer'in varlık-bağıllık-büyüme kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştirmiş olduğu motivasyon yaklaşımıdır (Koçel, 2010). Alderfer de Maslow gibi insanların bir takım ihtiyaçlarının olduğunu, hiyerarşik olarak düzenlenebilen bu ihtiyaçların örgütlerde çalışanların performanslarının belirleyicisi olduğunu ifade etmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Erg kuramı Maslow'un kuramından iki noktada farklılık göstermektedir. Bunlardan biri, Maslow'un kuramında üst seviyedeki ihtiyaçların hissedilmesi için alt seviyedeki ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Oysa ERG Kuramında kişiler her ihtiyacı aynı anda hissedebilmektedir. Yani bağıllık veya büyüme ihtiyacının hissedilebilmesi için varlık ihtiyacının karşılanmış olması gerekliliği bulunmamaktadır. Bu nedenle ERG Kuramı ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramından daha esnek olup bireysel farklılıkları da göz önünde bulundurmaktadır. İkinci farklılık ise Maslow'un kuramı karşılanmış ihtiyaçların artık bir güdü kaynağı olmayacağını savunmaktadır. Alderfer ise karşılanmamış bir yüksek seviye ihtiyacın çalışanların alt seviyedeki ihtiyaçlarına gerilemesine sebep olacağını savunmaktadır (Koçel, 2010; Lunenburg ve Ornstein, 2013).

ERG kuramına göre bireyler arasındaki ilişkinin niteliği örgütler tarafından belirlenmektedir. Bu ilişkinin istendik şekilde gelişmesi için örgütler, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla daha fazla gayret göstermektedir. Bunun sonucunda çalışan lider ilişkisi olumlu bir değişim gösterirse, örgüt çalışana işiyle alakalı çalışanı memnun edecek şekilde daha fazla katkıda bulunmaktadır ve bu katkı çalışan tarafından mutluluğunun önemsendiği şekilde algılanmaktadır.

Böylece çalışan örgütün kendi mutluluğunu önemseydiğini düşünmektedir (Liu, 2004).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde olduğu gibi çalışanların karşılanması gereken bir takım ihtiyaçları olduğu gerçeğine dayanan bu kurama göre bu ihtiyaçlar karşılandığı takdirde, çalışanlar örgüte daha fazla bağlanmakta ve bu durumu örgütsel destek olarak algılamakta ve bu da iş performanslarına yansiyarak örgüte katkı sağlamaktadır. Bunun dışında çalışanların sahip olduğu ihtiyaçlar kişiden kişiye değişmekte ve bu noktada bu ihtiyaçların belirlenmesi hususu önem taşımaktadır.

1.7.4 Algılanan Örgütsel Desteğin Boyutları (Öncülleri)

Bu çalışmada, örgütsel desteğin boyutları/öncülleri olarak Rhoades ve Eisenberger'in (2002) sınıflandırması temel alınmaktadır. Buna göre boyutlar örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları ve çalışan özellikleridir.

1.7.4.1 Örgütsel Adalet

Bireyler hayatları boyunca sürekli bir hak, adalet arayışı içindedirler. Bu arayış çalıştıkları örgütte de devam etmekte ve çalışanların örgütlerindeki adalet algısı, çalışanların örgüte karşı tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir (Bozkurt, 2007).

Örgütsel adalet, yönetimin karar ve uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgili olmaktadır. Örgütün maddi ve ekonomik değerlerinin örgüt içi paylaşımında adil olmasının yanı sıra, yönetim strateji ve politikalarının da adil olmasıdır. Örgütsel adaletle ilgili ilk çalışmalar Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır (Demirel, 2009).

Yürür'e (2008) göre çalışanlar kendilerine adil davranılıp davranılmadığına, örgüte sağladıkları katkılar ile örgütten kazandıkları ödüller arasındaki orana bakarak ve bu oranı diğer çalışanların katkı-kazanım oranına göre değerlendirerek karar vermektedirler. Bu karşılaştırma sonucunda çalışanın çaba-yarar orantısı düşük ise çalışan işten soğumaktadır; çalışan eşitliği sağlar ya da lehine bir fark görürse örgütsel adalet algısı yüksek olmaktadır.

Shore and Shore'a (1995) göre örgütlerde alınan kararlar, algılanan örgütsel desteği etkilemektedir. Algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkileyen kararlar daha fazla zihinlerde kalmakta ve çalışanların verimlerini artırarak algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır.

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK			
		DÜŞÜK	YÜKSEK
ÖRGÜTSEL ADALET	DÜŞÜK	Adalet ve İntikam	Kişisel Çıkar
	YÜKSEK	Araçsal	Yükümlülük

Şekil 1. Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet Tipolojisi (Shore and Shore, 1995; Akt: Nayır, 2011)

Örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisini Shore and Shore (1995) Şekil 1'de belirtilen şekilde ifade etmiştir. Buna göre örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek yüksek olduğunda, çalışanın hissettiği yükümlülük duygusu çalışanı motive eden bir güç olmaktadır. Bunun sonucunda çalışan yüksek performans, iş devamsızlığında azalma ve örgütsel bağlılık gibi tutum ve davranışlar sergilemektedir.

Örgütsel adaletin ve algılanan örgütsel desteğin düşük olduğu durumlarda, çalışan için adalet ve intikam duyguları motive eden güç olmaktadır. Öç alma duygusu olarak da ifade edilen bu duyguya sahip olan çalışanlar, örgütsel destek olmadığında adaletsizlik duygusuyla hareket etmektedir. Bunun sonucunda da çalışanlar örgüte karşı yıkıcı davranışlarda bulunmakta ve örgütten ayrılmaktadır.

Örgütsel adaletin yüksek, algılanan örgütsel desteğin düşük olduğu durumlarda, çalışan için araçsal motivasyon söz konusu olmaktadır. Bunda çalışan örgütün adaletli olduğunu düşünmekte ancak örgüte karşı özel bir bağlılık hissetmemektedir.

Örgütsel adaletin düşük, algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğu durumlarda ise çalışanın kişisel çıkarları motivasyonu için önemli olmaktadır. Örgütünden destek aldığını hisseden çalışan, aynı zamanda örgütün adaletsiz davrandığını da düşünmektedir. Bu durumdaki çalışan yüksek performans gösterme davranışını sadece örgütsel ödülleri kazanmak için yapmaktadır. Bu durumdaki çalışan aynı zamanda stres altındadır ve örgüte güvenmemekte, daha adaletli olduğunu düşündüğü başka örgütler aramaktadır (Shore and Shore, 1995; Akt: Nayır, 2011).

Buna göre örgütsel adaletin ve örgütsel destek algısının yüksek olması, örgütler ve bireyler için olumlu sonuçlar yaratmakta ve örgüt çalışanına değer vermekte en önemlisi de bunu çalışanın hissedeceği şekilde yapmakta, adaletli davranmakta, çalışan da örgüte karşı hissettiği yükümlülük duygusuyla daha fazla performans göstermekte ve örgütüne daha fazla bağlanmaktadır.

Bies ve Moag örgütsel adaleti dağıtım adaleti, işlemsel/prosedürel adalet ve etkileşim adaleti olarak sınıflandırmışlardır (Masterson vd, 2000). Dağıtım adaleti çalışanların üretim sürecine yaptıkları katkı kadar üretimden pay almaları diğer bir deyişle örgütsel çıktı ve sonuçların adaletli olmasıdır. Aynı zamanda ödül, prim, ikramiye gibi kaynakların örgüt içindeki paylaşımı esnasındaki objektifliktir (Demirel, 2009).

Çalışanlar örgütte gösterdikleri performansın sonucunda elde ettikleri sonuçları başkalarıyla karşılaştırmakta, buna göre bir değerlendirme yaparak örgütü adaletli veya adaletsiz olarak algılamakta ve bunun sonucunda tutum ve davranışlarını belirlemektedir. Bu adalet türünde esas olan, çalışanların dağıtılan kaynaklardan adil bir şekilde yararlandığına ikna olmasıdır (Özdevecioğlu, 2003a).

Dağıtım adaletinin yüksek düzeyde olması halinde örgüte daha fazla katkıda bulunan çalışanlar daha fazla ödül hak etmekte ve almakta, daha az katkıda bulunanlar daha az ödül kazanmaktadır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Örgütlerde dağıtımsal adaletin sağlanabilmesi için, çalışanların düzenli aralıklarla performans değerlendirmeye alınmaları gerekmektedir. Bu değerlendirme sürecinin sonunda her bir çalışanın sağladığı fayda kadar ücretin örgüt tarafından adil olarak çalışana verilmesi gerekmektedir (Demirel, 2009).

Örgütsel adalet algısında, dağıtımın adaletli olması kadar dağıtım kararlarının nasıl verildiği hususu da önem taşımakta, bu da işlemsel adalet kısmını oluşturmaktadır. Greenberg (1987)'e göre işlemsel adaletin tutarlılık, önyargılardan uzaklık, doğruluk, düzeltilebilirlik, etik davranma ve temsil edilebilirlik üzere altı boyutu vardır. Tutarlılık, dağıtım kurallarının birbirleriyle ve uygulanmasıyla uyumlu olmasıdır. Önyargıdan uzaklık; karar verme aşamasında kişisel çıkarların önlenme derecesi, çalışanlara karşı önyargılı olmama durumudur. Doğruluk, dağıtım kararlarında kullanılan bilgilerin, en az hatayla toplanması durumudur. Düzeltilebilirlik, alınan bazı kararlara çalışanların itiraz edebilme veya kararları

düzeltilme fırsatının olmasıdır. Etik davranma, çalışanların etik değerleri ile dağıtım kararlarının uygunluğudur. Temsil edilebilirlik, karar alma aşamasında çalışanlardan temsilciler seçilmesi ve dağıtım kararından etkilenecek bütün tarafların temsil edilmesidir. Bu kurallardan herhangi bir örgüt tarafından ihlal edilirse, bu durum çalışanın işlemsel adaletsizlik algısına neden olmaktadır (Leventhal, 1980).

Örgütsel adalet algısında kaynakların adil olarak dağıtılması, bu dağıtım esnasında kararların verilmesinde kullanılan yöntemlerin adil olması kadar, bu kararların çalışana iletilme şekliyle ilişkili olan etkileşimsel adalet de önemli rol oynamaktadır.

Çalışan ve yöneticiler arasındaki adaletin sağlanmasında maddi unsurlar tek başına yeterli olmamakta, örgütte bir kararın alınmasında ve uygulanmasında duyarlılık, güven, empati ve saygılı davranma, iletişim gibi hususlar da önem taşımaktadır (Demirel, 2009). İletişimin ön plana çıktığı etkileşimsel adalet ne söylendiğinden ziyade nasıl söylendiğine ve karardan etkilenenin bu söylemden nasıl etkilendiğine ilişkin adalet algılamasıdır (Altinkurt, 2010).

Örgütler çalışanlarına tam ve gerçek bilgiler verdikleri, aldıkları kararların sebeplerini açıkladıkları, açık samimi ve dürüst bir ilişki kurdukları zaman çalışanlar kendilerine adil davranıldığına inanmaktadır (Yıldız, 2008).

Rhoades ve Eisenberger (2002), örgütsel desteğin boyutları/öncülleri olan örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel ödüller ve iş koşulları arasında çalışanların örgütsel destek algılamalarına ilişkin en önemli katkının örgütsel adalet algısı olduğunu ifade etmişlerdir. Shore and Shore'a (1995) göre ise örgütsel destek algısı, dağıtıcı ve işlemsel adaletle olumlu yönde ilişkilidir.

Örgütsel desteğin öncüllerinden biri ve çalışanların örgütlerinde hak arama ihtiyaçlarının bir yansıması olan örgütsel adaletin sağlanması, örgütsel destek algısında oldukça önem taşımaktadır. Örgütsel adalet yönetici ve çalışanlar arasında sosyal bağların güçlenmesine, iletişimin yaygınlaşmasına, kaynakların etkin paylaşımına, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesine, çalışanların görev ve sorumluluklarının dışında örgütsel vatandaşlık davranışlarının artmasına, güven duygusunun oluşmasına, bağlılık duygularının gelişmesine, en önemlisi de iş

yaşamının kalite düzeyinin artmasına, çalışılabilir uygun bir iş ortamının oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Demirel, 2009).

1.7.4.2 Yönetici Desteği

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesinde birçok faktör etkili olmakta, bu faktörler arasında en etkilisinin insan ögesi olduğu görüşü ön plana çıkmaktadır. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekte ve insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmaktadır. Varlık sebebi insan olan bu örgütlerde çalışanların yeteneklerinin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, enerjisinin önemli bir kısmının örgüte aktarılması, demokratik ortamlarda, insana duyarlı bir yönetimle mümkün olabilmektedir. Bu nedenle eğitim örgütlerinde görev yapan öğretmen, yönetici ve diğer personel, eğitsel amaçların gerçekleştirilmesinde oldukça önemli hale gelmektedir (Yüksel, 2007).

Örgütü bir orkestraya benzetirsek bazı sazlarda iyi olmak, iyi bir orkestra için yeterli olmamaktadır. Uyumlu ve ahenkli bir ses için her bir enstrüman ayrı ayrı önemli ve değerli olmaktadır. Bunun gibi okulda da orkestra şefi yöneticidir ve görevi en iyi sonucu ortaya koymaktır (Balay, 2000).

Örgütleri amaçlarına uygun olarak yaşatacak olan sistem, örgütün yönetim alt sistemidir. Örgütlerde yönetimin görevi temelde insan gücü kaynağı olmak üzere örgütün tüm kaynaklarını örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve yerinde kullanmaktır. Yönetime düşen görevlerden bir diğeri de, örgütsel ve bireysel amaçları bütünleştirmeye çalışmak olmaktadır. Bireysel amaçlarına ulaşabileceğine inanan öğretmenin, aidiyet duygusu gelişerek örgütle özdeşleşmekte ve daha verimli olmaktadır (Karaköse, 2005).

Taşçı ve Eroğlu'na (2008) göre yönetici örgütün başında bulunan, örgütün amaçlarına ulaşmasından sorumlu olan ve çalışanların gönüllülüklerini ve çalışma heveslerini arttırmaya çalışan, çalışanlar tarafından saygı duyulan kişidir. Çalışanın duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı, geribildirim yapan, çalışanlardan gelebilecek görüş ve önerileri dinleyen ve bunlardan örgüt adına faydalanmaya çalışan yöneticilerin destekleyici oldukları algısı bulunmaktadır (Eisenberger ve Aselage, 2003).

Çalışanlar yöneticilerini kendilerinin performansını yönetme ve değerlendirme sorumluluğunu taşıyan örgüt temsilcisi olarak görmektedir. Bu nedenle çalışanlar

yöneticilerin kendilerine gösterdiği olumlu ya da olumsuz tutumu, örgütün destek göstergesi olarak görmekte ve buna göre bir algı geliştirerek hareketlerini yönlendirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütleri ele alırken göz ardı edilemeyecek olan bir nokta vardır ki bu bireysel farklılıklardır. Bireylerin örgütlerden beklentileri, ihtiyaçları, kişisel farklılıkları nedeniyle değişebilmektedir. Kimi çalışanlara göre maddi destek örgütsel destek olarak algılanırken, kimine göre kariyer fırsatı destek olarak algılanmaktadır. Bu anlamda yöneticilerin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurması, buna uygun bir destek kaynağı belirlemesi, bir örgütü hedeflerine ulaştırmaya götüreceği çok önemli bir yol olmaktadır (Akalın, 2006). Eisenberger ve Aselage (2003) de bu hususla ilgili olarak çalışanların değerlendirilmesinden ve örgütün hedeflerinin gerçekleştirilmesinden sorumlu olan yöneticilerin kariyer ihtiyacı olan çalışanların kendilerini geliştirmesine imkan verdikleri takdirde, bu davranışlarının çalışanların örgütlerini destekleyici olarak algılamalarını sağladığını ifade etmiştir. Örgütsel desteği hisseden çalışan örgütte çalışmaya devam etme konusunda daha kararlı olmakta, örgütüne daha fazla bağlanmaktadır.

Algılanan yönetici desteği üç boyutta sınıflandırılmıştır (Selçuk, 2003):

Duygusal destek: Çalışanlara sevgi, saygı gösterme, değer verme, onları önemseme ve kabullenme, onlara stresle başa çıkmak, çatışmaları çözmek ve zorlukların üstesinden gelebilmek için yardımda bulunmadır.

Bilgisel destek: İş ile ilgili konulara odaklı olan destek türüdür. Bir başka deyişle çalışanların verimini arttırmak amacıyla gerekli olanlardır. Performansa yönelik dönüt verme, bilgiyi değerlendirme, iş için gerekli olan beceri ve bilgi ile ilgili öneride bulunma ve rehberlik etmedir.

Maddi /Materyal destek: Çalışanların örgütün amaçlarına ulaşmasında ihtiyacı olan materyal kaynakları (malzeme, alet vb.) sağlama, servis hizmetleri ve finansal destektir.

Çalışanlar kendilerine verilen değeri örgütlerinin onlara sunduğu imkan ve hizmetleri göz önünde bulundurarak karar vermektedirler. Bu nedenle yöneticiler örgütün temsilcisi olarak görüldükleri için yöneticilerin istedik ya da istenmedik davranışları örgüte mal edilmekte ve bu da örgütsel desteğin göstergesi olarak düşünülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Aynı zamanda çalışanların

etkili ve verimli bir şekilde görev yapabilmesi için kendilerini güvende hissetmeleri ve örgütün bir parçası olarak görmeleri gerekmektedir. Çalışanların yönetim tarafından değer verildiğini hissetmesi ve çeşitli olanaklar sunulduğunu fark etmesi, çalışanlara örgüt tarafından verilen desteğin bir göstergesi olarak algılanmaktadır (Demir, 2010).

Örgütsel destek sayesinde çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçları da karşılanmaktadır. Bu anlamda yüksek sosyo-duygusal ihtiyaçlara sahip çalışanlarda, çalışanın hissettiği örgütsel destek algısı, çalışanın daha fazla gayret etmesi gerekliliği duymasını sağlamaktadır. Bunun sonucunda çalışanın iş memnuniyeti artarak iş değiştirme düşüncesi azalmakta ve örgütsel bağlılığı da artmaktadır (Eisenberger vd, 2002).

Özbek ve Kosa'nın (2009) banka çalışanları üzerinde yapmış oldukları araştırmada, çalışanın hissettiği yönetim desteği arttıkça, verdiği hizmetin kalitesinin de artacağı, algılanan yönetim desteğinin hizmet kalitesini pozitif yönlü etkileyen bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Rhoades ve Eisenberger'in (2001) Amerika'daki üniversite mezunları üzerinde yaptığı bir araştırmada, algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Eisenberger ve Aselage'ye (2003) göre de çalışanlar için algılanan örgütsel destek ile yönetici desteği birbirine katkıda bulunmaktadır. Yoon ve Thye (2002) yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteği arttırdığını ifade etmiştir. Bununla ilişkili olarak Yoon ve Liam'in (1999) yaptıkları araştırmada yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların pozitif ruh halinin algılanan örgütsel destek seviyesini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Yoon ve Liam'a (1999) göre yönetici desteğinin örgütsel desteği etkilediğini ifade eden üç varsayım bulunmakta bunlardan ilki yöneticiden destek gören çalışanların örgütten daha çok destek aldıklarını ifade eden destek varsayımı, ikincisi pozitif kişiliği olan, çevreleri tarafından sevilen kişilerin örgütten daha çok destek alacağını ifade eden pozitif ruh hali varsayımı ve üçüncü olarak da destek ve pozitif ruh hali varsayımlarının birbirini etkileyerek örgütsel desteği oluşturduklarını ifade eden sentez varsayımıdır.

Rhoades ve Eisenberger'in (2002) yaptıkları araştırmada yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteğin boyutları arasında, örgütsel adaletten sonra örgütsel destekle ikinci güçlü ilişkiye sahip olduğu ifade edilmiştir. Rhoades ve

Eisenberger'in 2006 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların algıladıkları yönetici desteği, algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, örgüt tarafından desteklenen yöneticilerin astlarına karşı daha destekleyici oldukları ifade edilmiştir.

Okul ortamında yönetici ve öğretmenler arasındaki samimiyet, işbirliğine açık olma, övgüde bulunma, dinleme, önemseme gibi olumlu davranışlar, çalışanların işe ve örgüte bakış açılarına olumlu bir şekilde yansımaktadır. Aksi taktirde çalışanlarda kabul görmedikleri, takdir edilmedikleri ve onaylanmadıkları düşüncesi oluşmaktadır. Bu durum çalışanların örgütleriyle bütünleşmesini, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesini engellemektedir. Bu nedenlerle çalışanlarda pozitif bir bakış açısı geliştirmek açısından yönetici desteği oldukça önem taşımaktadır (Özdemir, 2010).

1.7.4.3 Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları

Bireyler örgütlere bir takım beklentilerle girmektedirler. Örgüt çalışandan yüksek performans beklerken çalışanlar da örgütten takdir, terfi gibi ödüller beklemektedir. Maddi ve manevi olan karşılıklı bu beklentiler çalışanların örgütsel destek algısını etkilemekte, örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır (Gül ve İnce, 2005).

Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel desteğin boyutlarından örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları arasında örgütsel desteği en az etkileyen boyutun örgütsel ödüller ve iş koşulları olduğunu ifade etmiştir. Örgütsel destekte yasal zorunluluklara bağlı olarak değil, yalnızca gönüllülük esasına dayalı olarak yapılan iyilikler, yardımlar örgütsel destek olarak algılanmaktadır. Okullarda ise genellikle ödül ve iş koşullarının yasal zorunluluğa bağlı olarak iyileştirilmesi, örgütsel ödüller ve iş koşullarının bu boyutlar arasında algılanan örgütsel desteği en az etkileyen boyut olmasının nedeni olarak görülmektedir.

Shore and Shore'a (1995) göre örgütsel ödüller ve iş koşulları insan kaynakları uygulamalarının bir parçasıdır. Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre örgütsel ödüller ve iş koşulları ödüllendirme, tanınma, ücret, terfi, iş güvencesi, özerklik, rol stresi, örgüt büyüklüğü ile ilgilidir.

1.7.4.3.1 Örgütsel Ödüller

Örgütsel destek kuramına göre ödemeler ve terfiler gibi örgütsel ödüller çalışanların katkılarını olumlu yönde etkilemekte ve algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Ödüllendirme: Barutçugil'e (2004) göre ödül performansı yüksek çalışanları diğer çalışanlardan ayıran, örgütün çalışanın gösterdiği performanstan memnun olduğunun ifade ederek çalışana bu başarılı performansı için teşekkür etmenin bir ifadesi olarak algılanan bir mesajdır. Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre ödüller çalışanların katkılarında memnun olduğuna, olumlu değerlendirildiği anlamı taşıdığından algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır.

Terfi, ödül, maddi faydalar, eğitim fırsatı gibi olumlu iş koşulları dışsal baskılar ve etkilerden ziyade örgütün kendi isteğine bağlı olarak ve çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak verildiği zaman algılanan örgütsel desteğin artmasını sağlamaktadır.

Tanınma: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de belirtildiği gibi insanların bir takım temel ihtiyaçları vardır ve bunlardan biri de saygı duyulma, tanınma ihtiyacıdır. Çalışanlar yaptıkları çalışmaların karşılığında tanınma, saygı duyulma ihtiyacı duymaktadır (Koçel, 2010).

Ücret: Çalışanlar ücreti hayatlarını sürdürebilmek için kazanç sağlama ve örgüte yaptıkları katkının sonucunda hak ettiğini alma şeklinde yorumlamaktadır. Çalışanların performanslarının karşılığında hak ettikleri ücreti almaları ya da aldıklarına inanmaları örgütsel destek algısında oldukça önemli olmaktadır (Güney, 2000).

Terfi: Çalışanlar her zaman buldukları konumdan daha üst bir konuma gelmek, ilerlemek arzusu taşımaktadır. Yeterince ilerleyememe, çalışanların yeteneklerini gerektiği gibi değerlendirememesi durumunu ortaya çıkarmaktadır. Yükselme imkanının yetersiz olduğu ortamlarda, çalışanların yaptığı görevin gerekleri çalışanların kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalabilmektedir. Bu açıdan çalışanların buldukları konumdan daha üst konumlara gelebilme fırsatının olması, çalışanların örgütsel desteği algılamaları açısından önem taşımaktadır (Güney, 2000).

Örgütlerin işe aldıkları çalışanları işte devamlı kılabilmesi, örgütte uzun yıllar boyunca çalışmayı sürdürmesini sağlayabilmesi için örgütte çalışanlara uygun çalışma ve yükselme olanaklarının da sağlanması gerekli ve algılanan örgütsel destek açısından önemli olmaktadır (Eren ve Argon, 2004).

1.7.4.3.2 İş Koşulları

Çalışma koşulları örgütte verimi arttıran etkenlerden biridir. Dolayısıyla bu koşulların iyileştirilmesi çalışanı daha fazla performans göstermeye yöneltmektedir. Çağdaş yönetim anlayışında daha uygun çalışma koşullarının oluşturulması yalnızca ekonomik bir zorunluluk olarak görülmemekte, sosyal ve insancıl bir ihtiyaç olarak da değerlendirilmektedir (Can, Yıldırım ve Kavuncubaşı, 2009).

İş koşulları iş güvencesi, özerklik, role dayalı stres, örgütün büyüklüğü olarak ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

İş güvencesi: Örgütün çalışanın gelecekte de örgütün üyesi olmaya devam edeceğine ilişkin çalışana güvence vermesi, çalışanın sebepsiz yere örgüte zarar verecek bir davranışta bulunmadığı sürece haklarını kaybetmeyeceğine inanması durumudur (Özdevecioğlu, 2003b). Devlette görev yapan çalışanların iş güvencesi söz konusuysen, özel sektörde görev yapan çalışanlarda genellikle sözleşmeye dayalı olarak çalışmakta olduklarından iş güvencesi bulunmamaktadır. Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre, örgütün çalışanın gelecekte de işe devam etmesini sağlayacağına yönelik güvence vermesi, algılanan örgütsel destek açısından gerekli bir durumdur.

Görev yaptığı örgütte iş güvencesi olmayan, işini kaybetme korkusu içinde bulunan çalışanlardan yüksek performans beklenemez. Bu nedenle çalışana kuşkudan uzak ve güvenli bir çalışma ortamı hazırlanmalı, geleceğe ekonomik ve sosyal yönden güvenle bakabilmesi sağlanmalıdır (Eren ve Argon, 2004).

Özerklik: Çalışanın işinde bağımsızlık algılamasının yanında, işi planlamak ve gerçekleştirmek için kullandığı araçları belirlemedeki taktirde bulunma derecesidir (Can, Yıldırım ve Kavuncubaşı, 2009).

Özerkliğin çalışana işi planlama ve gerçekleştirmede kullanacağı yöntemleri belirleme konusunda verdiği bağımsızlık çalışana güven vermekte, çalışan yaptığı

işin ve elde ettiği sonuçların kendine ait olduğunu hissederek eskisinden daha yüksek performans göstermektedir (Güner, 2007). Ayrıca özerkliğe sahip ve başkalarıyla işbirliği yapan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek, özerkliklerini diğerlerine karşı korumak için soyutlanmayı tercih eden çalışanlarsa örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu ifade edilmektedir (Balay, 2000).

Kaplan'a (2010) göre örgütlerinde görevlerini gerçekleştirirken istediği özgürlüğe sahip çalışanlar, örgütün onların yeteneklerine inanacağına ve çabalarını değerlendireceğine inanmakta ve güvenmektedirler. Bu şekilde sağlanan özerklik, algılanan örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır.

Rol Stresi: Bir kişinin üzerinde rahatsızlık ve sıkıntıya yol açmada etkili olan her türlü etken stres olarak ifade edilmektedir (Eroğlu, 1998). Diğer bir deyişle insanların fizyolojik ve psikolojik dengesini bozan her etken bir stres sebebi ve kaynağı olmaktadır. Strese yol açan etkenlerin önemli bir kısmı iş hayatından kaynaklanmaktadır.

Çalışma hayatına başlayan bireyler bir yandan örgütte var olan gruplara dahil olmaya, çalıştıkları örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya, diğer yandan örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmakta ve aynı zamanda da kendinden beklenen rolleri ve görevleri yerine getirmek için çaba harcamaktadırlar. Bütün bunları gerçekleştirmeye çalışan bireyler, örgütsel stresle karşı karşıya kalmaktadırlar (Nayır,2011).

Bireylerin çalışma hayatında karşılaştıkları stresin fazla olması durumunda yaşanan bu stresin iş kazaları, personel devri, devamsızlık ve yabancılaşma gibi örgütsel bir takım sonuçları bulunmaktadır (Eroğlu, 1998). Örgütlerde stres yoğun bir şekilde hissedildiği takdirde, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının olumsuz yönde etkileyen ve bu etkinin iş hayatına yansımalarıyla çalışanların verimini düşüren, istenmeyen bir etkidir ve örgütlerde stresin önlenmesi, örgütsel desteğin algılanmasında oldukça önem taşımaktadır.

Örgüt büyüklüğü: Örgütlerde verimi etkileyen çalışma koşullarından biri de örgütün büyüklüğüdür. Büyük örgütlerde daha çok resmi kurallar uygulanmakta, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmamak ya da karşılamak için esneklik azalmakta ve bu nedenlerle çalışanlar kendilerini değersiz

hissetmektedirler. Küçük örgütlerdeyse bunun tam tersi durumlar söz konusu olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger 2002). Diğer bir deyişle büyük örgütlerde çalışanların mutluluğuna küçük örgütler kadar önem verilemeyeceğinden örgütsel destek algısının daha düşük olduğu, örgüt büyüklüğü ile örgütsel destek arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Dekker ve Barling (1995) çalışanların yüksek derecede biçimlendirilmiş politikalar ve prosedürlere sahip büyük örgütlerde kendilerini daha az değerli hissettiklerini ifade etmişlerdir (Akt: Yıldız, 2008).

1.7.4.4 Algılanan Örgütsel Desteği Etkileyen Çalışan Özellikleri

Rhoades ve Eisenberger (2002) örgütsel desteğin belirleyicilerini örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları ve çalışan özellikleri olarak ifade etmişlerdir. Örgütsel desteğin belirleyicilerinden bir tanesi de çalışan özellikleridir.

Kişilik: Örgütler farklı bireysel özelliklere sahip çalışanların ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya geldiği kurumlardır. Bu farklı bireysel özellikler bireylerin olayları algılama, yorumlama hususunda da farklılaşmasına neden olmaktadır. Diğer bir deyişle her birey farklı kişilik özelliklerine sahiptir, bundan dolayı her bireyin dikkatini çeken olaylar birbirinden farklıdır. Bu bireysel farklılıklar çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin de farklılaşmasına neden olmaktadır (Selçuk, 2003).

Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre de çalışanların farklı kişilik özelliklerine sahip olması, örgütlerin kendilerine karşı davranışlarını ve olayları yorumlamalarını etkilemektedir. Pozitif ya da negatif olarak ifade edilen bu yorumlar algılanan örgütsel desteği etkilemektedir. Pozitif ruh hali çalışan ve yöneticiler üzerinde olumlu izlenim bırakmanın yanı sıra etkili çalışma davranışlarını meydana getirmektedir. Negatif ruh hali ise olumsuz bir ortamın oluşmasına neden olarak örgütsel desteğin azalmasına yol açmaktadır.

Yapılan araştırmalar demografik özelliklerin, çalışanların algıladıkları örgütsel destek düzeyi üzerinde çok güçlü olmasa da bir etkisi olduğunu ifade etmektedir. Algılanan örgütsel desteği etkileyen demografik özelliklerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve hizmet süresi olduğu ifade edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Yaş: Bireyler yaşlarına göre farklı düşüncelere, isteklere ve bakış açlarına sahip olmaktadır. Örneğin 20 yaşlarında iş hayatına yeni başlayan bir gencin hayata

bakış açısıyla, 50 yaşlarındaki bir çalışanın bakış açısı farklı olabilmektedir. Yaşla beraber yaşın kişiye getirdiği düşünceler, ihtiyaçlar, anlayışlar ve istekler de farklılaşmaktadır (Güner, 2007).

Selçuk (2003) çalışanların yaşı ilerledikçe çalışan ile örgüt arasında daha sıkı bir bağ kurulduğunu ve bu bağın zamanla daha da güçlendiğini, bununla ilişkili olarak da örgütün çalışana daha çok ilgi gösterip değer verdiğini ifade etmiştir.

Harris (1995) (Akt: Rhoades ve Eisenberger, 2002), Margeson ve Hofmann (1999), ve Yoon and Lim (1999) araştırmalarında yaş ilerledikçe algılanan örgütsel desteğin de arttığını ifade ederken; Guzzo vd (1994), (Akt: Rhoades ve Eisenberger, 2002), Lynch vd (1999), Yoshimura'nın (2003) yaptıkları araştırmalarda, yaş ilerledikçe örgütsel destek algısının azaldığını ifade etmişlerdir.

Cinsiyet: Cinsiyete yönelik tutum ve davranışlarla ilgili yapılan araştırmalarda her ne kadar kadın ve erkeklerin benzer tepkilere sahip oldukları ifade edilse de aslında kadın ve erkeğin farklı tutumlara sahip oldukları da belirlenmiştir. Tutumlardaki bu farklılıklar, kadın ve erkeğin toplum içindeki gündelik hayatlarında farklı sorumluluklara ve vazifelere sahip olmasından kaynaklanmaktadır. Kadının ailevi sorumlulukları üstlenmesi, iş hayatından daha az beklentiye sahip olmalarına neden olmakta ve bu da işe bakış açılarına yansımaktadır. Aynı zamanda bu farklılık erkeklerin örgütlerindeki rollerini daha çok görev odaklı, daha az kişi odaklı olarak biçimlendirmesinden de kaynaklanmaktadır (Yokuş, 2006). Fakat bazı araştırmalar kariyer hedefleyen girişimci ruha sahip kadınların, çalışma hayatını ev ekonomisine katkı şeklinde görmediklerini de ortaya çıkarmıştır. Buna örnek olarak TNS Sofres'in 2002 yılında 19.840 kişiyle gerçekleştirdiği araştırmanın sonucunda kadınların işlerine olan bağlılık ve önem verme seviyesinin erkeklerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İş hayatını çocuk bakımı, ev ve temizlik gibi işlere feda etmek istemeyen, kariyerini düşünen kadınların iş hayatına daha çok önem verdiği söylenmektedir (Güner, 2007).

Parasuraman ve arkadaşlarının (1992) yaptığı araştırmada cinsiyetin kadın ve erkek çalışanların örgütsel destek algılarında belirgin etkileri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların ağırlıklı olarak ilişki odaklı erkeklerin ise başarı odaklı olmaları nedeniyle çalışma hayatından beklentileri farklılaşmakta, bu nedenle

değerlendirmeleri de farklı olmaktadır. Bununla ilişkili olarak genellikle kadınlar çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerini, erkekler ise ödüller ve kişisel gelişim olanaklarını destekleyici bulmaktadır (1992; Akt: Selçuk, 2003). Yoon ve Lim (1999) Kore’de üç farklı üniversite hastanesindeki çalışanlarla gerçekleştirdikleri araştırmada, erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel desteği daha çok algıladıklarını ifade etmişlerdir.

Eğitim Düzeyi: Eğitim seviyesi bireylerin çalışma hayatına olan bakış açısını da etkilemektedir. Örneğin ilkokul mezunu bir çalışan ile üniversite mezunu bir çalışanın iş hayatına bakış açıları, iş hayatından beklentileri farklılaşabilmektedir. Aynı şekilde ön lisans mezunu bir çalışanın iş hayatından beklentileri ile yüksek lisans veya doktora mezunu bir çalışanın beklentileri de farklılaşabilmektedir (Güner, 2007).

Rhoades ve Eisenberger (2002) eğitim düzeyi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar, diğer çalışanlara göre örgütsel desteği daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Yoon ve Lim’e (1999) ve Lynch vd (1999) göre de; eğitim düzeyindeki artış algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir.

Yoon ve Thye’in (2002) Kore’deki bir şirket çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda eğitim düzeyi yüksek çalışanların, eğitim düzeyi düşük çalışanlara oranla daha az örgütsel destek algısına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Akalın (2006) yaptığı çalışmada, lise mezunu çalışanların üniversite mezunu çalışanlara göre algıladıkları örgütsel destek seviyesinin daha yüksek olduğunu belirtmiş ve bu durumu eğitim seviyesi yükseldikçe beklentilerin de yükselmesi durumuna bağlamıştır. Harris’in (1995) araştırmasında da, eğitim düzeyindeki artışın algılanan örgütsel destek seviyesini azalttığı ifade edilmiştir (Akt: Selçuk, 2003).

Kıdem (Hizmet Süresi): Kıdem bir çalışanın, örgütte çalışmış olduğu toplam süredir (Güner, 2007). Rhoades ve Eisenberger’e (2002) göre hizmet süresi fazla olan çalışanların, hizmet süresi az olan çalışanlara göre algılanan örgütsel destek seviyeleri daha yüksektir. Hizmet süresi fazla olan çalışanların algılanan örgütsel destek seviyesinin daha yüksek olmasının nedeni, çalışanların örgütten memnun olmaları nedeniyle uzun süredir aynı örgütte çalışıyor olmalarıdır. Buna göre

örgütteki çalışma yılının fazla olması, örgütte uzun süre çalışan bireylerle örgüt arasında sosyal bağ kurulması nedeniyle algılanan örgütsel destek seviyesi artmaktadır. Eisenberger vd (1999), Lynch vd (1999), Rhoades vd (2001) de araştırmalarında hizmet süresi fazla olan çalışanların hizmet süresi az olanlara göre algıladıkları örgütsel destek seviyesinin daha yüksek olduğu sonuca ulaşmışlardır.

Bozkurt'un (2007) denizcilik sektöründe yapmış olduğu araştırmada, gemi adamlarının örgütte kalış sürelerinin algılanan örgütsel destek düzeyini etkilemediği ifade edilmiştir. Yoshimura'nın (2003) bir mühendislik firmasında gerçekleştirdiği araştırmada algılanan örgütle destek ve hizmet süresi arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Çalışanların hizmet süresinin arttıkça algıladıkları örgütsel destek seviyesinin azaldığı ifade edilmiştir. Akalın (2006) da benzer şekilde, algılanan örgütsel destek ile hizmet süresi arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu ifade etmiştir. Bu durumu örgütlerin ve çalışanların başlarda birbirlerine karşı daha iyi niyetli, hoşgörülü ve anlayışlı davranırken zamanla memnuniyetsizlik ve tartışmaların, anlaşmazlıkların meydana gelmesine bağlamıştır.

Bunların dışında bir de medeni durum bulunmaktadır. Kişilerin evli veya bekar olmaları farklı sorumluluklar üstlenmeleri açısından işe bakış açılarını etkileyecek bir faktör olarak düşünülebilmektedir. Bekarların aile geçindirme, ev işlerinde sorumluluk üstlenme gibi çalışma hayatını kısıtlayacak veya engelleyecek görevleri olmadığından örgütsel bağlılıklarının ve hayatlarında işe verdikleri önemin daha fazla olduğu düşünülmektedir (Güner, 2007).

1.7.5 Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi için gereken temel unsurlardan biri örgütsel destektir. Örgütlerin üyelerine bağlılığının da bir göstergesi olan bu destek sayesinde örgüt amaçlarına daha kolay adımlarla ulaşabilmektedir. Örgütler çalışanların işle ilgili olumlu davranışlarını ve bireysel performanslarını arttırabilmek için çalışanlarına destekte bulunmaya gayret etmelidir (Gül, 2010). Çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek bu anlamda oldukça önem taşımaktadır.

Algılanan örgütsel desteğin sonuçları bir nevi çalışanların bu desteği nasıl algıladıklarının bir göstergesi ve bu algının örgütlere olumlu veya olumsuz yansımaları olarak ifade edilebilmektedir. Çalışanın örgüt tarafından katkılarında değer verildiğini diğer bir deyişle önemsendiğini hissetmesi, örgütüne güvenmesi, ve ihtiyacı olduğunda arkasında ona destek olacak bir örgütün varlığını hissetmesi olarak da ifade edilebilen algılanan örgütsel destek, hem örgüt hem de çalışan açısından aynı zamanda örgütlerin amaçlarına ulaşması bakımından son derece önemli olmaktadır. Örgütsel destek algısının yüksek olması hem çalışanın hem de örgütün yararına olurken bunun tam tersi bir durum, hem çalışanın hem de örgütün zararına sonuçlanmaktadır.

Rhoades ve Eisenberger (2002) araştırmalarında algılanan örgütsel desteğin sonuçlarını örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş doyumu, işe katılma ve işte kalma isteği, iş devamsızlığı, edim ve geri çekilme davranışı olarak ifade etmiştir. Örgütsel desteğin bunlardan örgütsel bağlılığı, iş doyumunu, işe katılmayı, edimi, işte kalma isteğini arttırdığını; iş devamsızlığını yani geri çekilme davranışını azalttığını ifade etmişlerdir.

1.7.5.1 Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık çalışanların örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermesi ve örgütü bir aile, kendisini de bu ailenin güçlü bir üyesi gibi hissetmesidir (Özdevecioğlu, 2003b). Kaplan ve Öğüt'e (2012) göre örgütün amaç ve değerlerini kabul etme ve bunlara gönülden bağlanma, örgüt için tüm kapasitesini ortaya koymaya gönüllü olma ve örgütün bir üyesi olarak kalmak için güçlü bir istek duyma olarak ifade edilmektedir.

Katz ve Kahn(1977) faaliyet alanı insan yetiştirmek ve dönüştürmek olan okulun etkili işleyişi için öğretmenlerin sadece fiziksel anlamda sistemde olmalarının yeterli olmadığını, psikolojik olarak da sistemin bir parçası olmaları gerektiğini ifade etmektedir. Buna göre bir mesleğin maddi kazanımların ötesinde belli değerlerin benimsenmesini ortaya koyacak kadar üyelerinin bağlılığı gerekmektedir (Akt: Balay, 2000).

Çalışanları örgüt yararına hareket etmek için motive etmek, onları uzun vadede örgütte tutmak oldukça zor olmaktadır (Özdevecioğlu 2003b). Diğer bir deyişle bireylerde çalıştıkları örgüte karşı belli bir duygusal bağlılığın oluşmaması

durumunda, örgütlerinden ayrılma isteği ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda çalışanlarda örgütsel bağlılığı oluşturan faktörler; adil ve özendirici ücret sistemi, yükselme, terfi olanakları, gelecek güvencesi, iyi ve sağlıklı çalışma koşulları, kendilerini gösterme olanağı, üstlerin kendilerine adil davranması, çalışanın eğitimi, mesleki pozisyonu, kıdemi gibi sosyo-demografik özelliklerdir (Deniz, 2006).

Alanyazında örgütsel bağlılık farklı isimlerle sınıflandırılmıştır. Örgütsel bağlılığı psikolojik bağlılık olarak ifade eden O' Reilly ve Chatman'a göre örgütsel bağlılık uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olarak sınıflandırılmaktadır. Mowday vd örgütsel bağlılığı tutumsal ve davranışsal bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Meyer ve Allen ise örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Bu çalışmada Meyer ve Allen'in (1997) sınıflandırması esas alınmış ve açıklanmıştır (Akt: Özdevecioğlu, 2003b).

1.7.5.1.1 Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık örgütlerde çalışan bireylerin kendi tercihleri ile örgütte kalma arzusunda olmasıdır. Bu bağlılık türünde çalışanlar örgütün değerlerini içselleştirerek örgütte kalmak ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için elinden gelen çabayı sarf etmektedir (Özdevecioğlu 2003b). Diğer bir ifadeyle örgütlerde duygusal bağlılık; çalışanların örgütlerine kalben bağlanmaları, örgütsel hedef ve amaçlara gönülden katılmaları, örgütleri ile özdeşleşmeleri ve örgütte bulunmaktan büyük mutluluk duymalarıdır (Bulut vd, 2009).

Rhoades, Eisenberger ve Armeli (2001) araştırmalarında duygusal bağlılığın örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel ödüller ve iş koşulları ile pozitif yönde ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Rhoades ve Eisenberger'in 2002 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada da, örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre çalışanlar örgütlerinde örgütsel desteği algıladıklarında örgütlerine karşı daha fazla duygusal bağlılık göstermektedir.

1.7.5.1.2 Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı çalışanların örgütten ayrılmanın beraberinde getireceği maliyet, işsiz kalma korkusu, daha iyi iş bulamama ihtimali gibi olumsuzlukları dikkate

alması ve zorunda olduğu için örgütte çalışmaya devam etmesidir (Özdevecioğlu, 2003b). Bu bağlılık türünde bireyler örgütte çalışma süresi arttıkça bir takım maddi kazanımlara ve statü değerine sahip olmaktadır. Bu sahip olduklarını sürdürebilmek için çalışmakta olduğu işe devam etme zorunluluğu hissetmektedirler. Bir süredir çalışmakta olduğu işlerinde sahip olduğu maddi kazançları ve sosyal statüyü kaybetme riskini göze alamaması, ayrılması halinde daha iyi şartlarda çalışabileceği örgütün az olması ya da hiç olmaması devam bağlılığını oluşturmaktadır (Deniz, 2006).

Örgüte devam bağlılığı ile bağlanan çalışanlar işsiz kalma endişesi taşımaları ve sağlık güvencesi, emeklilik gibi haklara sahip olmalarından dolayı örgütte çalışmaya devam etmektedirler. Diğer bir deyişle örgüte yatırım yapan çalışanların eğer işten ayrılırlarsa yatırımlarının boşa gideceği, kaybedeceği düşüncesiyle örgüte bağlanması olarak da ifade edilmektedir.

1.7.5.1.3 Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki bir görev duygusuyla ve örgütten ayrılmamaları gerektiğine inandıkları için kendilerini örgüte bağlı hissetmeleridir. Bu çalışanlar örgütün kendilerine iyi davranmalarının karşılığında örgütte çalışmayı örgüte karşı bir borç olarak görmekte, bir görev olarak algılamaktadırlar (Özdevecioğlu, 2003b).

Bu bağlılık türünde çalışanların örgütlerine bağlılık duyması kişisel çıkarlarından değil, yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (Balay, 2000). Çalışana yapılan yatırımlar, verilen eğitimler, kişinin çalışma ahlakı ve içinde bulunduğu toplumun değerleri, bireylerin çalıştıkları örgütten ayrılmasına engel olan unsurlardır. Örgütsel bağlılık türleri Tablo 1'de ifade edilmiştir.

Tablo 1: Meyer ve Allen Bağlılık Modeli (Akt: Bozkurt, 2007)

Bağlılık Türü	Gerekçe	Tanım	Örnek
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi.	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması.	Çalışan kariyerinin geri kalanını halen çalıştığı işyerinde sürdürmek istemektedir. Çalışan örgütü bir aile ve kendini bu ailenin bir üyesi olarak görmektedir. Çalışan örgütünün karşılaştığı problemleri kendi problemi olarak görmektedir.
Devam Bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması.	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetlerin farkındalığı.	Çalışan işine istediği için değil; ekonomik açıdan bu işe ihtiyacı olduğu için devam etmektedir. Çalışan işinden yakın gelecekte ayrılmasının kendisi açısından oldukça ağır maliyetleri olacağını düşünmektedir.
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması.	Çalışanın örgütsel üyeliğinin sürdürülmesi yönünde hissettiği yükümlülük.	Çalışan kendi açısından avantajlı olacağı halde o anda yüksek düzeyde personel sıkıntısı çekildiğinden işten ayrılmasının doğru olmayacağını düşünmekte, ayrılırsa suçluluk duymaktadır. Çalışan örgütüne çok şey borçlu olduğunu düşünmektedir.

Çalışanlar örgütteki her şeyden etkilenebilmektedir. Çalışanlar bu etkilene, algılama sonucunda örgüt tarafından desteklendiklerine inandıkları zaman kendilerini örgüte daha yakın hissedip gereken çabayı göstermektedir. Örgüte sağladıkları katkılarına az değer verildiğine dair bir inanç oluşturdıklarında ise, örgütsel bağlılıkları azalmakta ve buna bağlı olarak gösterdikleri çabada da azalma meydana gelmektedir (Eisenberger vd, 1997).

Ceylan ve Şenyüz'ün (2003) yapmış oldukları araştırmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Buna göre örgütsel destek algısı yüksek çalışanların örgütsel destek algısı düşük çalışanlara oranla örgütsel bağlılığı da yüksek olmakta, buna bağlı olarak bu çalışanlar daha fazla sorumluluk alma isteğinde bulunmaktadır. Benzer şekilde; Rhoades ve Eisenberger ve Armeli'nin (2001), Eisenberger vd (1986) göre ve Özdevecioğlu'nun (2003b) yapmış oldukları araştırmalarda da, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ifade

edilmektedir. Ayrıca Eisenberger vd göre (2002) çalışanlar tarafından hissedilen yönetici desteği, örgütsel destek algısı oluşturmakta ve bu algı çalışanın kendini örgüte karşı sorumlu hissetmesini sağlayarak örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

1.7.5.2 Örgütsel Vatandaşlık

Günümüzde örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için iş tanımlarında belirlenmiş olan görevlerin ötesinde davranış gösteren, örgütlerine önemli katkılar sağlayan çalışanlara daha çok ihtiyaç duymaktadır (Bolat ve Seymen, 2009).

Organ (1983) tarafından geliştirilen örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların örgütün işlevlerini etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan isteğe bağlı, gönüllü davranışlarıdır. Çalışanların arkalarında örgütün varlığını hissetmelerine bağlı olarak gelişen örgütsel destek algısı sayesinde çalışanlar örgüte ve yöneticilerine karşı pozitif bir bakış açısına sahip olmakta, böylece örgütsel etkililiğin ve verimliliğin artmasında etkili olan örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla göstermektedir. Bu da örgütlerin kurulma sebebi olan amaçların gerçekleşmesi yolunda atılmış önemli bir adım olarak görülmektedir (İplik ve Efeoğlu, 2014).

Gürbüz (2006)'e göre çalışanların örgütsel vatandaşlık sergileme nedenleri şunlardır:

1. Çalışanlar buldukları çalışma ortamındaki mevcut uygulamalardan memnun olup üstlerinin davranışlarında eşitlik ve adalet algıladıklarında örgüte ve yöneticilere karşı olumlu tutumlar geliştirmekte ve bunun sonucunda örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.
2. Çalışanlar psikolojik sözleşme gereği örgütte olumlu ilişki kurduğunda örgütsel sadakat, amirlerine itaat ve işbirliğine yönelik örgütün faydasına olan davranışlar sergilemektedir. Bu durumda çalışanın psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılaması, yüksek seviyede bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesini sağlamaktadır.
3. Eğer çalışan sergileyeceği davranış sonucunda sosyal onay alarak kendini kabul ettireceğine inanıyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

4. Çalışan gerçekleştirdiği olumlu ve gönüllü davranışların gelecekte karşılıksız kalmayacağına, yaptıklarının kendisine çeşitli ödül veya terfi getireceğine inanıyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

5. Çalışan iş tanımını açık ve net olarak bilmiyorsa, örgütsel vatandaşlık davranışını iş tanımı çerçevesinde yerine getirmesi gereken görev ve sorumluluklardan biri olarak görüyorsa örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedir.

6. Çalışan sahip olduğu değer yargıları, kültür, inançlara bağlı olarak içinden geldiği için, karşılıksız olarak iyilik yapmak niyetiyle örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyebilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışları sergilenen bir örgütte, örgütün sosyal mekanizmasının işleyişi kolaylaşmakta ve çalışanlar arasındaki çatışmalar azalmaktadır. Aynı zamanda kendilerini örgüte adanmış çalışanlar örgütte daha uzun süre kalarak ve daha kaliteli iş performansı göstererek örgütün başarısına birçok yönden katkıda bulunmaktadır (Gürbüz, 2006).

Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları eğitim örgütlerinde oldukça önem taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olan öğretmenler destek eğitimine ihtiyacı olan öğrencilere gönüllü kurslar açarak onların eksikliklerini tamamlamakta, onlarla sosyal etkinlikler yapmaktadır. Bu öğretmenler okullarındaki kurum ve komisyonlarda kendi isteğiyle görev alıp ve bu kurul ve komisyonlarda önemli çalışmalar gerçekleştirmektedir. Okulda bulunması gereken zamanın dışındaki zamanlarda da okulda bulunarak örgütlerinin amaçlarına ulaşmasına yardım etmektedir. Bütün bunlar örgütlerin kurulma nedeni olan amaçların gerçekleşmesi açısından oldukça önem taşımaktadır (Nayır, 2011).

Araştırmalar örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (İplik ve Efeoğlu, 2014; Özdevecioğlu 2003c ; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Rhoades ve Eisenberger, 2006; Shore and Wayne, 1993). Ayrıca araştırmalarda örgüt tarafından desteklenen yöneticilerin astlarına karşı daha destekleyici oldukları ifade edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2006).

Örgütlerin kendi iş sorumluluklarından daha fazlasını yaparak yüksek performans gösteren diğer bir deyişle örgütsel vatandaşlık davranışı gerçekleştiren çalışanlara

sahip olması örgütlere büyük bir avantaj sağlamakta ve örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmelerine, örgütsel başarıya katkıda bulunmaktadır.

1.7.5.3 İş Doyumu

Ceylan ve Yılmaz'a (2011) göre çalışanların işlerini sevme derecesi olarak ifade edilen iş doyumu, Keser'e (2005) göre çalışanların işinden veya işle ilgili yaşantısından memnun olması, iş ortamını olumlu algılamasıdır.

İşinde mutlu ve doyumlu olan çalışanlar uyum içinde çalışmakta, doyumsuzluk yaşayanlar ise örgüte karşı tepkili davranışlar göstermekte ve bu durum hem bireysel hem de örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. İş doyumu yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyeti ile işe devamsızlık davranışı daha az, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel bağlılık davranışı daha fazla olmaktadır.

Çalışanların iş ortamını değerli, yaptığı işi anlamlı ve kendini geliştirici bulması iş doyumu açısından oldukça önem taşımaktadır. İşini anlamlı bulan çalışanlar hayatından ve işinden keyif almakta ve daha mutlu olmaktadır. Başka bir deyişle çalışanların çalışma hayatından beklentilerinin karşılanması, iş doyumunu pozitif yönde etkilemektedir (Keser, 2005).

Algılanan örgütsel destek ile iş doyumu arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. Çalışanların iş doyumu hissetmelerine sebep olan etkenleri algılamaları, örgütsel destek algılarını da etkilemekte ve bu destek ilerleyen yıllarda çalışanlarda örgütsel bağlılık ve iş doyumuna katkıda bulunmaktadır (Karakurt, 2012). Eğitim çalışanlarının işlerinde doyum sağlaması eğitimin niteliği açısından oldukça önem taşımaktadır. İşinde daha doyumlu olan öğretmenler okulun kurumsal mekanizmasının bir parçası olarak hem formal hem de informal liderlik ve işbirliği sürecine etkin olarak katılmakta ve bu şekilde önemli kararların katılımcısı olmaktadır (Balay, 2000). Öğretmenlerin örgütleriyle ilgili olumsuz tutumları ve buna bağlı olarak iş doyumu sağlayamamaları, işlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirememelerine neden olmaktadır (Ceylan ve Yılmaz, 2011). Araştırmalar algılanan örgütsel destek ile iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir (Eisenberger vd, 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

1.7.5.4 İşe Katılma

Çalışanın işi için sahip olduğu bireysel özellikleri kullanması ve işini hayatının merkezi haline getirmesidir. Çakar ve Ceylan'a (2005) göre işe katılım çalışma hayatının bireyin genel yaşamında kapladığı yeri diğer bir deyişle, bireyin hayat anlayışında işini ne düzeyde merkeze aldığını ifade etmektedir. Özdevecioğlu'na (2004) göre çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün varlığını hissetmeleri olarak ifade edilen örgütsel desteği algılamaları durumunda çalışanlar işlerine daha sıkı bağlanmakta, işe katılımları daha fazla olmakta ve buna bağlı olarak da işten ayrılma düşünceleri azalmaktadır.

Çakar ve Ceylan'ın (2005) yaptıkları "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerine Etkileri" araştırmasının sonucunda işten ayrılma niyeti ile işe katılım arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğu, çalışanların işe katılım düzeyleri yükseldikçe örgüt amaçlarına ve değerlerine bağlılıklarının arttığı, işten ayrılma niyetinin de azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

1.7.5.5 Edim

Edim, örgütlerdeki çalışanların gözlemlenebilen davranışlarıdır. Rhoades ve Eisenberger (2002) algılanan örgütsel desteğin, çalışanın örgüt için istendik davranışlar göstermesini sağladığını ve çalışanın edimini arttırdığını ifade etmektedir.

1.7.5.6 Geri Çekilme Davranışı

Çalışanın örgüte aktif katılımındaki azalma durumudur. Geri çekilme davranışı iş devamsızlığı, geç kalma ve işi yavaşlatmadır. Devamsızlık normal şartlarda işe gelmesi gereken kişilerin, çeşitli sebepler yüzünden işe gelememeleri durumudur (Eroğlu, 1998). Geç kalma işe gelmesi gereken zamandan sonra gelme durumunu, işi yavaşlatma da çalışanın örgüt için daha fazla zamanda daha az iş yapması, daha az çaba sarf etmesi durumunu ifade etmektedir (Kaplan, 2010).

Geri çekilme davranışı hem işten ayrılma niyeti ile hem de işte kalma isteğiyle ilişkilidir. Algılanan örgütsel destek işten ayrılma niyetini, diğer bir deyişle geri çekilme davranışını azaltırken işte kalma isteğini arttırmaktadır.

Eisenberger vd. (1986), Yoon ve Lim (1999), Rhoades ve Eisenberger (2002), Eisenberger ve Aselage (2003) de algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti

ve geri çekilme davranışıyla arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan çalışanlar yüksek iş performansı göstermekte ve aynı zamanda işe devamsızlık ve işi bırakma, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Aynı şekilde Çelik ve Turunç (2010) da algılanan örgütsel desteğin geri çekilme davranışlarını azalttığını ifade etmektedir. Örgütsel destek çalışmada örgüt amaçlarını gerçekleştirme konusunda zorunluluk duygusu yaratarak işten ayrılma oranını düşürmektedir (Yıldız, 2008). Araştırmaların bu sonucuna göre işlerinden yüksek düzeyde doyum sağlayan ve örgütlerine güçlü bir bağlılık duyan çalışanlar, geri çekilme davranışından sakınmakta ve işlerine devam etme isteği duyarak çalışmaktadır (Balay, 2000).

Araştırmaların birçoğu algılanan örgütsel desteğin iş devamsızlığını, geç kalmayı ve işi yavaşlatmayı, diğer bir deyişle işten ayrılma niyeti olarak da ifade edilen geri çekilme davranışını azalttığını ifade etmektedir. Örgütleri tarafından desteklendiğini algılayan çalışanların örgütsel bağlılığı artmakta ve buna bağlı olarak geri çekilme davranışı azalmaktadır.

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde algılanan örgütsel destek ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalar ele alınacaktır.

2.1 Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Özdevecioğlu'nun (2003b) Kayseri'de faaliyet gösteren beş fabrikada 412 çalışanla gerçekleştirdiği araştırmada, örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda örgütte çalışan bireylerin algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılığı arasında pozitif yönlü, normatif bağlılığı ile arasında pozitif yönlü, devam bağlılığı ile arasında pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırma çalışanların örgütleri tarafından desteklendiklerinde, duygusal bağlılıklarının diğer bağlılık düzeylerinden daha yüksek oranda bir etkilenme oranına, devam bağlılığının da en düşük düzeyde etkilenme oranına sahip olduğunu göstermiştir. Bulgular çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmanın yollarında birinin de örgüt içinde onları desteklemek olduğunu göstermiştir.

Selçuk'un (2003) 153 çalışan ile gerçekleştirdiği araştırmada, çalışanların örgütsel destek algılarının iş doyum ve işe bağlılık üzerindeki etkileri incelenmiştir. Ayrıca demografik özelliklerin çalışanların algılanan örgütsel destek, işe bağlılık ve iş doyum düzeyleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada örgütsel desteğin boyutları, kişisel gelişim ve işin yapısı olarak ifade edilmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütün çalışanların kişisel gelişimlerini yeterince desteklemediği belirlenmiş, üst kademe yöneticilerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri daha yüksek bulunmuştur. Demografik özelliklerden cinsiyet ve medeni durumun örgütsel destek üzerinde etkisinin olmadığı, ancak yaş ilerledikçe katılımcıların kişisel gelişim ve işin yapısıyla ilgili destek algı düzeylerinde artış olduğu belirlenmiştir. Araştırmada eğitim düzeyinin de kişisel gelişim destek algı düzeylerini etkilediği sonucuna ulaşılmış, özellikle üniversite mezunu olan çalışanların kişisel gelişim boyutuna ilişkin örgütsel destek algılarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitim düzeyinin katılımcıların işin yapısıyla ilgili destek algılarını etkilemediği sonucuna da ulaşılmıştır. Ayrıca kıdem de örgütsel destek algılamaları üzerinde etkisi olduğu, 6-10 yıl arası hizmet süresi olan çalışanların algılanan örgütsel destek düzeylerinin her iki boyutta da diğerlerinden daha yüksek

olduğu belirlenmiştir. Çalışanların iş doyumu düzeylerinin işe bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu, evli çalışanların iş doyum düzeylerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Araştırmada demografik özelliklerin algılanan örgütsel destek-işe bağlılık, algılanan örgütsel destek-iş doyumu ilişkilerini etkilediği belirlenmiştir.

Ceylan ve Şenyüz'ün (2003) sekiz sigorta şirketinde çalışan 225 çalışanla gerçekleştirdikleri araştırmada "Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi" incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığını etkileyen önemli bir faktör olduğu ve bu nedenle örgütsel desteğin arttığı durumlarda örgütsel bağlılığın da arttığı, çalışanların örgüte bağlılık hissetmeleri içinse örgütün çalışanların çıkarlarını gözetmediğini göstermesi, çalışanlardan haksız çıkar sağlamaya çalışmaması, çalışanların istek ve şikayetlerinin dikkate alınması, çalışanların olumlu katkılarının değerinin bilinmesinin etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Özdevecioğlu'nun (2004) Kayseri'de mobilya sektöründe çalışan 24 işletmede 858 işçi ve yönetici ile gerçekleştirdiği araştırmada algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiş ve araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki, iş tatmini ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında da pozitif yönlü bir ilişki olduğu, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini üzerindeki etkisinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre örgütlerde çalışanlar desteklendikçe iş tatminleri ve örgütlerine olan bağlılıklarının da artacağı ve bu durumun işten ayrılma niyetini önemli ölçüde etkileyeceği sonucuna ulaşılmıştır.

Aykan'ın (2007) Kayseri İl Merkezi'ndeki 67 anaokulu öğretmeni üzerinde yapmış olduğu araştırmada, algılanan örgütsel destek ve örgütsel güven ile tükenme davranışı düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada altı hipotez geliştirilmiştir. Hipotezlerin çıkış noktası bireylerin tükenme davranışlarını azaltmada, örgütsel destek ve güven algılarının ilişkili ve önemli olduğu düşüncesidir. Araştırmanın sonucunda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu diğer bir deyişle örgütlerde çalışanlar güven ortamı içerisinde çalıştıkça ve desteklendikleri süreçte duygusal tükenmelerinin azalacağı belirlenmiştir. Örgütlerde bireylerin destek ve

güven algısının duygusal tükenmeyle ilişkili olduğu bu çalışma ile ortaya konmuştur.

Akın'ın (2008) Yozgat'ta 188 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdiği araştırmada örgütsel ve sosyal desteğin iş-aile çatışmaları üzerindeki etkileri ile sosyal ve örgütsel desteğin yaşam tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel desteğin iş-aile çatışması ile negatif yönlü, örgütsel ve sosyal desteğin yaşam tatmini ile pozitif yönlü, iş-aile çatışmalarının yaşam tatmini ile negatif yönlü bir ilişkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Özdemir'in (2010) Ankara'da devlete bağlı sekiz ilköğretim okulunda görev yapan 247 öğretmenle gerçekleştirdiği araştırmada ilköğretim okullarında algılanan örgütsel desteğin, öğretmenlerin kişiler arası öz-yeterlilik inançları ile ilişkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda algılanan örgütsel destek ile öğretmenlerin kişiler arası öz-yeterlilik inancı arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, örgütsel destek öğretmen öz-yeterlilik inancının yordanmasında önemli bir değişken olarak görülmüş ve bu durum, öğretmenlerin kişiler arası öz-yeterlilik inançlarını arttırmanın yollarından birinin de okulda onların desteklenmesi olduğunu göstermiştir. Ayrıca ilköğretim okullarında örgütsel desteğin orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Köse ve Gönüllüoğlu'nun (2010) Eskişehir merkezde bulunan kamu sektöründe faaliyet gösteren bir gıda işletmesinde çalışanlar arasından basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 151 kişi ile gerçekleştirdikleri araştırmada örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin belirlemesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, örgütsel destek bileşenlerinden kişisel gelişim ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal, devam ve zorunlu bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre örgütün çalışanlarının kişisel gelişimlerine yönelik destekleyici faaliyetleri çalışanın örgüte karşı gösterdiği duygusal, devam ve zorunlu bağlılığı oluşturan öğeler üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. İş ile ilgili faktörleri (iş güvenliği, araç-gereçlerin sağlanması...) ifade eden işin yapısına yönelik destekleyici faaliyetlerin çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemediği belirlenmiştir. Neticede örgütsel bağlılığı belirleyen örgütsel destek boyutunun, kişisel gelişim boyutu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Polat ve Aktop'un (2010) Kocaeli'nin Kartepe ve Başiskele ilçelerindeki ortaöğretim okullarında çalışan 388 öğretmenle yaptıkları araştırmada ortaöğretim öğretmenlerinin duygusal zeka ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada duygusal zeka ve örgütsel destek algısının girişimci davranış ile ilişkili olduğu, duygusal zekanın ve algılanan örgütsel desteğin öğretmenlerin girişimci davranışlar göstermelerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Uçar ve Ötken'in (2010) 148 çalışanla gerçekleştirdiği araştırmada, algılanan örgütsel destek ve şirkete bağlılıkta ara değişken olarak örgüt temelli özsaygının rolü incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğu ancak devam bağlılığı ile negatif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Örgüt temelli özsaygının ise algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasında kısmi, devam bağlılığı ile arasında tam olarak ara değişken rolünde olduğu, normatif bağlılık açısından ise herhangi bir ara değişken rolü olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Nayır'ın (2011) gerçekleştirdiği doktora çalışması, ilköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere sağlanan örgütsel desteğe ilişkin görüşlerini, Türkiye'de ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algısını ve bu algılarının örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkisini saptamak amacıyla yapılmıştır. Nicel yöntemle ve tarama modelinde gerçekleştirilen bu araştırma 1565 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda öğretmenlerin örgütsel destek algılarının okul büyüklüğü ve okul türü değişkenine göre örgütsel adalet, yönetim desteği ve örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutlarında farklılaştığı belirlenmiştir. Yöneticilerin, öğretmenlere sağlanan örgütsel desteğe ilişkin görüşlerinin örgütsel adalet, yönetim desteği ve örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutlarında kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği ifade edilmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılığın uyum boyutuna ilişkin görüşleri demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermemiş, kamuda görev yapan öğretmenlerin özel okullarda görev yapan öğretmenlerden daha fazla uyum bağlılığı gösterdiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin özdeşleşme boyutuna ilişkin görüşlerinin okul türü, bölge ve okulun büyüklüğüne göre farklılık gösterdiği, içselleştirme boyutuna ilişkin görüşlerinin ise cinsiyet, öğrenim durumu, bölge ve okul büyüklüğüne göre farklılaştığı ifade edilmiştir.

Kaplan ve Ögüt (2012) Nevşehir’de bulunan dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan 413 çalışanın örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki belirlenmiş, devam bağlılığı arasında ise negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgütsel destek algılamaları arttıkça duygusal ve normatif bağlılıklarının arttığı, devam bağlılıklarının azaldığı ifade edilmiştir.

Demir (2012) 282 katılımcıyla gerçekleştirdiği araştırmada havalimanı işletmelerinde örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda örgütsel desteğin örgütsel bağlılık ile pozitif yönlü bir ilişkide olduğu, buna karşın işten ayrılma eğilimi ile negatif yönlü bir ilişkide olduğu belirlenmiştir. Örgütsel destek kapsamında sağlanan özerklik, kişisel gelişim olanakları, ödül, prim gibi çeşitli teşvikler ve sosyal güvencenin çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarının artırılmasında önemli destekleyici bir rolü olduğu belirlenmiş, destek unsurlarının yetersizliği veya yokluğunda ise çalışanların iş doyumunun sağlanamaması ve buna bağlı olarak işten ayrılma eğiliminin artması durumunun ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Eğriboyun’un (2013) “Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Destek Algıları Arasındaki İlişki” yi incelemek amacıyla yaptığı araştırma, Bolu İl Merkezinde görev yapan 72 yönetici 529 öğretmenden oluşan 601 eğitimciyle gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin kurumlarında örgütsel desteği algıladıkları tespit edilmiş, öğretmen ve yöneticilerin örgütsel destek ve örgütsel güven algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuş, çalışanların örgütlerinin kendilerine destekçi olduğunu hissettiklerinde örgütsel güvenlerinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir. Ayrıca öğretmenlerin yöneticiye güven algıları ile örgütsel destek algıları arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiş ve buna göre öğretmenlerin yöneticiye güven algıları arttıkça örgütsel destek algılarının da arttığı ifade edilmiştir.

Karacaoğlu ve Arslan’ın (2013) Kayseri Organize Sanayi Bölgesi’nde faaliyet gösteren işletmede 333 çalışanla yapmış olduğu araştırmada, çalışanların algıladığı örgütsel desteğin tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre çalışanlarca algılanan örgütsel destek ile genel tükenmişlik ve onun boyutlarından duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında

negatif yönlü ve zayıf bir ilişki, düşük kişisel başarı hissi boyutu ile pozitif yönlü ve zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiş, çalışanlarca algılanan örgütsel destek arttıkça tükenmişlik düzeyinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların örgütsel destek algılarının ortalama değerinin tükenmişliğe ilişkin ortalama değerden daha yüksek olduğu da belirlenmiştir.

Nartgün ve Kalay'ın (2014) Bolu İli Mudurnu İlçesi'nde 2012-2013 Eğitim-Öğretim Yılında görev yapan 81 ilkokul ve ortaokul öğretmenlerinin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmanın amacı öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşlerini tespit edip bu üç değişkene yönelik görüşler arasında anlamlı ilişkinin olup olmadığını belirlemektir. Araştırmanın sonucunda örgütsel destek ile örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu, yani örgütsel destek düzeyi arttıkça örgütsel özdeşleşme düzeyinin de arttığı, örgütsel sinizm ve örgütsel özdeşleşme arasında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu, yani öğretmenlerin örgütsel özdeşleşme düzeyi arttıkça örgütsel sinizm düzeylerinin de arttığı, örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında ise herhangi bir ilişkinin olmadığı belirlenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin öğrenim düzeylerine göre örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sinizm düzeylerinde görüşler arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Hizmet yılı değişkeninin de anlamlı bir fark oluşturmadığı görülmüştür. Araştırmada öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinin genel olarak iyi düzeyde olduğu, ancak örgütsel sinizm düzeylerinin de azımsanmayacak bir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğriboyun (2014) ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla, Bolu il merkezinde bulunan 72 yönetici ve 529 öğretmen olmak üzere toplam 601 eğitimciyle bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ölçeğinin ölçme aracı olarak kullanıldığı bu araştırmanın sonucunda yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve hem yöneticilerin hem de öğretmenlerin kurumlarında örgütsel destek algıladıkları, çalışanların örgütlerinin kendilerine destekçi olduğunu hissettiklerinde, örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu belirlenmiştir.

Örgütlerin çalışanların esenliğini dikkate alması ve mutluluklarını artırıcı nitelik taşıması olarak, çalışanlarınsa örgütüne güvenmesi ve arkalarında örgütün varlığını hissetmesi olarak ifade edilen örgütsel destekle ilgili yurt içinde gerçekleştirilmiş bu araştırmalarda, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmiş ve örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğu, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmanın yollarından birinin örgütsel destek olduğu vurgulanmıştır. Bunun yanı sıra araştırmalar örgütsel desteğin iş tatmini, öz yeterlik inancı, iş doyumunu, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven ile pozitif yönlü bir ilişkide olduğunu; işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ile negatif yönlü ilişkide olduğunu ifade etmiştir.

2.2 Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa'nın (1986) 361 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların örgütlerinin onların katkılarına ne kadar önem verdiği, iyiliklerini ne kadar önemsediklerine dair genel görüşler geliştirdiği, algılanan örgütsel desteğin işe gelmeme oranını yani işe devamsızlığı azalttığı, algılanan örgütsel destek ile işe gelmeme arasındaki ilişkinin güçlü bir değişim ideolojisine sahip çalışanlarda zayıf değişim ideolojisi olan çalışanlara kıyasla daha güçlü olduğu belirtilmiştir. Bulgular çalışanların örgüte bağlılıklarının, örgütün kendilerine olan bağlılıkları algısından etkilendiği fikrini desteklemektedir. Algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgüte duygusal bağlılıklarını ve örgütsel hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik çabalarının ödüllendirileceğine dair beklentileri arttırdığı belirtilmiştir.

Eisenberger, Fasolo ve LaMastro'nun (1990) gerçekleştirdikleri araştırmada, çalışanların örgüt tarafından değer verilme ve önemsenme algılarının iş sorumluluklarını yerine getirirken gösterilen dürüstlük, örgüt içinde ifade edilen duygusal ve maddi bağlılıkların örgütsel yenilik ile pozitif ilişki içinde olduğu belirtilmiştir. Altı mesleği kapsayan 1. araştırmada algılanan örgütsel destek ile iş katılımı ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Saatlik çalışan imalat çalışanları ile yöneticilerinin dahil edildikleri 2. araştırmada algılanan örgütsel destek, duygusal bağlanma, performans sonuç beklentileri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Shore and Wayne'nin (1993) 383 çalışan ile gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların davranışları üzerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel destekten hangisinin daha etkili bir role sahip olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda algılanan örgütsel desteğin, çalışanların davranışları üzerinde daha etkili bir rolü olduğu ifade edilmiştir.

Eisenberger, Armeli ve Lynch'in (1997) algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırma iş koşullarının elverişliliği ile algılanan örgütsel arasında bir ilişki olup olmadığı ve algılanan örgütsel destek ile iş tatmininin farklı yapılar olup olmadıklarını incelemek amacıyla çeşitli kuruluşlarda görev yapan 295 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışma koşullarının elverişli olduğu yerler, çalışma koşullarının elverişsiz olduğu yerlere kıyasla algılanan örgütsel destekle daha yakın ilişki içinde bulunmuştur. Çalışma koşulları ile tatmin arasında ise bu tür bir ilişki bulunmamıştır. Çalışanların örgüt ortamına önem verdiği ve örgütsel destek algılarının iş koşullarından etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Armeli, Eisenberger, Lynch'in (1998) polis memurları ile gerçekleştirdikleri araştırmada sosyo-duygusal ihtiyaçlar, örgütsel destek algısı ve iş performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda sosyo-duygusal ihtiyacı yüksek olan polis memurlarının örgütsel destek algısı ve iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu, yani sosyo-duygusal ihtiyacın örgütsel destek algısı üzerinde önemli ve etkili bir faktör olduğu belirlenmiştir. Buna göre algılanan örgütsel destek sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasını sağlamakta bu durumda çalışan bu desteğe yüksek performansla karşılık verme zorunluluğu hissetmektedir.

Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, Rhoades'in 2001 yılında, postanede çalışan 413 görevli üzerinde yapmış oldukları araştırmada algılanan örgütsel destek ile çalışanların duygusal bağlılığı arasındaki ilişkide karşılıklılık ilişkisinin yerini araştırmışlardır. Araştırmanın sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütün amaçlarına ulaşmasıyla ilgili olarak zorunluluk hissetme duygusuyla pozitif yönlü bir ilişkide olduğu, bu zorunluluk hissini örgütlerde çalışanların karşılıklılık normunu kabul etmesiyle beraber daha da arttığı ve algılanan örgütsel desteğin performansı ve duygusal bağlılığı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Rhoades, Eisenberger ve Armeli 2001 yılında Amerika’da algılanan örgütsel destek, örgütsel bağlılık, iş tecrübesi ve işten ayrılma niyetiyle ilgili üç farklı araştırma gerçekleştirmişlerdir. Çeşitli örgütlerdeki 367 çalışan ile gerçekleştirdiği birinci araştırmada algılanan örgütsel destek, işlemsel adalet ve yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. İkinci araştırmada algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışanların algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkide olduğu, çalışanların algılanan örgütsel destek seviyelerinin yüksek olduğu durumlarda örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılığın da yüksek olduğu ifade edilmiştir. Üçüncü araştırmada da algılanan örgütsel destekle işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) alanyazını gözden geçirdikleri araştırmalarında çalışanların örgütlerinin çalışanın katılımına önem vermesi ve onların iyiliğini önemsemesine dair genel inanışları olarak ifade edilen algılanan örgütsel desteğe ilişkin 70 çalışmayı yeniden incelemişlerdir. Yapılan meta-analiz çalışması sonucunda araştırmalar çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel ödüller ve iş koşulları olmak üzere üç ana kategoriyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda algılanan örgütsel desteğin iş tatmini, olumlu ruh hali, duygusal bağlılık, performans gibi olumlu sonuçlarla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Çalışanların örgüt eylemlerinin ihtiyari olduğuna dair inancı, örgüte yardımcı olma yükümlülüğü hissi, sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması ve performans ödül beklentileri gibi örgütsel destek teorisi tarafından üstlenilen süreçlere bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Rhoades ve Eisenberger’in (2002) “Algılanan Örgütsel Destek ile Çalışanları Elde Tutmaya Yönelik Katkılar” adlı çalışmalarında çalışanların yönetici desteği algısı, algılanan örgütsel destek ve personel değişimi arasındaki ilişkileri inceleyen üç araştırma gerçekleştirilmiştir. Çeşitli kuruluşlarda görev yapan 314 çalışanla gerçekleştirilen birinci araştırmada yönetici desteğinin, örgütsel destek algısı sağladığı belirtilmiş ve yönetici desteğinin algılanan örgütsel destekle pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. 300 perakende satış çalışanı ile gerçekleştirilen ikinci araştırmada, yönetici desteği algılanan örgütsel destek ilişkisinin örgütte algılanan yönetici statüsü ile arttığı belirtilmiştir. 493 perakende

satış çalışanı ile gerçekleştirilen üçüncü araştırmada ise, algılanan örgütsel desteğin yönetici desteği ve personel değişimi arasında negatif ilişkiye aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmaların tümü örgüt ile tanımlandıkları sürece yöneticilerin, örgütsel destek algısına ve işi elde tutmaya yönelik katkı sağladıkları belirtilmiştir. Araştırmanın sonucunda çalışanlar örgütün kendi katkılarını ne derece takdir ettiği ve kendilerine farklı koşullarda nasıl muamelede bulunduğu ilişkin çeşitli ifadelerle bir fikir birliği ortaya koymuşlardır. Çalışanlar net bir şekilde kendilerinin refahlarına yönelik katkılarını ve endişelerini kapsayacak şekilde örgütün kendilerine dair olumlu veya olumsuz bir oryantasyonu olduğuna inanmaktadır. Çalışanlara göre yöneticilerin astlarının performanslarını yönetme ve değerlendirme gibi sorumlulukları da vardır.

Rhoades ve Eisenberger'in (2002) "Algılanan Örgütsel Destek ve Görev Fazlası Performans" adlı çalışmalarındaki meta-analizlerde algılanan örgütsel destek ve performans arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu ancak yapılan çalışmaların bu yönde ortak bir sonuç ortaya koymadığı sonucuna varmışlardır. Bu sorunu araştırmak için elektronik cihaz satan bir kurumda görev yapan 199 çalışanla algılanan örgütsel destek ile örgütsel vatandaşlık (görev fazlası performans) arasındaki ilişki üç yıl arayla iki kez değerlendirilmiştir. Araştırmanın sonucunda algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık (görev fazlası performans) ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiş, buna karşın örgütsel vatandaşlık ile algılanan örgütsel destekteki geçici değişim arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bulgular algılanan örgütsel desteğin, örgütsel vatandaşlığı arttırdığını kanıtlar niteliktedir.

Yoon ve Thye 'ın 2002 yılında Kore'deki iki büyük elektronik şirketin çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel desteğin, örgütsel bağlılığın önemli belirleyicilerinden biri olduğunu belirtilmiştir.

Eisenberger ve Aselage'nin (2003) "Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sözleşme" adlı araştırmasında örgütsel destek kuramı ve psikolojik sözleşmenin benzer ve farklı yönlerine yoğunlaşmışlardır. Buna göre hem örgütsel destek kuramı hem de psikolojik sözleşme örgüt-çalışan ilişkisinin kurulmasında ve sürdürülmesinde toplumsal değişim süreçlerini vurgulamasına rağmen, her biri bu

ilişkinin farklı yönlerine yoğunlaşmıştır. Bu çalışmada aynı zamanda iki farklı örgüt-çalışan ilişkisinin bağımsız olmaktan ziyade, birbirine bağımlı oldukları savunulmaktadır. Araştırmanın sonucunda örgüt-çalışan ilişkisini daha iyi anlayabilmek için algılanan örgütsel destek ve psikolojik sözleşmenin karşılıklı bağımlılığını vurgulayan bütüncül bir tanımın sağlanması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Rhoades ve Eisenberger'in (2006) "Yöneticilerin Desteklendiklerini Hissettiklerinde, Astların Algıladıkları Yönetici Desteği, Algılanan Örgütsel Destek ve Performansları İle İlişkileri" adlı araştırmalarında tam zamanlı perakende satış çalışanlarını ve yöneticilerini incelemişlerdir. Araştırmanın sonucunda, yöneticilerin örgütsel destek algısının astların yönetici desteği algısı ile arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca astların algıladıkları yönetici desteğinin örgütsel destek algıları, görev içi performansları ve görev fazlası performansları ile pozitif ilişkide olduğu belirlenmiştir. Bulgular örgüt tarafından desteklendiğini hisseden yöneticilerin astlarına daha destekleyici bir şekilde muamele ederek karşılık verdiklerini göstermektedir.

Örgütsel destekle ilgili yurtdışında gerçekleştirilmiş araştırmalar, çalışanların örgütün katkılarına ne kadar önem verdiği, iyiliklerini ne kadar önemsediklerine dair genel görüşlerini ifade eden algılanan örgütsel desteğin psikolojik sözleşmeyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Araştırmalar örgütsel desteğin örgütsel adalet, yönetim desteği, örgütsel ödüller ve iş koşulları olmak üzere 3 boyuttan oluştuğunu ifade etmektedir. Örgütsel desteğin örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu, iş devamsızlığı ve işten ayrılma niyeti ile de negatif yönlü ilişkide olduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda araştırmalar iş koşullarının elverişli olduğu yerlerde örgütsel destek algısının daha yüksek olduğunu belirtmekte ve örgütsel desteğin sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanmasını sağladığını ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanan çalışanların örgütlerine daha yüksek performansla karşılık verme ihtiyacı duyduğunu ifade etmektedir.

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama araçları, veri toplama araçlarının uygulanışı, verilerin işlenmesi ve çözümlenmesi kısımlarına yer verilmiştir.

3.1 Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışma tarama modeline dayalı olarak gerçekleştirilen betimsel bir araştırmadır. “Tarama modelleri geçmişte olmuş veya hala devam eden bir olayı olduğu şekilde tasvir etmeyi ve tanımlamayı amaçlamaktadır. Burada önemli olan olayı uygun bir şekilde gözlemleyip sonuçları ortaya koymaktır” (Karasar, 1991).

Bu araştırmada ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısı incelenmiştir.

3.2 Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Ankara'nın Polatlı İlçe merkezindeki ilkokullarda görev yapan 295 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın tarama modelinde yapılmış olması, evrenin fazla büyük olmayıp ulaşılabilir olması nedeniyle örnekleme yapılmamış evrenin tamamına ulaşmak amaçlanmıştır.

Polatlı İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgiye göre Polatlı İlçe merkezindeki ilkokullarda 295 öğretmen görev yapmaktadır. Bu nedenle araştırmanın evrenini Polatlı İlçe merkezinde 250'si devlet ilkokullarında 45'i özel ilkokullarda görev yapan 295 öğretmen oluşturmaktadır. Fakat bu araştırmada 274 öğretmene ulaşılmış ve öğretmenlerin AÖDÖ'yü doldurması sağlanmış, ölçeklerden dördü eksik doldurulduğu için araştırmaya dahil edilememiş, bu nedenle araştırma 42'si özel ilkokullarda görev yapan 228'i devlet ilkokullarında görev yapan 270 öğretmenden elde edilen veriyle gerçekleştirilmiştir.

Veri toplama aracının geri dönüş oranı % 91.5 düzeydedir. Büyüköztürk (2010) sağlıklı yorum yapabilmek için veri toplama aracının geri dönüş oranının %70-80 civarında olması gerektiğini belirtmiştir. Geri dönüş oranının yeteri kadar gerçekleştiği düşünülerek, analizler 270 veri ile gerçekleştirilmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazı değişkenlere göre dağılımları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Öğretmenlerin Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	195	72,2
Erkek	75	27,8
Kıdem		
5 yıldan az	61	22,6
6-10 yıl	53	19,6
11 yıl ve üzeri	156	57,8
Branş		
Sınıf Öğretmeni	195	72,2
Branş Öğretmeni	75	27,8
Öğrenim Durumu		
Ön lisans	45	16,7
Lisans	206	76,3
Lisans üstü	19	7,0
Medeni Durum		
Evli	222	82,2
Bekar	48	17,8
Okulun Türü		
Kamu	228	84,4
Özel	42	15,6
Okulun Büyüklüğü		
1000 ve altı	115	42,6
1001-1500	62	23,0
1501 ve üstü	93	34,4
Toplam	270	100,0

Araştırmaya katılan öğretmen sayısı 270'tir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyete göre; %72,2'si kadın, %27,8'i erkektir. Kıdeme göre; %22,6'sı 5 yıldan az, %19,6'sı 6-10 yıl arası, %57,8'i 11 ve üzeri yıldır mesleklerini icra etmektedirler. Branşa göre; %72,2'si sınıf öğretmeni, %27,8'i ise branş öğretmenidir. Öğrenim durumuna göre; %16,7'si ön lisans, %76,3'ü lisans, %7'si lisansüstü eğitim görmüştür. Medeni duruma göre; %82,2'i evli, %17,8'i bekaardır. Okul türüne göre; %84,4'ü kamu, %15,6'sı ise özel okullarda görev yapmaktadır. Okulun büyüklüğüne göre; %42,6'sı 1000 kişinin altında, %23'ü 1001-1500 kişilik, %34,4'ü ise 1501 kişinin üzerindeki büyüklükteki okullarda görev yapmaktadır.

Bu araştırmadaki branş öğretmenleri; din kültürü ve ahlak bilgisi, ingilizce, beden eğitimi, görsel sanatlar, bilişim teknolojisi, müzik ve rehberlik branşlarından oluşmaktadır.

3.3 Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında aşağıda belirtilen araçlar kullanılmış ve bu araçlarla ilgili bilgiler belirtilmiştir.

3.3.1 Kişisel Bilgi Formu

Ankara'nın Polatlı İlçe merkezindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısını belirlemek amacıyla kullanılan ölçek 2 kısımdan oluşmaktadır.

Cinsiyetin, mesleki kıdemin, branşın, öğrenim durumun, medeni durumun, okulun türünün ve okulun büyüklüğünün yer aldığı birinci kısım, kişisel bilgileri içeren 7 sorudan oluşmaktadır.

3.3.2 Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

Araştırmada veri toplama aracı olarak Nayır (2011) tarafından, Eisenberger (1986)'in hazırladığı ölçekten yararlanarak geliştirilen "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği" (AÖDÖ) kullanılmıştır.

Nayır tarafından (2011) 65 madde olarak geliştirilen ve daha sonra kendisinin kısaltarak 28 maddeye indirdiği AÖDÖ 5'li Likert tipinde bir ölçektir.

Nayır (2011) tarafından yapılan ön-uygulama sonucunda AÖDÖ'nün Cronbach Alfa katsayısı .96 çıkmıştır. AÖDÖ'nün alt boyutları için güvenilirlik katsayıları ise "örgütsel adalet" boyutu için .94, "yönetim desteği" boyutu için .86 ve "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutu için .90 olarak hesaplanmıştır. AÖDÖ'nün toplamında alfa katsayısı .94 olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği iki yarı güvenilirliği kullanılarak da test edilmiş. Buna göre Spermman Brown katsayısı I.faktör için .90, II.faktör için .84 ve III. Faktör için .86 olarak hesaplanmıştır. Her faktörün I. ve II. yarı Cronbach alfa değerlerine bakıldığında bu değerlerin I. Faktör için .90 ve .90; II.faktör için .78 ve .73; III.Faktör için ise .86 ve .77 olduğu belirlenmiştir. Ölçeğin bütünü için yapılan iki yarı güvenilirliği analizinde ise I. Ve II. yarı Cronbach alfa değeri .93 ve .89; Spermman Brown katsayısı .75 bulunmuştur. Sonuçlar incelendiğinde tüm güvenilirlik katsayılarının .70'in üzerinde olduğu dolayısıyla ölçeğin güvenilir olduğu ifade edilmiştir.

65 madde ile yapılan faktör analizinde.60'ın altında olan ve faktörler arasında binişiklik gösteren maddeler ölçekten çıkarılmış ve kalan 28 madde ile AFA yapılmıştır. Bu kapsamda AÖDÖ'nün üç faktörlü bir yapıdan oluştuğu belirlenmiştir. Ölçekte kalan 28 madde için yapılan analiz sonucunda madde faktör yük değerlerinin birinci faktör için .604 ile .793; ikinci faktör için, .620 ile .769, üçüncü faktör için de .642 ile .843 arasında değiştiği ifade edilmiştir. Her bir faktörün açıkladığı varyans ise birinci faktör olan "örgütsel adalet" için %27.08, ikinci faktör olan "örgütsel ödüller ve iş koşulları" için % 16.41, üçüncü faktör olan "yönetim desteği" için %15.44 ve ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 58.92 olarak belirtilmiştir.

Ölçeğin puanlanması Likert tipi tutum ölçeğiyle 1=Hiç katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Derecede Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3'te ifade edildiği gibi AÖDÖ'nün ilk on dört maddesi örgütsel adaletle ilişkin algıyı ölçerken, on beşinci maddeden yirmi ikinci maddeye kadarki kısımda, yönetim desteği ölçülmekte, yirmi ikinci maddeden yirmi sekize kadar da örgütsel ödüller ve iş koşullarını ölçülmektedir.

Tablo 3: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği

<i>Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği</i>	<i>Örgütsel Desteğin Boyutları</i>	<i>Örgütsel Desteğin Madde Numaraları</i>
	Örgütsel Adalet	1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14
	Yönetim Desteği	15-16-17-18-19-20-21
	Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	22-23-24-25-26-27-28

Öğretmen ve yöneticilerin algılarının belirlenmesinde aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapma (Ss) değerleri bulunmuş ve bu ortalamaların değerlendirilmesinde aşağıdaki değerlendirme aralıkları kullanılmıştır.

Tablo 4: Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Aralıkları

<i>Değerlendirme Dereceleri</i>	<i>Değerlendirme Aralıkları</i>	<i>Düzeyler</i>
(1) Hiç katılmıyorum	0,00-1,79	Çok düşük
(2) Az katılıyorum	1,80-2,59	Düşük
(3) Orta Derecede Katılıyorum	2,60-3,39	Orta
(4) Çok Katılıyorum	3,40-4,19	Yüksek
(5) Tamamen Katılıyorum	4,20-5,00	Çok yüksek

3.4 Veri Toplama Araçlarının Uygulanışı

Araştırmada kullanılan AÖDÖ Polatlı İlçe merkezindeki ilkokullarda görev yapan ve ulaşılabilen bütün öğretmenlere uygulanmıştır. Uygulamaya geçmeden önce etik kurulu izni ve okullarda uygulama izni için enstitüye başvurulmuş, başvurunun kabul edilmesi, resmi iznin alınmasından sonra AÖDÖ okullarda uygulanmaya başlamıştır.

Ölçeği uygulamak için Polatlı merkezdeki bütün ilkokullara gidilmiş ve AÖDÖ öğretmenlere tenefüs saatlerinde uygulanmıştır. AÖDÖ'yü uygulamadan önce öğretmenlere araştırma hakkında bilgi verilmiş ve ardından AÖDÖ öğretmenlere araştırmacı tarafından birebir uygulanmıştır. Yapılan uygulama sonucunda Polatlı merkezdeki ilkokullarda görev yapan 295 öğretmenden 274 tanesine ulaşılmış, öğretmenler tarafından doldurulan 274 ölçekten 4'ü eksik doldurulduğu için geçersiz sayılmış, onun dışındaki 270 ölçek değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracının geri dönüş oranı % 91.5 düzeyindedir. Büyüköztürk (2010) sağlıklı yorum yapabilmek için veri toplama aracının geri

dönüş oranının %70-80 civarında olması gerektiğini belirtmiştir. Geri dönüş oranının yeteri kadar gerçekleştiği düşünülerek 270 veri ile analiz gerçekleştirilmiştir.

3.5 Verilerin İşlenmesi ve Çözülmesi

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS 17.0 istatistik programı kullanılmıştır. Nayır (2011) tarafından yapılan uygulama sonucunda AÖDÖ'ye yapılan güvenilirlik analizinde, ölçeğin tamamı için güvenilirlik Cronbach Alpha katsayısı.96 çıkmıştır.

Grupların her birinin aritmetik ortalama ve standart sapmalarına bakılmış, elde edilen verilerle ilköğretmenlerinin “örgütsel adalet”, “yönetim desteği”, “örgütsel ödüller ve iş koşulları” boyutlarında örgütsel destek düzeyinin cinsiyete, kıdeme, okulun büyüklüğüne, okulun türüne, eğitim durumuna, medeni duruma ve branşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t testinden, varyans analizinden (ANOVA) ve farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post hoc tukey testinden yararlanılmıştır.

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bu bölümünde Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve bu algının cinsiyete, kıdeme, branşa, medeni duruma, okulun türüne ve okulun büyüklüğüne anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği belirlenmeye çalışılmıştır.

4.1 Öğretmenlerin Örgütsel Desteğe İlişkin Algı Düzeyleri

Araştırmanın problemi Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısını belirlemektir. Öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algı düzeyleri Tablo 5'te belirtilmiştir.

Tablo 5: Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarına İlişkin Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapma Değerleri

	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>
<i>Örgütsel Adalet</i>	270	3,00	1,17
<i>Yönetim Desteği</i>	270	3,46	1,15
<i>Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları</i>	270	2,62	1,27
<i>Algılanan Örgütsel Destek</i>	270	3,02	0,90

Araştırmanın bulgularına göre Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algılarının ($\bar{x}=3,02$) orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel desteğin alt boyutlarına bakıldığında öğretmenlerin “örgütsel adalet” boyutunda ($\bar{x}=3,00$) orta düzeyde, “yönetim desteği” boyutunda ($\bar{x}=3,46$) yüksek düzeyde, “örgütsel ödüller ve iş koşulları” boyutunda ($\bar{x}=2,62$) orta düzeyde örgütsel destek algıladıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel desteğin alt boyutları arasında en yüksek örgütsel desteği “yönetim desteği” boyutunda, daha sonra “örgütsel adalet” boyutunda, en düşük örgütsel desteği ise “örgütsel ödüller ve iş koşulları” boyutunda algıladıkları belirlenmiştir.

Bu bulgulara göre “yönetim desteği” boyutunun öğretmenlerin örgütsel destek algısını yükselttiği, “örgütsel ödüller ve iş koşulları” boyutunun ise örgütsel destek algısını düşürdüğü söylenebilir. Yöneticilerin örgütün temsilcisi olarak görüldükleri düşünüldüğünde bu okullarda görev yapan yöneticilerin öğretmenlerinin örgüte

olan katkılarına değer verdiği, mutluluklarını önemseydiği ve bunu öğretmenlerine hissettirerek örgütsel destek algısını arttırdıkları söylenebilir.

Levinson'a (1965) göre de örgütler kişiselleştirilir. Bu anlamda "yönetici desteği" alt boyutunda, örgütsel destek algısı yüksek bir öğretmen örgütte kendini daha değerli hissetmekte ve mutlu olmakta, bunun sonucunda sosyal değişim kuramı ve karşılıklılık normu kuramına dayalı olarak bu değer karşılığını örgüte daha fazla fayda sağlayarak diğer bir deyişle daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek vermeye çalışmaktadır.

Öğretmenlerin "örgütsel adalet" ile ilgili olarak orta düzeyde bir örgütsel destek algısına sahip olması ile ilişkili olarak, örgütteki öğretmenlerin herkese eşit bir şekilde davranıldığı algısına sahip olmadığı ve bu durumun öğretmenlerin örgütsel destek algısının olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılabilir. Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre örgütsel destek algısını en çok etkileyen boyut "örgütsel adalet" boyutudur. Bu anlamda öğretmenlerin "örgütsel adalet" algıları oldukça önem taşımaktadır.

Bireyler örgütlere bir takım beklentilerle girmektedir. Örgütler çalışanlarından yüksek performans beklerken çalışanlar da örgütlerinden takdir, terfi gibi ödüller beklemektedir. Maddi ve manevi olan karşılıklı bu beklentiler çalışanların örgütsel destek algısını etkilemekte, örgütsel bağlılıklarını da arttırmaktadır (Gül ve İnce,2005).

"Örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutunda örgütsel destek algısının düşük olmasının öğretmenlerin çalışmalarının karşılığında hak ettikleri ücreti ya da ödülleri alamadıklarına dair inançları ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu anlamda örgütlerin öğretmenleri başarılarından dolayı ödüllendirilmeleri, öğretmenlerin bu yöndeki beklentilerinin karşılanması hususu oldukça önem taşımaktadır. "Örgütsel ödüller ve iş koşulları" yasal zorunluluklara bağlı olarak değil, gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirildiği durumlarda örgütsel destek olarak algılanmaktadır. Okullarda ise genellikle ödülleri verilmesi ve iş koşullarının iyileştirilmesi hususunun yasal zorunluluğa bağlı olarak gerçekleştirilmesinin "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutunun düşük algılanmasının nedenleri arasında olduğu söylenebilir.

4.1.1 Örgütsel Adalet Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın birinci alt problemi; Ankara'nın Polatlı İlçe merkezindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin “örgütsel adalet”, “yönetim desteği”, örgütsel ödüller ve iş koşulları” boyutlarında örgütsel destek algısının nasıl olduğudur. Bununla ilişkili olarak Tablo 6’da öğretmenlerin örgütsel desteğin “örgütsel adalet” boyutuna ilişkin algı düzeyleri verilmiştir:

Tablo 6: Öğretmenlerin Örgütsel Adalet Boyutuna İlişkin İfadelerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

<i>Maddeler</i>	\bar{x}	Ss	<i>Puan s.</i>
1. Öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda adil davranılır.	2,98	1,14	9
2. Herkes birbirine dürüst davranır.	3,00	0,99	8
3. Yaptığım işin karşılığını alıyorum.	2,68	1,17	13
4. Öğretmenlerin performans değerlendirilmesi yapılırken adil davranılır.	2,85	1,20	10
5. Kaynaklar dağıtılırken adil davranılır.	3,10	1,24	5
6. Öğretmenlerin ödüllendirilmesinde adil davranılır.	2,64	1,33	14
7. Öğretmenler ortaya çıkan fırsatlardan eşit şekilde yararlanır.	2,80	1,25	11
8. Öğretmenler alınan kararlara katılır.	3,09	1,09	6
9. İş yükü öğretmenlere eşit olarak dağıtılır.	2,80	1,14	12
10. Ders programı yapılırken öğretmenlere eşit davranılır.	3,21	1,19	3
11. Her öğretmenin yapılan uygulamalara itiraz etme hakkı vardır.	3,36	1,15	1
12. Öğretmenlerden gelen itirazlar dikkate alınır.	3,02	1,22	7
13. Öğretmenler arasında çıkan çatışmaların çözümünde tarafsız davranılır.	3,18	1,17	4
14. Öğretmenlerin bireysel farklılıklarına saygı duyulur.	3,33	1,11	2
Örgütsel Adalet Boyutu Ortalaması	3,00	1,17	
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Ortalaması	3,02	0,90	

Tablo 6’da örgütsel adalet boyutunun toplam değerleri incelendiğinde, öğretmenler ($\bar{x}=3.00$) AÖDÖ’nün “örgütsel adalet” boyutuna orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “örgütsel adalet” boyutuna ilişkin görüşlerinin puan ortalamalarının $\bar{x}=3.36$ ile $\bar{x}=2.64$ arasında değiştiği görülmektedir. Puan sırasına bakıldığında öğretmenlerin en çok katıldıkları ilk 3 madde “Her öğretmenin yapılan uygulamalara itiraz etme hakkı vardır.” ($\bar{x}=3.36$), “Öğretmenlerin bireysel farklılıklarına saygı duyulur.” ($\bar{x}=3.33$), “ Ders programı yapılırken öğretmenlere eşit davranılır.” ($\bar{x}=3.21$) maddeleridir. Öğretmenler bu maddelere orta düzeyde katıldıklarını ifade etmiştir. Bireysel farklılıkların yöneticiler tarafından doğru kullanılması bir örgütü hedeflerine ulaştırmaya götürecek çok önemli bir yoldur (Akalin, 2006). Bu anlamda araştırmada

yöneticilerin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmasının algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Özdevecioğlu'na (2003b) göre çalışanlar kendi fikirlerinin önemsendiğini, eleştirilerinin dikkate alındığını ve bu eleştiriler çerçevesinde örgütte değişiklikler yapıldığını bilirlerse bu onlar açısından destek olarak algılanacaktır. Bu anlamda öğretmenlerin örgütteki uygulamalara itiraz etme hakkının olması, onlar açısından örgütsel destek olarak algılanmaktadır. Aynı zamanda ders programı yapılırken öğretmenlerin kendilerine eşit davranıldığını düşünmesi, işlemsel adalet algısı, örgütsel destek algısını arttırmaktadır, denebilir.

Puan sırasına bakıldığında öğretmenlerin en az katıldıkları üç madde "Öğretmenlerin ödüllendirilmesinde adil davranılır." ($\bar{x}=2.64$), "Yaptığım işin karşılığını alıyorum." ($\bar{x}=2.68$), "İş yükü öğretmenlere eşit olarak dağıtılır." ($\bar{x}=2.80$) maddeleridir. Diğer maddeler incelendiğinde öğretmenlerin diğer maddelere de orta ve düşük düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Bu sonuç Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin "örgütsel adalet" algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

Shore and Shore'a (1995) göre örgütlerde alınan kararlar, algılanan örgütsel desteği olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ödüllendirilmesinde adil davranılmadığını düşünmesi, örgütsel destek algılarını olumsuz yönde etkilemiş olabilir. Çalışanların performanslarının karşılığında hak ettikleri ücreti almaları ya da aldıklarına inanmaları, örgütsel destek algısında oldukça önem taşımaktadır (Güney, 2000). Öğretmenlerin yaptıkları işin karşılığında hak ettikleri ücreti aldıklarını düşünmemesi, öğretmenlerin örgütsel destek algılarını olumsuz yönde etkilemiş olabilir. İş yükünün öğretmenlere eşit olarak dağıtılmadığının düşünülmesinin, dağıtımsal adalet algısının olumsuz olmasının örgütsel desteği olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Nayır'ın (2011) araştırmasında, ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenler örgütsel adalet boyutuna çok katılmaktadır. Bu nedenle bu araştırmanın bulguları Nayır'ın (2011) "örgütsel adalet" boyutundaki bulgularıyla farklılık göstermektedir. Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre "örgütsel adalet" örgütsel desteğin

boyutları arasında örgütsel desteğin artmasını sağlayan, örgütsel desteği en çok etkileyen boyuttur. Bu anlamda “örgütsel adalet” algısı oldukça önem taşımaktadır.

4.1.2 Yönetim Desteği Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel desteğin alt boyutlarından biri de “yönetim desteği” boyutudur. Tablo 7’de “yönetim desteği” boyutuna ilişkin algı düzeyleri verilmiştir:

Tablo 7: Öğretmenlerin Yönetim Desteği Boyutuna İlişkin İfadelerinin Aritmetik Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

<i>Maddeler</i>	\bar{x}	Ss	<i>Puan s.</i>
15. Yöneticim öğrenci ile yaşadığım herhangi bir sorunda benim görüşümü mutlaka alır.	3,64	1,13	1
16. Yöneticim öğrencilere karşı beni korur.	3,46	1,15	5
17. Yöneticim öğrencilerle yaşadığım sorunları çözebilmem için gerekli her türlü desteği sağlar.	3,48	1,15	4
18. Yöneticim işimdeki yükselme fırsatlarından beni haberdar eder.	3,24	1,16	7
19. Yöneticim kendimi mesleki yönden geliştirebilmem (hizmet içi eğitim, lisans üstü eğitim vb.) için ders programımda gerekli düzenlemeleri yapar.	3,31	1,18	6
20. Yöneticim okulun kazandığı başarılarında öğretmenin payı olduğunu düşünür.	3,54	1,12	2
21. Yöneticim küçük hatalarımı hoş görür.	3,53	1,11	3
Yönetim Desteği Boyutu Ortalaması	3,46	1,15	
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Ortalaması	3,02	0,90	

Tablo 7’deki yönetim desteği boyutuna ilişkin maddelerin toplam değerleri incelendiğinde, öğretmenler ($\bar{x}=3.46$) algılanan örgütsel desteğin “yönetim desteği” boyutuna yüksek düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “yönetim desteği” boyutuna ilişkin görüşlerinin puan ortalamalarının $\bar{x}=3.64$ ile $\bar{x}=3.24$ arasında değiştiği görülmektedir. “Yönetim desteği” boyutuna ilişkin 7 madde puan sırasına göre incelendiğinde en yüksek puan alan maddeler “Yöneticim öğrenci ile yaşadığım herhangi bir sorunda benim görüşümü mutlaka alır.” ($\bar{x}=3.64$), “Yöneticim okulun kazandığı başarılarında öğretmenin payı olduğunu düşünür.” ($\bar{x}=3.54$), “Yöneticim küçük hatalarımı hoş görür.” ($\bar{x}=3.53$) “Yöneticim öğrencilerle yaşadığım sorunları çözebilmem için gerekli her türlü desteği sağlar.” ($\bar{x}=3.48$) maddeleridir. Öğretmenler bu maddelere yüksek düzeyde katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Yöneticiler örgütün temsilcisi olarak görüldüğü için yöneticilerin istedik ya da istenmedik davranışları örgüte mal edilmekte ve bu da örgütsel desteğin göstergesi olarak düşünülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yöneticinin

öğretmenin yaşadığı sorunlarda öğretmenin görüşünü almasının, öğrencilerle yaşadığı sorunları çözmesinde yardımcı olmasının ve öğretmenlerin telafi edilebilecek hatalarını hoş görmesinin, öğretmenin beklediği ve istediği bir davranış olarak görülüp algılandığı ve bu algının örgüte mal edilerek ve örgütsel desteği olumlu yönde etkilediği düşünülebilir. Çalışanların duygularına ve ihtiyaçlarına duyarlı, çalışanlardan gelebilecek görüş ve önerileri dinleyen ve bunlardan örgüt adına faydalanmaya çalışan yöneticilerin destekleyici oldukları algısı bulunmaktadır (Eisenberger ve Aselage, 2003). Özdevecioğlu'na (2003b) göre hataların hoşgörü ile karşılanacağı duygusu, çalışanlarda destek olarak algılanmaktadır. Bu anlamda öğretmenlerin yapacakları hataların hoşgörü ile karşılanacağı duygusunun örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

En düşük maddeler ise “Yöneticim işimdeki yükselme fırsatlarından beni haberdar eder.” ($\bar{x}=3.24$), “Yöneticim kendimi mesleki yönden geliştirebilmem (hizmet içi eğitim, lisans üstü eğitim vb.) için ders programımda gerekli düzenlemeleri yapar.” ($\bar{x}=3.31$) maddeleridir. Öğretmenler bu iki maddeye orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir. Eisenberger'e (2004) göre çalışanlara ihtiyacı olan veya beklediği fırsatlar sunulmalıdır. Bu ihtiyaç kişiden kişiye değişmektedir. Kimilerine göre kariyer fırsatı bir destek olarak algılanırken kimine göre bir ödül destek olarak algılanmaktadır. Bu anlamda kariyer ihtiyacı olan öğretmenlerin bunu gerçekleştirmelerine imkan verilmemesinin örgütsel destek algısını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Bir başka deyişle yöneticiler, çalışanlarının kendilerini geliştirmesine imkan verdiklerinde, çalışanların örgütü destekleyici olarak algılamalarını sağlamaktadır (Eisenberger ve Aselage, 2003). Yöneticilerin öğretmenlere yüksek lisans, doktora yapmaları için ders programında gerekli düzenlemeleri yapmamasının ya da bu düzenlemeleri gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirmemesinin örgütsel destek algısını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir. Bununla ilişkili olarak Selçuk'un (2003) araştırmasında örgütlerin çalışanların kişisel gelişimlerini yeterince desteklemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışanların buldukları konumdan daha üst konumlara gelebilme fırsatının olması, çalışanların örgütsel desteği algılamaları açısından önem taşımaktadır (Güney, 2000). Bu anlamda yöneticilerin yükselme fırsatlarından öğretmenleri

haberdar etmemesinin, örgütsel destek algısını olumsuz yönde etkilediği söylenebilir.

Nayır'ın (2011) araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel desteğin alt boyutlarından "yönetim desteği" boyutuna çok katıldıkları belirlenmiştir. Araştırma bu yönüyle Nayır'ın araştırmasının bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

4.1.3 Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları Boyutuna İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Örgütsel desteğin alt boyutlarından bir diğeri "örgütsel ödüller ve iş koşullarıdır". "Örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutuna ilişkin algı düzeyleri Tablo 8'de verilmiştir:

Tablo 8: Öğretmenlerin Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları Boyutuna İlişkin İfadelerinin Artimetik Ortalama, Standart Sapma ve Puan Sıraları

<i>Maddeler</i>	\bar{x}	Ss	<i>Puan s</i>
22. İş başarılarımdan dolayı yazılı olarak takdir edilirim.	2,47	1,24	7
23. İş başarılarımdan dolayı öğretmenlere verilen ödüllerde tutarlı davranılır.	2,74	1,24	2
24. Öğretmenlerin iş başarıları ödüllendirilir.	2,51	1,25	5
25. Yöneticilerim mümkün olursa ücretimi arttırmayı düşünür.	2,55	1,31	4
26. Yöneticilerim mümkün olduğunca işimi ilginç hale getirmek için uğraşır.	2,49	1,22	6
27. Verilen ödüllerle ilgili olarak öğretmenler bilgilendirilir.	2,70	1,26	3
28. Öğretmenlerin iş performansı takdir edilir.	2,91	1,30	1
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları Boyutu Ortalaması	2,62	1,27	
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Ortalaması	3,02	0,90	

Tablo 8'de "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutuna ilişkin maddelerin toplam değerleri incelendiğinde öğretmenler ($\bar{x} = 2.62$) algılanan örgütsel desteğin "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutuna orta düzeyde katıldıklarını belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutuna ilişkin görüşlerinin puan ortalamalarının $\bar{x} = 2.91$ ile $\bar{x} = 2.47$ arasında değiştiği görülmektedir. "Örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutuna ilişkin 7 madde puan sırasına göre incelendiğinde en yüksek puan alan maddeler "Öğretmenlerin iş performansı takdir edilir." ($\bar{x} = 2.91$), "İş başarılarımdan dolayı öğretmenlere verilen ödüllerde tutarlı davranılır." ($\bar{x} = 2.74$) " Verilen ödüllerle ilgili olarak öğretmenler bilgilendirilir." ($\bar{x} = 2.70$) Öğretmenler bu maddelere orta düzeyde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Çalışanların örgüte katkılarına değer verilmesi ve onların

mutluluklarının önemsenmesi olarak ifade edilen örgütsel destek, örgütler açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle öğretmenlerin örgütlerindeki iş performansı örgüt tarafından takdir edildiğinde, diğer bir deyişle öğretmenler örgütlerine olan katkılarına değer verildiğini hissettiklerinde bunu örgütsel destek olarak algılamakta ve bu durum örgütlerine olumlu yansımaktadır.

Barutçugil'e (2004) göre ödül performansı yüksek çalışanları diğer çalışanlardan ayıran, örgütün çalışanın gösterdiği performanstan memnun olduğunun ifade ederek çalışana bu başarılı performansı için teşekkür etmenin bir ifadesi olarak algılanan bir mesajdır. Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin iş performanslarından dolayı takdir edilmesi, onlarda performanslarından memnun olduğuna dair algı oluşturduğundan örgütsel desteğe kısmen katkıda bulunmuş olabilir.

En düşük puan alan maddeler ise; "İş başarılarımdan dolayı yazılı olarak takdir edilirim." ($\bar{x}=2.47$), "Yöneticilerim mümkün olduğunca işimi ilginç hale getirmek için uğraşır." ($\bar{x}=2.49$), "Öğretmenlerin iş başarıları ödüllendirilir." ($\bar{x}=2.51$), "Yöneticilerim mümkün olursa ücretimi arttırmayı düşünür." ($\bar{x}=2.55$) maddeleridir. Öğretmenler bu maddelere düşük düzeyde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre, ödüller çalışanların katkılarından memnun olduğu anlamı taşıdığından algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır. Örgütün çalışanların örgüte olan katkılarının farkında olduğunu ifade edecek takdir belgesi, maaş ödülü gibi motivasyonlarını arttıracak bir ödül vermemesi öğretmenlerin örgütsel destek algısını olumsuz yönde etkilemiş olabilir.

Nayır'ın (2011) araştırmasında ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel desteğin alt boyutlarından "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutuna çok katıldıkları belirlenmiştir. Araştırma bu yönüyle Nayır'ın araştırmasından farklılık göstermektedir.

4.2 Polatlı'daki İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Değişkenlere Göre İncelenmesi

Araştırmanın ikinci alt problemi Polatlı İlçe merkezindeki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısında öğretmenlerin cinsiyetine, mesleki kademine, branşına (sınıf- alan), öğrenim durumuna, medeni durumuna ve çalıştığı okulun büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık olup olmadığıdır.

4.2.1 Cinsiyet

Tablo 9'da Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel destek ve alt boyutları ile ilgili algıları verilmiştir.

Tablo 9: Cinsiyete Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin T-Testi Sonuçları

	<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	<i>Sh</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Örgütsel Adalet	Kadın	195	2,91	0,96	0,06	268	0,10	0,91
	Erkek	75	2,90	0,90	0,10			
Yönetim Desteği	Kadın	195	3,36	0,97	0,06	268	-0,124	0,90
	Erkek	75	3,38	0,88	0,10			
Örgütsel Ödüller İş K.	Kadın	195	2,55	1,10	0,07	268	-1,831	0,06
	Erkek	75	2,81	0,95	0,11			
Algılanan Örgütsel Destek Toplam	Kadın	195	3,00	0,92	0,06	268	-0,55	0,58
	Erkek	75	3,07	0,83	0,09			
	Toplam	270	3,02	0,89	0,05			

Tablo 9'da cinsiyete göre ortalamalara bakıldığında kadın öğretmenlerin örgütsel destek algısının orta düzeyde ($\bar{x}=3.00$), erkek öğretmenlerin örgütsel destek algısının orta düzeyde ($\bar{x}=3.07$) olduğu belirlenmiştir.

AÖDÖ'nün alt boyutları incelendiğinde kadın öğretmenlerin "örgütsel adalet" algısının orta düzeyde ($\bar{x}=2.91$) erkek öğretmenlerin "örgütsel adalet" algısının orta düzeyde ($\bar{x}=2.90$) olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin "yönetim desteği" algısının orta düzeyde ($\bar{x}=3.36$), erkek öğretmenlerin "yönetim desteği" algısının orta düzeyde ($\bar{x}=3.38$) olduğu belirlenmiştir. Kadın öğretmenlerin "örgütsel ödüller ve iş koşulları" algısının düşük düzeyde ($\bar{x}=2.55$), erkek öğretmenlerin "örgütsel ödüller ve iş koşulları" algısının orta düzeyde ($\bar{x}=2.81$) olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına göre algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek için yapılmış olan t-testi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Araştırmalardan bazıları örgütsel destek algısının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediğini ifade etmektedir. (Derinbay, 2011; Eğriboyun, 2013; Kalağan, 2009; Kaya, 2012; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Selçuk, 2003).

Alanyazına bakıldığında farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Parasuraman'ın (1992) gerçekleştirdiği araştırmada kadınların çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle olan ilişkilerini, erkeklerin ise ödülleri ve kişisel gelişim olanaklarını destekleyici buldukları ifade edilmiştir (Akt: Selçuk, 2003). Yoon ve Lim'in (1999) gerçekleştirdikleri araştırmada erkek çalışanların kadın çalışanlara göre örgütsel desteği daha çok algıladığı ifade edilmiştir.

Nayır'ın (2011) araştırmasında "örgütsel adalet" boyutunda erkek öğretmenlerle kadın öğretmenlerin örgütsel destek algısında anlamlı bir fark bulunamamıştır ancak erkek öğretmenlerin "yönetim desteği" algısının kadın öğretmenlerden fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum yönetim kademelerinde bulunanların çoğunluğunun erkek olmasından dolayı erkeklerin kadınların beklentilerini anlayamıyor olmasına bağlanmıştır. "Örgütsel ödülleri ve iş koşulları" boyutunda da benzer şekilde erkek öğretmenlerin örgütsel destek algılarının kadın öğretmenlerden daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Bu durum kadınların toplumsal rollerine bağlı olarak iş hayatına fazla odaklanamamasına ve ders dışındaki etkinliklerde yer alamadığı için ödüllendirilememesine bağlanmıştır. Gül'ün (2010) araştırmasında devlet liselerinde görev yapan erkek öğretmenlerin örgütsel destek algısının kadın öğretmenlere göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Akalın'ın (2006) araştırmasında ise kadın çalışanların algılanan örgütsel destek seviyesinin, erkek çalışanlardan yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.2.2 Kıdem

Tablo 10'da Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin kıdeme göre örgütsel destek ve alt boyutları ile ilgili algıları verilmiştir.

Tablo 10: Kıdeme Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	<i>Kıdem</i> <i>Kıdem</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Sd.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Farkın Kaynağı</i>
Örgütsel Adalet	5 yıldan az	61	3,34	0,90	2	8,78	0,001**	(5 yıl ve daha az) - (6-10 yıl)* (5 yıldan daha az) – (11 yıl üzeri)*
	6-10 yıl	53	2,87	0,90	267			
	11 yıl +	156	2,76	0,93	269			
	Toplam	270	2,91	0,94				
Yönetim Desteği	5 yıldan az	61	3,74	0,86	2	6,47	0,002**	(5 yıl ve daha az) - (6-10 yıl)* (5 yıldan daha az)-(11 yıl üzeri)*
	6-10 yıl	53	3,25	0,98	267			
	11 yıl +	156	3,26	0,92	269			
	Toplam	270	3,37	0,94				
Örgütsel Ödüller i.K.	5 yıldan az	61	3,03	0,97	2	6,09	0,003**	(5 yıl ve daha az) – (6-10 yıl)* (5 yıldan daha az)-(11 yıl üzeri)*
	6-10 yıl	53	2,58	1,04	267			
	11 yıl +	156	2,47	1,08	269			
	Toplam	270	2,62	1,07				
A. Örgütsel Destek Toplam	5 yıldan az	61	3,42	0,80	2	8,43	0,002**	(5 yıl ve daha az) – (6-10 yıl)* (5 yıldan daha az)-(11 yıl üzeri)*
	6-10 yıl	53	2,95	0,91	267			
	11 yıl +	156	2,88	0,88	269			
	Toplam	270	3,02	0,89				

*p < .05 **p < .05

Tablo 10'da da görüldüğü gibi AÖDÖ'nün "örgütsel adalet" alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında "kıdem" değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır, [$F=8.78$, $p<.05$]. Bununla birlikte yine AÖDÖ'nün "yönetim desteği" [$F=6.47$, $p<.05$] ve "örgütsel ödüller ve iş koşulları" [$F=6.09$, $p<.05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri "kıdem" değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. AÖDÖ'nün toplam puanı üzerinde gerçekleştirilen hesaplamalarda da benzer şekilde öğretmen görüşlerinin

“kıdem” değişkenine göre anlamlı şekilde fark gösterdiği saptanmıştır [$F=8.43$, $p < .05$].

Farkın hangi gruplar arasında bulunduğunu belirlemek amacıyla post hoc testlerinden biri olan Tukey testinden yararlanılmıştır. Buna göre AÖDÖ’nün “örgütsel adalet” alt boyutunda kıdemi beş yıl ve daha az olan öğretmenlerin ($\bar{x}=3.34$), kıdemi 6-10 yıl ($\bar{x}=2.87$) ve 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlere ($\bar{x}=2.76$) göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

AÖDÖ’nün “yönetim desteği” alt boyutunda kıdemi beş yıl ve daha az olan öğretmenlerin ($\bar{x}=3.74$), kıdemi 6-10 yıl ($\bar{x}=3.25$) ve 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlere ($\bar{x}=3.26$) göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

AÖDÖ’nün “örgütsel ödüller ve iş koşulları” alt boyutunda kıdemi beş yıl ve daha az olan öğretmenlerin ($\bar{x}=3.03$), kıdemi 6-10 yıl ($\bar{x}=2.58$) ve 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlere ($\bar{x}=2.47$) göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Bu durum örgütlerin ve çalışanların birbirine başlarda daha anlayışlı ve hoşgörölü davranmasına, zaman geçtikçe bazı anlaşmazlıkların meydana gelmiş olması nedeniyle memnuniyetsizliklerin ortaya çıkmasına bağlı olduğu düşünülebilir.

Alanyazına bakıldığında Selçuk’un (2003) araştırmasında kıdemin örgütsel destek algısında etkili olduğu belirlenmiştir. Yoshimura (1995), Akalın (2006) ve Kalağan (2009) algılanan örgütsel destek ile hizmet süresi arasındaki ilişkinin negatif yönlü olduğunu ifade etmişlerdir.

Rhoades ve Eisenberger’e (2002) göre ise hizmet süresi fazla olan çalışanların hizmet süresi az olan çalışanlara göre algılanan örgütsel destek seviyeleri daha yüksektir. Eisenberger vd (1999), Lynch vd (1999), Rhoades vd (2001) araştırmalarında hizmet süresi fazla olan çalışanların hizmet süresi az olanlara göre algıladıkları örgütsel destek seviyesinin daha yüksek olduğu sonuca ulaşmışlardır. Bozkurt’un (2007) denizcilik sektöründe yapmış olduğu araştırmada kıdemin algılanan örgütsel destek düzeyini etkilemediği ifade edilmiştir.

4.2.3 Branş

Tablo 11’de Polatlı’daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin branşa göre örgütsel destek ve alt boyutları ile ilgili algıları verilmiştir.

Tablo 11: Branşa Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin T-Testi Sonuçları

	<i>Branş</i>	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	<i>Sh</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Örgütsel Adalet	Sınıf	195	2,80	0,93	0,06			
	Branş	75	3,19	0,93	0,10	268	-3,039	0,003**
Yönetim Desteği	Sınıf	195	3,26	0,94	0,06			
	Branş	75	3,64	0,89	0,10	268	-2,978	0,003**
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	Sınıf	195	2,52	1,08	0,07			
	Branş	75	2,87	1,00	0,11	268	-2,425	0,016*
A. Örgütsel Destek Toplam	Sınıf	195	2,91	0,89	0,06			
	Branş	75	3,29	0,85	0,09	268	-0,55	0,58
	Toplam	270	3,02	0,89	0,05			

*p<0,05

Tablo 11’deki branş değişkenine göre ortalamalara bakıldığında; branş öğretmenlerinin örgütsel destek algısının orta düzeyde ($\bar{x}=3.29$), sınıf öğretmenlerinin örgütsel destek algısının orta düzeyde ($\bar{x}=2.91$) olduğu belirlenmiştir.

AÖDÖ’nün alt boyutları incelendiğinde branş öğretmenlerinin “örgütsel adalet” algısının orta düzeyde ($\bar{x}=3.19$) sınıf öğretmenlerinin “örgütsel adalet” algısının orta düzeyde ($\bar{x}=2.80$) olduğu belirlenmiştir. Branş öğretmenlerinin “yönetim desteği” algısının yüksek düzeyde ($\bar{x}=3.64$), sınıf öğretmenlerinin “yönetim desteği” algısının orta düzeyde ($\bar{x}=3.26$) olduğu belirlenmiştir. Branş öğretmenlerinin “örgütsel ödüller ve iş koşulları” algısının orta düzeyde ($\bar{x}=2.87$), sınıf öğretmenlerinin “örgütsel ödüller ve iş koşulları” algısının düşük düzeyde ($\bar{x}=2.52$) olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının branşa göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi

sonucunda, öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının branşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Bunun dışında ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda örgütsel desteğin “örgütsel adalet” boyutunda branş öğretmenlerinin, “yönetimsel destek” boyutunda branş öğretmenlerinin, “örgütsel ödüller ve iş koşulları” boyutunda da branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerinden daha yüksek örgütsel destek algısına sahip oldukları görülmektedir.

Bu durumun branş öğretmenlerinin haftanın belirli günleri okulda olmalarına ve bu nedenle sınıf öğretmenleri kadar örgütte zaman geçirmemelerine bağlı olduğu düşünülebilir. Ayrıca sınıf öğretmenleri daha küçük yaştaki öğrencilerle ilgilenmesi nedeniyle daha çok yorulup yıpranmaktadır. Bu durumun sınıf öğretmenlerinin örgütsel desteğe daha fazla ihtiyaç duymalarına, örgütlerinden daha çok beklentiye sahip olmalarına bağlı olduğu düşünülebilir.

Çalışanların örgütlerinden ihtiyaç duydukları desteği alması örgütsel destek algısı açısından oldukça önem taşımaktadır. Aynı zamanda bu durumun boş günü olmayan sınıf öğretmenlerinin yüksek lisans, doktora yapma hususunda sıkıntı yaşamasına ve kendilerini geliştirme fırsatı bulamamasına bağlı olduğu düşünülebilir. Yöneticilerin kariyer ihtiyacı olan çalışanlara kariyer desteği sağlaması örgütsel destek algısında oldukça önem taşımaktadır. Nayır'ın (2011) araştırmasında örgütsel desteğin “örgütsel adalet”, “yönetim desteği” ve “örgütsel ödüller ve iş koşulları” boyutunda branş değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır.

4.2.4 Eğitim Durumu

Tablo 12’de Polatlı’daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin eğitim durumlarına göre örgütsel destek ve alt boyutları ile ilgili algıları verilmiştir.

Tablo 12: Eğitim Durumlarına Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	<i>Eğitim D.</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Sd.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Farkın Kaynağı</i>
Örgütsel Adalet	Ön lisans	45	2,54	1,01	2	4,65	0,001**	(Lisans)-(Ön lisans)*
	Lisans	206	3,00	0,89	267			
	Lisans üstü	19	2,83	1,12	269			
	Toplam	270	2,91	0,94				
Yönetim Desteği	Ön lisans	45	3,07	0,92	2	3,24	0,002**	(Lisans)-(Ön lisans)*
	Lisans	206	3,45	0,90	267			
	Lisans üstü	19	3,22	1,23	269			
	Toplam	270	3,37	0,94				
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	Ön lisans	45	2,34	1,06	2	3,17	0,003**	(Lisans)-(Ön lisans)*
	Lisans	206	2,69	1,04	267			
	Lisans üstü	19	2,47	1,26	269			
	Toplam	270	2,62	1,07				
A. Örgütsel Destek Toplam	Ön lisans	45	2,70	0,92	2	3,97	0,001**	(Lisans)-(Ön lisans)*
	Lisans	206	3,10	0,85	267			
	Lisans üstü	19	2,89	1,14	269			
	Toplam	270						

*p < .05 **p < .05

Tablo 12’de de görüldüğü gibi AÖDÖ’nün “örgütsel adalet” alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında “eğitim durumu” değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır, [$F=4.65$, $p<.05$]. Bununla birlikte yine AÖDÖ’nün “yönetim desteği” [$F=3.24$, $p<.05$] ve “örgütsel ödüller ve iş koşulları” [$F=3.17$, $p<.05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri “eğitim durumu” değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. AÖDÖ’nün toplam puanı üzerinde gerçekleştirilen hesaplamalarda da benzer şekilde

öğretmen görüşlerinin “eğitim durumu” değişkenine göre anlamlı şekilde fark gösterdiği belirlenmiştir [$F=3.97, p<.05$].

Farkın hangi gruplar arasında bulunduğunu belirlemek amacıyla post hoc testlerinden biri olan Tukey testinden yararlanılmıştır. Buna göre AÖDÖ'nün “örgütsel adalet” alt boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin ($\bar{x}=3.00$), ön lisans ($\bar{x}=2.54$) ve lisans üstü eğitim mezunu öğretmenlere ($\bar{x}=2.83$) göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

AÖDÖ'nün “yönetim desteği” alt boyutunda lisans mezunu olan öğretmenlerin ($\bar{x}=3.45$), ön lisans mezunu öğretmenlere ($\bar{x}=3.07$) ve lisans üstü eğitim mezunu olan öğretmenlere ($\bar{x}=3.22$) göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

AÖDÖ'nün “örgütsel ödüller ve iş koşulları” alt boyutunda lisans mezunu öğretmenlerin ($\bar{x}=2.69$), ön lisans mezunu öğretmenlere ($\bar{x}=2.34$) ve lisans üstü eğitim mezunu öğretmenlere ($\bar{x}=2.47$) göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Lisans mezunu öğretmenlerin bütün boyutlarda diğer öğretmenlerden daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahip olmasının, örgütlerinden beklentilerinin çok yüksek olmamasından ve öğretmenlerin çoğunun lisans mezunu olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Rhoades ve Eisenberger (2002) eğitim düzeyi ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Buna göre eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar diğer çalışanlara göre örgütsel desteği daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Yoon ve Lim'e (1999) ve Lynch vd (1999) göre de eğitim düzeyindeki artış algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilemektedir. Eğriboyun'un (2013) araştırmasında eğitim seviyesi yüksek olan lisans mezunu öğretmenlerin, eğitim enstitüsü mezunu öğretmenlere göre örgütsel desteği daha fazla algıladıkları ifade edilmiştir. Derinbay'ın (2011) ve Kaya'nın (2012) araştırmalarında ise öğretmenlerin algılanan örgütsel destek seviyeleri eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Yoon ve Thye'nin (2002) gerçekleştirdikleri araştırmanın sonucunda eğitim düzeyi yüksek çalışanların, eğitim düzeyi düşük çalışanlara oranla daha az örgütsel

destek algısına sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Akalın'ın (2006) gerçekleştirdiği araştırmada lise mezunu çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin üniversite mezunu çalışanlara göre anlamlı ölçüde fazla olduğu belirtilmiş ve bu durum eğitim seviyesi yükseldikçe beklentilerin de artıyor olması durumuna bağlanmıştır. Üniversite mezunlarının kendilerini gördükleri destekten daha fazlasına layık görmelerinin, aldıkları desteği yetersiz bulmalarının bir sonucu olarak ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Bozkurt'un (2007) gerçekleştirdiği araştırmada algılanan örgütsel destek seviyesinin üniversite mezunu çalışanlarda düşük olduğu, lise mezunu çalışanlarda ilköğretim mezunlarına göre daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.

4.2.5 Medeni Durum

Tablo 13'te Polatlı'daki ilköğretimlerde görev yapan öğretmenlerin medeni duruma göre örgütsel destek ve alt boyutları ile ilgili algıları verilmiştir.

Tablo 13: Medeni Duruma Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin T-Testi Sonuçları

	<i>Medeni D.</i>	<i>N</i>	\bar{x}	<i>Ss</i>	<i>Sh</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Örgütsel Adalet	Evli	222	2,88	0,95	0,06			
	Bekar	48	3,06	0,91	0,13	268	-1,206	0,229
Yönetim Desteği	Evli	222	3,34	0,94	0,06			
	Bekar	48	3,52	0,95	0,13	268	-1,214	0,226
Örgütsel Ödüller ve İş K.	Evli	222	2,56	1,04	0,06			
	Bekar	48	2,91	1,15	0,16	268	-2,104	0,036*
Algılanan Örgütsel Destek Toplam	Evli	222	2,98	0,89	0,06			
	Bekar	48	3,20	0,89	0,12	268	-1,583	0,115
	Toplam	270	3,02	0,89	0,12			

*p<0,05

Tablo 13'teki medeni duruma göre ortalamalara bakıldığında öğretmenlerin örgütsel destek algısının orta düzeyde ($\bar{x}=3.02$), olduğu belirlenmiştir. Bekar öğretmenlerin örgütsel destek algısının orta düzeyde ($\bar{x}=3.20$), evli öğretmenlerin örgütsel destek algısının orta düzeyde ($\bar{x}=2.98$) olduğu belirlenmiştir.

AÖDÖ'nün alt boyutları incelendiğinde bekar öğretmenlerin "örgütsel adalet" algısının orta düzeyde ($\bar{x}=3.06$) evli öğretmenlerin "örgütsel adalet" algısının orta düzeyde ($\bar{x}=2.88$) olduğu belirlenmiştir. Bekar öğretmenlerin "yönetim desteği" algısının yüksek düzeyde ($\bar{x}=3.52$), evli öğretmenlerin "yönetim desteği" algısının orta düzeyde ($\bar{x}=3.34$) olduğu belirlenmiştir. Bekar öğretmenlerin "örgütsel ödüller ve iş koşulları" algısının orta düzeyde ($\bar{x}=2.91$), evli öğretmenlerin "örgütsel ödüller ve iş koşulları" algısının düşük düzeyde ($\bar{x}=2.56$), olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının sadece "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutunda anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Örgütsel desteğin "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutunda bekar öğretmenlerin evli öğretmenlerden daha yüksek örgütsel destek algısına sahip olduğu görülmektedir. Bu durum bekarların evlilere göre örgütlerine daha fazla zaman ayırmalarına, örgütlerinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine ve örgütlerine daha fazla katkıda bulunarak örgütsel desteği daha çok algılamalarına bağlı olabilir.

Kişilerin evli veya bekar olmaları farklı sorumluluklar üstlenmeleri açısından işe bakış açılarını etkileyecek bir faktör olarak düşünülmektedir. Bekarların aile geçindirme, ev işlerinde sorumluluk üstlenme gibi çalışma hayatını kısıtlayacak veya engelleyecek görevleri üstlenmediklerinden örgütsel destek algılarının, örgütsel bağlılıklarının ve hayatlarında işe verdikleri önemin daha fazla olduğu düşünülmektedir (Güner, 2007). Bununla ilişkili olarak Kaya'nın (2012) gerçekleştirdiği araştırmada algılanan örgütsel destek, medeni duruma göre anlamlı bir biçimde farklılaşmaktadır. Buna göre bekar çalışanların algılanan örgütsel destek seviyesinin, evli çalışanların algılanan örgütsel destek seviyesinden yüksek olduğu belirlenmiştir. Akalın'ın (2006) araştırmasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmamış olsa da, küçük bir ortalama farkıyla örgütsel destek algısının bekar çalışanlarda, evli çalışanlardan yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kalağan'ın (2009) ve Selçuk'un (2003) ve Nayır'ın (2011)

araştırmalarında ise algılanan örgütsel destek ile medeni durum arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.2.6 Okul Büyüklüğü

Tablo 14'te Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulun büyüklüğüne göre örgütsel destek ve alt boyutları ile ilgili algıları verilmiştir.

Tablo 14: Okul Büyüklüğüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalama ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	<i>Okul B.</i>	<i>N</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Sd.</i>	<i>F</i>	<i>p</i>	<i>Farkın Kaynağı</i>
Örgütsel Adalet	1000 ve altı	115	3,38	0,88	2	30,77	0,001**	(1000 ve altı)-(1001-1500)* (1000 ve altı)-(1501 ve üzeri)*
	1001-1500	62	2,59	0,73	267			
	1501 +	93	2,54	0,89	269			
	Toplam	270	2,91	0,94				
Yönetim Desteği	1000 ve altı	115	3,74	0,79	2	17,51	0,001**	(1000 ve altı)-(1001-1500)* (1000 ve altı)-(1501 ve üzeri)*
	1001-1500	62	3,16	0,86	267			
	1501 +	93	3,05	1,00	269			
	Toplam	270	2,62	1,07				
Örgütsel Ödüller ve İş Koşulları	1000 ve altı	115	3,03	1,07	2	16,78	0,001**	(1000 ve altı)-(1001-1500) (1000 ve altı)-(1501 ve üzeri)*
	1001-1500	62	2,42	0,88	267			
	1501 +	93	2,25	1,01	269			
	Toplam	270	2,62	1,07				
A. Örgütsel Destek Toplam	1000 ve altı	115	3,43	0,82	2	25,85	0,001**	(1000 ve altı)-(1001-1500)* (1000 ve altı)-(1501 ve üzeri)*
	1001-1500	62	2,77	0,73	267			
	1501 +	93	2,66	0,87	269			
	Toplam	270	3,02	0,89				

Tablo 14'te de görüldüğü gibi AÖDÖ'nün "örgütsel adalet" alt boyutuna ilişkin öğretmen görüşleri arasında "okulun büyüklüğü" değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır, [$F=30.77$, $p<.05$]. Bununla birlikte yine AÖDÖ'nün "yönetim desteği" [$F=17.51$, $p<.05$] ve "örgütsel ödüller ve iş koşulları" [$F=16.78$, $p<.05$] alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşleri "okulun büyüklüğü"

değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. AÖDÖ'nün toplam puanı üzerinde gerçekleştirilen hesaplamalarda da benzer şekilde öğretmen görüşlerinin “okulun büyüklüğü” değişkenine göre anlamlı şekilde fark gösterdiği belirlenmiştir [$F = 25.85, p < .05$].

Farkın hangi gruplar arasında bulunduğunu belirlemek amacıyla post hoc testlerinden biri olan Tukey testinden yararlanılmıştır. Buna göre AÖDÖ'nün “örgütsel adalet” alt boyutunda 1000 ve altı sayıda öğrencisi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.38$), 1001-1500 ($\bar{x} = 2.59$) ve 1501 ve üzeri sayıda öğrencisi olan okullarda görev yapan öğretmenlere ($\bar{x} = 2.54$) göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

AÖDÖ'nün “yönetim desteği” alt boyutunda 1000 ve altı sayıda öğrencisi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.74$), 1001-1500 ($\bar{x} = 3.16$) ve 1501 ve üzeri sayıda öğrencisi olan okullarda görev yapan öğretmenlere ($\bar{x} = 3.05$) göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

AÖDÖ'nün “örgütsel ödüller ve iş koşulları” alt boyutunda 1000 ve altı sayıda öğrencisi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{x} = 3.03$), 1001-1500 ($\bar{x} = 2.42$) ve 1501 ve üzeri sayıda öğrencisi olan okullarda görev yapan öğretmenlere ($\bar{x} = 2.25$) göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

Bu durum büyük örgütlerde çalışan öğretmenlerin örgütle arasında daha resmi bir ilişki olmasına, öğretmen sayılarının fazla olmasından dolayı beklentilerinin, bireysel ihtiyaçlarının anlaşılmasına ve karşılanamamasına bağlı olabilir. Küçük örgütlerde de tam tersi bir durum söz konusudur. Yani bireysel ilişkilerin daha ön planda olması, yöneticilerin öğretmenleri daha fazla tanıma fırsatına sahip olmasından ötürü beklentilerini daha iyi anlaması ve karşılamasının örgütsel destek algısını arttırdığı düşünülebilir.

Bu hususla ilgili alan yazındaki araştırmalara bakıldığında büyük örgütlerde çalışanların örgütsel destek algısının, küçük örgütlerde çalışanlara göre daha düşük olduğu bulgusuyla benzerlik göstermektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002) örgüt büyüklüğü ile algılanan örgütsel destek arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğunu ifade etmektedir. Buna göre büyük örgütlerde daha çok

resmi kurallar uygulanmakta, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmamak ya da karşılamak için esneklik azalmakta ve bu nedenle çalışanlar kendilerini değersiz hissetmektedir. Küçük örgütlerdeyse bunun tam tersi durumlar söz konusu olmaktadır. Derinbay'ın (2011) araştırmasında algılanan örgütsel destek, örgüt büyüklüğü değişkenine göre “yönetimsel destek” boyutunda anlamlı bir farklılık gösterirken, “öğretimsel destek” ve “adalet” boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Nayır'ın (2011) araştırmasında öğrenci sayısı 1501 ve üzeri olan büyük okullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel destek algısının küçük örgütlerde çalışan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğu ifade edilmiştir.

4.3 Öğretmenlerin Okul Türüne Göre Algılanan Örgütsel Destek Konusundaki Görüşleri

Tablo 15'te Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin çalıştıkları okulun türüne göre örgütsel destek ve alt boyutları ile ilgili algıları verilmiştir.

Tablo 15: Okul Türüne Göre Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Alt Boyutlarındaki Algılarının Aritmetik Ortalamaları Arasındaki Farka İlişkin T-Testi Sonuçları

	Okul Türü	N	\bar{X}	Ss	Sh	Sd	t	P
Örgütsel Adalet	Kamu	228	2,71	0,82	0,05			
	Özel	42	4,01	0,80	0,12	268	-9,401	0,001**
Yönetim Desteği	Kamu	228	3,21	0,90	0,06			
	Özel	42	4,23	0,61	0,09	268	-7,015	0,001**
Örgütsel Ödüller ve İş K.	Kamu	228	2,41	0,94	0,06			
	Özel	42	3,76	0,99	0,15	268	-8,449	0,001**
A.Örgütsel Destek Toplam	Kamu	228	2,83	0,80	0,05			
	Özel	42	4,03	0,69	0,10	268	-9,131	0,001**
	Toplam	270	3,02	0,89	0,05			

**p<0,001

Araştırmanın alt problemlerinin sonuncusu özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısı ile devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının farklılaşıp farklılaşmadığıdır.

Tablo 15'deki okul türü değişkenine göre ortalamalara bakıldığında özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının yüksek düzeyde

(\bar{x} =4.03), devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının orta düzeyde (\bar{x} =2.83) olduğu belirlenmiştir.

AÖDÖ'nün alt boyutları incelendiğinde özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin "örgütsel adalet" algısının yüksek düzeyde (\bar{x} =4.01) devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin "örgütsel adalet" algısının orta düzeyde (\bar{x} =2.71) olduğu belirlenmiştir. Özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin "yönetim desteği" algısının yüksek düzeyde (\bar{x} =4.23), devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin "yönetim desteği" algısının orta düzeyde (\bar{x} =3.21) olduğu belirlenmiştir. Özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin "örgütsel ödüller ve iş koşulları" algısının yüksek düzeyde (\bar{x} =3.76), devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin "örgütsel ödüller ve iş koşulları" algısının düşük düzeyde (\bar{x} =2.41) olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının okulun türüne göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan t-testi sonucunda, öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının okulun türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Bunun dışında ortalamalar göz önünde bulundurulduğunda örgütsel desteğin örgütsel adalet, yönetim desteği ve örgütsel ödüller ve iş koşulları boyutlarında özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin, devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek örgütsel destek algısına sahip olduğu görülmektedir.

Buradan özel ilkokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel desteği, devlet ilkokullarında çalışan öğretmenlerden daha fazla algıladıkları sonucuna ulaşılabilir. Alanyazındaki araştırmalara bakıldığında, benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Nayır'ın (2011) ve Taşdan'ın (2008) araştırmalarında özel ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının, devlet ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek olduğu ifade edilmiştir. Gül'ün (2010) araştırmasında, özel liselerde çalışan öğretmenlerin örgütsel desteği devlet liselerinde çalışan öğretmenlerden daha fazla algıladıkları sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel desteğin boyutlarından biri olan "örgütsel ödüller ve iş koşulları"ndan bir tanesi de iş güvencesidir. Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre örgütün çalışanın gelecekte de işe devam etmesini sağlayacağına yönelik güvence

vermesi, algılanan örgütsel destek açısından gerekli bir durumdur. Özdevecioğlu'na (2003b) göre çalışanlara bir iş güvencesi sağlamak, çalışanlarda destek olarak algılanmaktadır. Bu anlamda devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin iş güvencesinin olmasının ve özel ilkokullarda her yıl yenilenen bir sözleşmenin yapılmasının, örgütsel destek algısını etkileyip etkilemeyeceği hususu merak konusuydu. Ancak devletin öğretmenlere sağladığı iş güvencesinin öğretmenlerin örgütsel destek algısını etkilemediği belirlenmiştir.

Örgütsel destek algısında gönüllülük, örgütsel desteğin oluşmasını sağlayan en önemli etkenlerden biridir. Örgütün resmiyete bağlı olmadan, gönüllü olarak gerçekleştirdiği çalışanların yararına olan faaliyetler çalışan tarafından ödül gibi görülmekte ve çalışanda örgüt tarafından önemsedığı inancını oluşturmaktadır (Eisenberger vd, 1997). Bu anlamda devlet ilkokullarında çalışan öğretmenlerin iş güvencesinin yasal zorunluluğa bağlı olarak gerçekleştirilmesinin, örgütsel destek algısını etkilemediği düşünülebilir.

Bunun dışında Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre algılanan örgütsel desteği etkileyen iş koşullarından biri de örgütün büyüklüğüdür. Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre büyük örgütlerde daha çok resmi prosedür uygulanmakta ve bu nedenle bu örgütler çalışanlarının bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulunduramamakta ve bu durum esnekliği azaltmakta, dolayısıyla çalışanların bireysel ihtiyaçları ile daha az ilgilenilmekte, bu nedenlerle de çalışanlar kendini değersiz hissetmektedir. Özel ilkokulların öğrenci sayısı daha az, örgütleri daha küçük, devlet ilkokullarının da öğrenci sayısı daha fazla ve örgütleri daha büyük olduğu için de bu durumun örgütsel destek algısını etkilediği söylenebilir.

Destekleyici örgütlerin sahip olması gereken özelliklerden biri de örgüt içi ilişkilerin pozitif olmasını sağlamaktır. Özdevecioğlu'na göre (2003b) örgüt ikliminin, örgüt içi ast-üst ilişkilerinin, ast-ast ilişkilerinin ve üst-üst ilişkilerinin yüksek düzeyde ve pozitif olması hem çalışanları motive eder; hem de destek olarak algılanır. Özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel ikliminin özellikle de ast-üst ilişkilerinin diğer bir deyişle yönetici desteğinin daha yüksek düzeyde ve pozitif olması bu okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısını arttırmış olabilir.

Rhoades ve Eisenberger'in 2006 yılında gerçekleştirdikleri araştırmada çalışanların algıladıkları yönetici desteğinin algılanan örgütsel destek ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu, örgüt tarafından desteklenen yöneticilerin astlarına karşı daha destekleyici oldukları ifade edilmiştir. Bununla ilişkili olarak devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenler çalışma arkadaşlarıyla ya da yöneticileriyle sorun yaşasa dahi bu sorun onların örgütlerinden ayrılmalarına yol açmamakta, en fazla çalışanın isteğine bağlı bir tayin durumu söz konusu olmakta, yöneticisiyle olan ilişkisi işinin devamlılığını etkilememektedir. Ancak özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin ast-üst ilişkisi diğer bir deyişle yöneticileriyle olan ilişkileri önemli olmakta, o örgütte çalışmaya devam edip etmemesi bu ilişkiye bağlanmaktadır. Bu anlamda özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgüt iklimi daha pozitif olmakta ve bu da örgütsel destek algısını arttırmaktadır, diye düşünülebilir.

Özel bütün örgütler gibi özel ilkokullar da çalışanlarını kendileri seçerek almaktadır. Bu anlamda bu örgütler birlikte çalışmak istedikleri çalışanları memnun edip onların örgütteki devamlılıklarını sağlamak ve en yüksek düzeyde faydayı elde edebilmek için onları memnun etmek zorundadır (Akalin, 2006). Örgütün vereceği desteğin sağlayacağı maddi ve manevi kazançlar, temel politikası ekonomik kazanç sağlamak olan özel örgütlerin yararına olmaktadır. Bununla ilişkili olan kuramlar, sosyal değişim kuramı ve karşılıklılık normu kuramıdır.

Sosyal değişim kuramında, çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı faydaların değişimi söz konusudur. Özel ilkokullarda okulun başarısı bu okulda eğitim göreceğ öğrencilerin ve ailelerinin, özel okulu tercih etmesine etki eden faktörlerden biri olduğundan bu okullarda çalışan öğretmenlerin performansları ve örgütün başarısı oldukça önemlidir. Dolayısıyla örgütün öğretmenine değer vermesi, onun örgütte mutlu olmasını sağlaması ve karşılığında öğretmenin yüksek performansını beklemesi sosyal değişim kuramına ve karşılıklılık normu kuramına dayanmaktadır.

Algılanan örgütsel destekte sosyal değişim kuramındaki faydaların değişimi, karşılıklılık normu kuramı gereği örgütün ve çalışanın beklentisi doğrultusunda gereği gibi gerçekleşirse bundan hem çalışan hem de örgüt faydalanmakta, sonuç her iki tarafa da olumlu yansımaktadır. Beklentilerin karşılıklı sağlanmadığı durumlarda ise her iki taraf da zarar görmektedir. Kendine değer verildiğini

hisseden algılanan örgütsel destek seviyesi yüksek olan öğretmen, bu iyiliğin karşılığını vermek istemekte ve bunun karşılığında daha yüksek performans gösterip daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir.

Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre çalışanların örgütsel destek algısı arttıkça, sosyal değişim kuramına bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı da artmaktadır. Bu durumda özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının daha yüksek olmasının nedeni sosyal değişim kuramı ve karşılıklılık normu kuramına dayanmaktadır, diye düşünülebilir.

Örgütsel destekle ilişkili olan kuramlardan biri de, ERG kuramıdır. İnsanların bir takım ihtiyaçları olduğu ve bunların karşılanmasının gerekli olduğu varsayımına dayanan ERG kuramına göre, bireyler arasındaki ilişkinin niteliği örgütler tarafından belirlenmektedir. Bu ilişkinin istendik şekilde gelişmesi için örgütler çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla daha fazla gayret göstermektedir. Bunun sonucunda çalışan-lider ilişkisi olumlu bir değişim gösterirse örgüt çalışanla işiyle alakalı çalışanı memnun edecek şekilde daha fazla katkıda bulunmaktadır ve bu katkı çalışan tarafından mutluluğunun önemsendiği şeklinde algılanmaktadır.

Özel ilkokullarda görev yapan yönetimin sosyal değişim ve karşılıklılık normu kuramına dayalı olarak öğretmenlerle ilişkilerinde örgütsel başarı adına gayret göstermesi, bununla ilişkili olarak katkılarına önem vermesi ve onlara kendini değerli hissettirmesi, onların saygı, önemsenme gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılamasının, örgütün başarısına yansıtacağı düşüncesinin olumlu bir lider-çalışan ilişkisinin oluşmasına katkıda bulunduğu söylenebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1 Sonuçlar

Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının okulun türüne göre, öğretmenlerin cinsiyetine, mesleki kıdemine, branşına, öğrenim durumuna, medeni durumuna ve okulun büyüklüğüne göre farklılaşım farklılaşmadığına bakılması amaçlı yapılan bu araştırmanın sonuçları şunlardır:

5.1.1 Örgütsel Destek Algısı ve Alt Boyutlarına İlişkin Sonuçlar:

Polatlı'daki ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algılarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel desteğin alt boyutlarına bakıldığında öğretmenlerin "örgütsel adalet" boyutunda orta düzeyde, "yönetim desteği" boyutunda yüksek düzeyde, "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutunda orta düzeyde örgütsel destek algıladıkları belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel desteğin alt boyutları arasında en yüksek örgütsel desteği "yönetim desteği" boyutunda, daha sonra "örgütsel adalet" boyutunda, en düşük örgütsel desteği ise "örgütsel ödüller ve iş koşulları" boyutunda algıladıkları belirlenmiştir.

5.1.2 Örgütsel Destek Algısının Değişkenlere İlişkin Sonuçları:

Öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının kıdeme göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. En yüksek örgütsel destek düzeyini, 5 yıldan az süredir görev yapanların, en düşük örgütsel destek düzeyini, 11 ve üzeri yıldır görev yapanların algıladıkları belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının branşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Branş öğretmenlerinin örgütsel destek algısının, sınıf öğretmenlerinden yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Lisans mezunu öğretmenlerin örgütsel destek algısının ön lisans ve lisans üstü eğitim mezunu öğretmenlerin örgütsel destek algısından yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel desteğin alt boyutlarından sadece “örgütsel ödüller ve iş koşulları” boyutuna ilişkin algılarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Bekar öğretmenlerin “örgütsel ödüller ve iş koşulları” algısının, evli öğretmenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının okulun büyüklüğüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. 1000 ve altı sayıda öğrencisi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının 1001-1500 ve 1501 ve üstü sayıda öğrencisi olan okullarda görev yapan öğretmenlerden yüksek olduğu belirlenmiştir.

5.1.3 Örgütsel Destek Algısının Okul Türüne Göre Değişimine İlişkin Sonuçlar:

Okul türü değişkenine göre ortalamalara bakıldığında özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının yüksek düzeyde, devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin örgütsel destek ve alt boyutlarına ilişkin algılarının okulun türüne göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Özel ilkokullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel desteğin alt boyutlarından “örgütsel adalet”, “yönetim desteği” ve “örgütsel ödüller ve iş koşulları” boyutunda devlet ilkokullarında görev yapan öğretmenlerden daha yüksek örgütsel destek algısına sahip oldukları belirlenmiştir.

5.2 Öneriler

5.2.1 Araştırmaya Dönük Öneriler

Bu araştırma Ankara'nın Polatlı İlçesi'nde görev yapan ilkokul öğretmenlerinin örgütsel destek algılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma, Ankara'nın diğer ilçelerinde veya Ankara genelinde yapılabilir. Ayrıca ortaokullarda ve liselerde görev yapan öğretmenlerin, üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin örgütsel destek algılaması belirlenip karşılaştırması şeklinde gerçekleştirilebilir.

Öğretmenlerin yanı sıra yöneticilerin örgütsel destek algısı araştırılıp, bu okullardaki örgütsel destek algısının örgütsel başarı ile ilişkisi araştırılabilir.

Örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, iş doyumunu, örgütsel güven ilişkisinin araştırması yapılabilir.

Uzun yıllardır bu meslekte görev yapan kıdemli öğretmenlerin tecrübelerinden daha fazla yararlanmak amacıyla örgütsel destek ile ilgili nitel bir araştırma yapılabilir, böylece örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için örgütsel destek algılayıp daha istekli, verimli çalışmalarını sağlanabilir.

5.2.2 Uygulamaya Dönük Öneriler

Öğrenci sayısı fazla olan büyük okullarda yöneticilerin öğretmenleri daha yakından tanımaları için sık sık toplantılar yapılmalı, etkinlikler düzenlenmelidir.

Yöneticiler örgütsel desteğin boyutlarından örgütsel ödüller ve iş koşulları konusunda daha aktif davranmalı, yüksek performans gösteren öğretmenlere ödül teklifinde bulunmalı, bu konuda örgütsel adaleti de sağlayarak öğretmenlerin bu husustaki beklentilerini karşılamalıdır.

Örgütsel desteğin düşük olduğu devlet okullarında eksikler belirlenerek giderilmeye çalışılmalı ve özel okullardaki örgütsel desteği arttıran hususlar devlet okullarında da sağlanmalıdır.

Yöneticiler yüksek lisans ve doktora yapan öğretmenlerin ders programlarını onlara göre düzenlemeli bunu resmiyetten ve mecburiyetten ziyade, gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirmelidir.

Çalışanlar tarafından örgüt temsilcisi olarak görülen yöneticilere, örgütsel desteğin önemiyle ilgili, uzman kişiler tarafından seminerler verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve bir ara değişken olarak örgütsel temelli öz-saygı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Akyol, B. (2008). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları uygulamalarının öğretmen performansına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Altınkurt Y. (2010). *Örgütsel adalet. Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Armeli, S., Eisenberger, P.F., & Lynech, P. (1998). Perceived organizational support of police performance: The moderating influence of sociemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 2(83),288-297.
- Aydın M. (2010). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatip oğlu Yayınevi.
- Aykan, E. (2007). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Güven ve Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Sakarya Üniversitesi 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Kartepe The Gren Park Otel İzmit, 25–27 Mayıs 2007. [Çevrim-içi <http://www.yonorg.sakarya.edu.tr/doc/15YonOrgKongreBildirileri-25-27-05-2007.pdf>], Erişim Tarihi: 10 Ocak 2014.
- Balay R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Barutçugil İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayraktaroğlu, S. ve Dikili, A. (2013). *Psikolojik sözleşme ve iş tatmini ilişkisi: bir örnek olay çalışması*. Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi 1. Örgütsel Davranış Kongresi. Sakarya Üniversitesi Esentepe Kampüsü Serdivan Sakarya, 15-16 Kasım 2013. [Çevrim-içi <http://www.kirklareli.edu.tr/download/by-files/73031076.html>], Erişim Tarihi: 21 Ocak 2014.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen O. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (21), 215-239.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik sektöründe çalışan gemi adamlarının demografik özellikleri ile örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve algılanan örgütsel destek düzeyi arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Bulut, Ç., Çulha, O., Tütüncüoğlu, M., ve Aksoy, E. (2009). *İçsel ve dışsal ödüllerin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi: İzmir ili ve çevresindeki kobilerde bir araştırma*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Anemon Otel Eskişehir, 21-23 Mayıs 2009.[Çevrim-içi <http://w3.balikesir.edu.tr/~seymen/yonetim.pdf>], Erişim Tarihi: 15 Ocak 2014.
- Bursalioğlu, Z. (2003). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. ve Köklü, N. (2010). *Sosyal bilimler için istatistik*, Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S., (2009). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Celep, C.(2000). *Eğitimde örgütsel adanma ve öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Ceylan, A. ve Şenyüz, B. (2003). Örgütsel destek algısı ve dâhil olma dışlanmama algısının örgütsel bağlılığa etkisi. *Sigorta Sektöründe Bir Araştırma, Yönetim*, 14 (44), 57-62.
- Ceylan, Ç. ve Yılmaz, A. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri İle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17 (2), 277-394.
- Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). İş motivasyonunun çalışan bağlılığı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkileri. *G.Y.T.E İşletme Fakültesi, Doğu Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 52-66.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel adaletin iş tatmini üzerindeki etkisi: algılanan örgütsel destek bir ara değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(8), 68-90.
- Çokluk Ö. (2003). Örgütlerde tükenmişlik, yönetimde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir, M. (2010). Duygusal zekânın insan kaynakları seçimindeki etkisi: konaklama işletmelerinde yöneticiler üzerine bir araştırma. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 7(1), 1066-1079.
- Demir, M. (2012). Örgütsel destek, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi ilişkisi: havalimanı yer hizmetleri işletmelerine yönelik bir araştırma, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(1), 47-64.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel adaletin yönetici-çalışan ilişkileri üzerine etkisi: farklı sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(17), 179-194.
- Deniz, Y. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılığa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Derinbay, D. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeyleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli. Devlet Memurları Kanunu, Resmi Gazete, 23.07.1965, Sayı: 12056.
- Eğriboyun, D. (2013). *Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki (Bolu ili örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Eğriboyun, D. (2014). Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven, örgütsel destek ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 9, 27-49.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., Patrick L. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.

- Eisenberger, R., Rhoades, L., Cameron, J. (1999). Does pay for performance increase or decrease perceived self-determination and intrinsic motivation?, *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(5), 1026-1040.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P.D., Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger R. and Rhoades L. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, (87)4, 698-714.
- Eisenberger R., Aselage J. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: a theoretical integration. *Journal Of Organizational Behavior*, 24, 491-509.
- Eisenberger Robert, Aselage, Jones, Sucharski, Ivan L. and Jones, Jason R. (2004). Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives, *Oxford University Press*.
- Erdaş, K. D. (2010). *Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdoğan İ. (1999). İşletme yönetiminde örgütsel davranış. İstanbul: Dönence Yayınevi.
- Eren, A. ve Argon, T.(2004). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren E. (2004). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eroğlu F. (1998). Davranış bilimleri. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Giray, M. D. (2010). *İş yerinde destek algılarının liderlik stilleri ve örgütsel sonuç değişkenleri ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gül, A. L. (2010). *Lise öğretmenlerinin algılarına göre örgütsel destek (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gül, H., ve İnce, M., (2005). *Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık*. Ankara: Çizgi Yayınevi.
- Güner, A. R. (2007). *Sağlık hizmetlerinde örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin modellenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güney, S. (2000). Davranış bilimleri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan örgütsel destek ve örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- İplik, E., İplik, F. ve Efeoğlu, İ. E. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 12, 110-122.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, S.B.E. İstanbul.

- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kaplan, M. (2010). *Otel işletmelerinde etiksek iklim ve örgütsel destek algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kapadokya örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kaplan, M. ve Öğüt, A. (2012). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin analizi: otel işletmelerinde bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(1), 387-401.
- Kara, M. (2011). *Resmi ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet algısı*. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karacaoğlu, K., ve Arslan, F. (2013). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin tükenmişlik düzeyleri üzerine etkisi: kayseri imalat sanayi uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 457-476.
- Karaköse, T.(2005). Öğretmen gereksinimleri ve motivasyon. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, (6)69,19-32.
- Karakurt, A. (2012). *Öğretmenlerin iş yerinde yalnızlık düzeyinin örgütsel destek ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Karasar, N. (1991). Bilimsel araştırma yöntemi. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan örgütsel destek düzeyinin ve çalışanların kariyer tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri: konaklama işletmelerinde bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Keser, A. (2005). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi, otomotiv sektöründe bir uygulama. *Çalışma ve Toplum*, 7, 77-93.
- Koçel T. (2010). İşletme Yöneticiliği, Ankara: Beta Yayıncılık.
- Köse, S. ve Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel desteğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma, *D.Ü.S.E. Yönetim ve Organizasyon Dergisi*,1-8.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi: turizm işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Leventhal, G. S. (1980). What Should Be Done With Equity Theory? New Approaches To The Study Of Fairness in Social Relationship. K. Gergen, M, Greenberg ve R. Willis, (Ed.), *Social Exchange: Advances In Theory And Research* 27–55. New York: Plenum Press.
- Liu, W. (2004). *Perceived organizational support: linking human resource management practices with important work outcomes* (Dissertation of Doctor of Philosophy). University of Maryland, ABD.
- Lunenburg, F., Ornstein A. C. (2013). *Eğitim yönetimi*. (6. Basımdan Çeviri). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. and Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: inferior versus superior performance by wary employees, *Journal Of Applied Psychology*, 84(4), 467-483.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: the differing effects of fair procedures and treatment on work relationship. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.

- Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete 27.08.2003, Ek ve Değişiklikler 21.07.2012
- Nartgün, Ş. ve Kalay M., (2014). Öğretmenlerin örgütsel destek, örgütsel özdeşleşme ile örgütsel sinizm düzeylerine ilişkin görüşleri. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1361-1376.
- Nayır, F. (2011). *İlköğretim okulu yöneticilerinin öğretmenlere sağlanan örgütsel desteğe ilişkin görüşleri, öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Nayır, F. (2013). "Algılanan örgütsel destek ölçeğinin" kısa form geçerlik güvenirlik çalışması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 28, 89 – 106.
- Önderoğlu, S. (2010). *Örgütsel adalet algısı, iş aile çatışması ve algılanan örgütsel destek arasındaki bağlantılar*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özbek, M. ve Kosa, G. (2009). Duygusal bağlılık, örgütsel destek, üst yönetim desteği ve personel güçlendirmenin hizmet kalitesi üzerindeki etkisi: Kırgızistan'da banka iş görenleri üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, Temmuz-Aralık.
- Özcaner, B. (2003). Başarının sırrı insana değer vermekte. *İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 3, 48-49.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim okullarında algılanan örgütsel desteğin öğretmenlerin kişiler arası öz yeterlik inançları ile ilişkisinin incelenmesi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 30(1), 127-146.
- Özdemir, S. (1995). Eğitimde verimlilik ve toplam kalite yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). Algılanan Örgütsel Adaletin Bireyler Arası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma *E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 21, Temmuz-Aralık, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2003c). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *E.Ü.İ.İ.F.D*, 20, Ocak-Haziran, 117-135.
- Özdevecioğlu, M. (2004). algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri. *Amme İdaresi Dergisi*, 37(4), 97-115.
- Özel Eğitim Kurumları Yönetmeliği, Resmi Gazete, 20.03.2012, Sayı: 28239.
- Özutku, H., Ağca, V., Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*, Sakarya Üniversitesi 15. Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Kartepe Gren Park Otel İzmit, 25–27 Mayıs 2007. [Çevrim-içi <http://www.yonorg.sakarya.edu.tr/doc/15YonOrgKongreBildirileri-25-27-05-2007.pdf>], Erişim Tarihi: 20 Aralık 2013.
- Peker, Ö. (2008). *Örgütsel desteğin değişime yatkınlığa etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Polat, S. ve Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin duygusal zekâ ve örgütsel destek algılarının girişimcilik davranışlarına etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 22,1-20.

- Rhoades, L., Eisenberger, R., and Armeli, S., (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 42-51.
- Rhoades L. and Eisenberger, R. (2002). perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, (87)4, 698-714.
- Rhoades L., Eisenberger R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinates' Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Performance. *Journal of Applied Psycholog*, 91(3), 689-695.
- Selçuk, G. (2003). *Örgütsel desteğin çalışanların iş ile ilgili tutumlarına etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Shore, L.M., ve Shore, T.H. (1995). *Perceived organizational support and organizational support*, organizational politics justice and support (Ed. Cropanzano, R.S. ve Kacmar, K.M), London: Quorum Books.
- Shore L. M. And Wayne S. J. (1993). Commitment and employee behaviour: comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support, *Journal of Applied Psycholohy* ,78(5), 774-780.
- Taşcı, D. ve Eroğlu, E. (2008). Kurumsal iletişim kalitesinin oluşmasında yöneticilerin geri bildirim verme becerilerinin etkisi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 26-34.
- Taşdan, M. (2008). *Türkiye'deki kamu ve özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin bireysel değerleri ile okulun örgütsel değerleri arasındaki uyum düzeyi, iş doyumunu ve algılanan sosyal destek ile ilişkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tavşançıl E. (2002). Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile analizi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Taymaz, H. (2011). Okul yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Titrek, O. (2009). Okul türüne göre okullardaki örgütsel adalet düzeyi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(2), 551-573.
- Turunç, Ö.ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 184-206.
- Tutar, H. (2007). Erzurum'da devlet ve özel hastanelerde çalışan sağlık personelinin işlem adaleti, iş tatmini ve duygusal bağlılık durumlarının incelenmesi. *S.D.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 12(3), 97-120.
- Türkmen, E. (2009). *İş karakteristikleri ve algılanan örgütsel destek kavramlarının öz-yeterlilik inancı ile ilişkisi ve öz-yeterlilik inancının çalışan performansı üzerine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uçar, D. ve Ötken, A.,B. (2010). Algılanan örgütsel destek ve şirkete bağlılık: örgüt temelli öz-saygının rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 85-105.
- Yıldız, S. (2008). *Örgüt kültürünün işten ayrılma eğilimi ve çalışan verimliliği üzerindeki etkisi: Bir ara değişken olarak örgütsel destek algısı*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Yokuş, İ. (2006). *Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yoon, Jeongkoo and Lim, Jun-Cheol (1999). Organizational support in the workplace: The case of Korean Hospital employees, *Human Relations*, 52(7),923-945.
- Yoon, Jeongkoo and Thye, Shane R. (2002). A dual process model of organizational commitment: job satisfaction and organizational support, *Work and Occupations*, 29(1), 97-124.
- Yoshimura, K. E. (2003). *Employee traits, perceived organizational support, supervisory communication, affective commitment, and intent to leave: Group differences*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, North Carolina State University, ABD.
- Yüksel, Ö. (2007). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yürür, Ş. (2005). *Ödüllendirme sistemleri ile örgütsel adalet arasındaki ilişkilerin analizi ve bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yürür, Ş. (2008). Örgütsel adalet ile iş tatmini ve çalışanların bireysel özellikleri arasındaki ilişkilerin analizine yönelik bir araştırma. *S.D.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 13(2), 295-312.
- Zagenczyk, T.J. (2001). *A social influence analysis of perceived organizational support*. Dissertation of doctor of philosophy. The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh, ABD.

EKLER DİZİNİ

EK 1. ETİK KURUL ONAY BİLDİRİMİ



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Genel Sekreterlik

Yazı İşleri Müdürlüğü

Sayı : 88600825 / 433-398
Konu :

05 Şubat 2014

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 02.12.2013 tarih ve 889 sayılı yazınız.

Enstitünüz Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi **Sibel DOĞAN**'ın öğretim üyesi **Doç.Dr. Berrin BURGAZ**'ın danışmanlığında yürüttüğü "**İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri: Ankara ili Polatlı İlçesi Örneği**" konulu tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **28 Ocak 2014** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgi edinilmesini saygılarımla rica ederim.

Prof. Dr. Ömer UĞUR
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek: Tutanak

EK 2. TEZ UYGULAMA İZİNİ

20/03/2014 08:12

0-312-2121876

İL MEM SINAV HIZ

PAGE 01/01



T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 14588481/605.99/1008930

07/03/2014

Konu: Araştırma İzni
(Sibel DOĞAN)

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİNE
(Genel Sekreterlik)

İlgi : a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 2012/13 nolu genelgesi
b) 03/03/2014 tarih ve 785 sayılı yazınız.

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi "Sibel DOĞAN'ın "İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri: Ankara İli Polatlı İlçesi Örneği" konulu tez önerisi kapsamında uygulama yapma isteği Müdürlüğümüzce uygun görülmüş ve araştırmanın yapılacağı İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bilgi verilmiştir.

Anketlerin uygulama yapılacak sayıda çoğaltılması ve çalışmanın biriminde iki örneğinin (CD ortamında) Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme-1 Şube Müdürlüğüne gönderilmesini arz ederim.

Hakan GÖNEN
Müdür a.
Şube Müdürü

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5.inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Eyalet beydihi için <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 3e62-7d83-3b03-82c2-46fa kodu ile yapılabilir.

Emniyet Mh. Alparslan Türkeş Cd. No: 4/A Yenimahalle/ANKARA
www.ankara.meb.gov.tr
istanirki@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Murat YILMAZER
Tel: (0 312) 212 36 00
Faks: (0 312) 212 02 16

EK 3. ÖLÇEK KULLANIM İZNI

Kime: sibel daştekin



Sibel Hn.

Ölçeği bilimsel çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.

İyi alışmalar.

2013/11/7 sibel daştekin <sibeldastekin@hotmail.com>

Sayın Funda Nayır;

Ben Hacettepe Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bölümü'nde yüksek lisans yapmakta olan bir tez öğrencisiyim. Teziniz için geliştirmiş olduğunuz "Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği"ni yüksek lisans tezimde kullanmak istiyorum. Bununla ilgili izninizi rica ediyorum... Saygılar...

Sibel DOğAN

EK 4. ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Öncelikle bu araştırma gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilecektir. Bu ölçek, Ankara'daki resmi ve özel ilkokullarda çalışan öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek düzeylerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaçla araştırmada bu konuyla ilgili görüş ve önerilerinize ihtiyaç duyulmaktadır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgilere, ikinci bölümde öğretmenlerin örgütsel destek algısına ilişkin ifadelere yer verilmektedir.

Anketlerden elde edilecek bilgiler yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Bu nedenle adınızı belirtmenize gerek yoktur. Ankete vereceğiniz samimi ve doğru yanıtlar, araştırma bulgularının gerçeğe uygunluk derecesini yükseltecektir. Lütfen bütün soruları cevaplayınız.

Araştırmaya sağlayacağınız değerli katkı için şimdiden teşekkürler.

Sibel DOĞAN

Hacettepe Üniversitesi EYTPE Programı

Yüksek Lisans

Öğrencisi

sibeldastekin@hotmail.com

BÖLÜM I. KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Mesleki Kıdeminiz:() 5 yıl ve altı () 6-10 yıl () 11 yıl ve üzeri
3. Branşınız: () Sınıf Öğretmeni () Branş Öğretmeni
4. Öğrenim Durumunuz: () Önlisans () Lisans () Lisansüstü
5. Medeni Durumunuz: () Evli () Bekar
6. Çalıştığınız Okulun Türü: () Kamu () Özel
7. Çalıştığınız Okulun Büyüklüğü: () 1000 ve altı () 1001-1500 ()1501 ve üzeri

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ		KATILMA DERECEŚİ				
		HIÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DERECEDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
1	Öğretmenlerle ilgili verilecek kararlarda adil davranılır.					
2	Herkes birbirine dürüst davranır.					
3	Yaptığım işin karşılığını alıyorum.					
4	Öğretmenlerin performans değerlendirmesi yapılırken adil davranılır					
5	Kaynaklar dağıtılırken adil davranılır.					
6	Öğretmenlerin ödüllendirilmesinde adil davranılır.					
7	Öğretmenler ortaya çıkan fırsatlardan eşit şekilde yararlanır.					
8	Öğretmenler alınan kararlara katılır.					
9	İş yükü öğretmenlere eşit olarak dağıtılır.					
10	Ders programı yapılırken öğretmenlere eşit davranılır.					
11	Her öğretmenin yapılan uygulamalara itiraz etme hakkı vardır.					
12	Öğretmenlerden gelen itirazlar dikkate alınır.					
13	Öğretmenler arasında çıkan çatışmaların çözümünde tarafsız davranılır.					
14	Öğretmenlerin bireysel farklılıklarına saygı duyulur.					
15	Öğrenci ile yaşadığım herhangi bir sorunda benim görüşümü mutlaka alır.					
16	Yöneticim öğrencilere karşı beni korur.					
17	Yöneticim öğrencilerle yaşadığım sorunları çözebilmem için gerekli her türlü desteği sağlar.					
18	Yöneticim işimdeki yükselme fırsatlarından beni haberdar eder.					
19	Yöneticim kendimi mesleki yönden geliştirebilmem (hizmet içi eğitim, lisans üstü eğitim vb.) için ders programımda gerekli düzenlemeleri yapar.					

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK ÖLÇEĞİ		HİÇ KATILMIYORUM	AZ KATILYORUM	ORTA DERECEDE KATILYORUM	ÇOK KATILYORUM	TAMAMEN KATILYORUM
20	Yöneticim okulun kazandığı başarılarında öğretmenin payı olduğunu düşünür.					
21	Yöneticim küçük hatalarımı hoş görür.					
22	İş başarılarımdan dolayı yazılı olarak takdir edilirim.					
23	İş başarılarımdan dolayı öğretmenlere verilen ödüllerde tutarlı davranılır.					
24	Öğretmenlerin iş başarıları ödüllendirilir.					
25	Yöneticilerim mümkün olursa ücretimi arttırmayı düşünür.					
26	Yöneticilerim mümkün olduğunca işimi ilginç hale getirmek için uğraşır.					
27	Verilen ödüllere ilgili olarak öğretmenler bilgilendirilir.					
28	Öğretmenlerin iş performansı takdir edilir.					

EK 5. ORIJINALLİK RAPORU

The screenshot displays the iThenticate Professional Plagiarism Prevention interface. The browser address bar shows the URL: https://app.ithenticate.com/en_us/folder/107687. The interface includes a navigation menu with 'Folders', 'Settings', and 'Account Info'. The main content area shows a folder named 'My Documents' containing a document titled 'İKOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI (POLATLI İÇEŞİ ÖRNEĞİ)'. The document is 1 part, 26,938 words, and has a 12% similarity score. The author is Sibel DOĞAN, and it was processed on July 10, 2014, at 10:37:44 AM EEST. The interface also includes a search bar, a trash icon, and a 'Documents' tab with 'Settings' and 'Actions' options. The page number 'page 1 of 1' is visible at the bottom right.

My Folders
My Documents
Trash

Search
Trash

My Documents

Title

İKOKULLARDA GÖREV YAPAN ÖĞRETMENLERİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGISI (POLATLI İÇEŞİ ÖRNEĞİ)
1 part - 26,938 words

Report 12%

Sibel DOĞAN
July 10, 2014 10:37:44 AM EEST

Documents Settings Actions

page 1 of 1

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	Sibel DOĞAN
Doğum Yeri	İzmir
Doğum Yılı	24/06/1985
Medeni Hali	Evli

Eğitim ve Akademik Durumu

Lise	İzmir Atatürk Anadolu Lisesi	
Lisans	Hacettepe Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği	
Yabancı Dil	İngilizce	
İş Deneyimi	Polatlı İlkokulu	