



T.C.

HİTİT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ANA BİLİM DALI

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNDE ALGILANAN
YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Engin ÇITAK

Çorum - 2024

**BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ
DESTEĞİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ**

Engin ÇITAK

**Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalı**

Yüksek Lisans Tezi

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Mustafa Ertan TABUK

Çorum 2024

Engin ÇITAK tarafından hazırlanan “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinde Algılanan Yönetici Desteğinin İş Tatminine Etkisi” adlı tez çalışması 28/06/2024 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri tarafından oy birliği/oy çokluğu ile Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

(Doç. Dr. Levent GÖRÜN)

.....

(Doç. Dr. Mustafa Ertan TABUK)

.....

(Dr. Öğr. Üyesi Fatih EVLİ)

.....

Hitit Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun .../.../..... tarih ve sayılı kararı ile Engin Çıtak' ın Beden Eğitimi ve Spor Ana Bilim Dalında Yüksek Lisans derecesi alması onanmıştır.

Prof. Dr. Osman ÇUBUK

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

TEZ BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırlayıp sunduğum “Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinde Algılanan Yönetici Desteğinin İş Tatminine Etkisi” başlıklı tez; bulunan bilgi ve istatistik sonuçların akademik kurallar ve etik davranış çerçevesinde elde edilerek paylaşıldığını ayrıca bu çalışmada yer verilen bilgilerde bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına tez yazım kurallarına uygun olarak atıf yapıldığını beyan ederim.

Engin ÇITAK



BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR ÖĞRETMENLERİNDE ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Engin ÇITAK

ORCID: 0000-0002-5014-0541

HİTİT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Yüksek Lisans Tezi

Haziran 2024

ÖZET

Araştırmada, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algıladıkları yönetici desteğinin iş tatminine etkisi bazı değişkenler açısından incelenmiştir. Araştırmanın katılımcılarını Çorum ilinde görev yapan 178 beden eğitimi ve spor öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışmada, araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen Kişisel Bilgi Formu, Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği (Göktepe, 2017) ve İş Tatmini Ölçeği (Başol ve Çömlekçi, 2020) kullanılmıştır. Verilerin analizinde aritmetik ortalama, standart sapma, iki grubun karşılaştırılmasında t testi, pearson kolerasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların iş tatmin düzeyleri ile medeni durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Evli öğretmenlerin iş tatmini puan ortalamalarının ($\bar{x}=4,53$), bekar öğretmenlere ($\bar{x}=4,34$) göre anlamlı derecede yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin çalıştığı okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iş tatmini puan ortalamaları ($\bar{x}=4,54$), lisede görev yapan öğretmenlere ($\bar{x}=4,39$) göre, anlamlı derecede yüksektir. Araştırmada; beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde algılanan yönetici desteğinin iş tatminine düşük düzeyde etkisi ($R^2=0,156$) olduğu saptanmıştır. Bu bulgular, yönetici desteğinin iş tatminini artırmada sınırlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kavramlar: Yönetici desteği, iş tatmini, öğretmen, beden eğitimi ve spor

Bilim Kodu: 130117

THE EFFECT OF PERCEIVED ADMINISTRATOR SUPPORT IN PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS TEACHERS ON JOB SATISFACTION

Engin ÇITAK

ORCID: 0000-0002-5014-0541

HITIT UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL

Master of Science Thesis

June 2024

ABSTRACT

In the study, the effect of administrator support perceived by physical education and sports teachers on job satisfaction was examined in terms of some variables. The participants of the research consist of 178 physical education and sports teachers working in Çorum province. In the study, the Personal Information Form, Perceived Manager Support Scale (Göktepe, 2017) and Job Satisfaction Scale (Başol and Çömlekçi, 2020) developed by the researcher were used to determine the socio-demographic characteristics of the individuals participating in the study. In the analysis of the data, arithmetic mean, standard deviation, t test, Pearson correlation and regression analyzes were used to compare two groups. As a result of the research, it was determined that there was a significant difference between the participants' job satisfaction levels and marital status. It was observed that the job satisfaction average score of married teachers ($\bar{x} = 4.53$) was significantly higher than that of single teachers ($\bar{x} = 4.34$). It is seen that teachers' job satisfaction levels vary significantly depending on the type of school they work in. The job satisfaction score average of teachers working in secondary schools ($\bar{x} = 4.54$) is significantly higher than that of teachers working in high schools ($\bar{x} = 4.39$). In the study, it was found that perceived administrative support had a low level effect ($R^2=0,156$) on job satisfaction in physical education and sport teachers. These findings indicate that managerial support has a limited effect on increasing job satisfaction.

Key Terms: Manager support, job satisfaction, teacher, physical education and sports

Science Code: 130117

TEŞEKKÜR

Arařtırmamın tüm ařamalarında ve sűreç boyunca kıymetli fikirleri ile yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen deęerli tez danıřmanım Doç. Dr. Mustafa Ertan TABUK' a bana gűstermiř olduęu güven ve sabırdan dolayı çok teőekkűr ederim. Kıymetli zamanlarını ayırdıkları için anketime katılan zűmrelerime teőekkűr ederim. Eęitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan, maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen bařta sevgili eřim Bűřra ÇITAK' a, motivasyon kaynaęım biricik oęlum Eymen ÇITAK' a ve deęerli aileme teőekkűr ederim.

Engin ÇITAK



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	IV
ABSTRACT	V
TEŞEKKÜR.....	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLolar DİZİNİ.....	XI
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
SİMGELER VE KISALTMALAR	XIII
GİRİŞ.....	1

1. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI

1.1. Problem Durumu.....	3
1.2. Çalışmanın Amacı.....	3
1.3. Çalışmanın Önemi	4
1.4. Sayıtlar	5
1.5. Sınırlılıklar	6
1.6. Tanımlar.....	6

2. BÖLÜM

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

2.1. Destek Algısı.....	7
2.2. Yönetim ve Yönetici Kavramları	7
2.3. Algılanan Yönetici Desteği.....	8
2.4. Algılanan Yönetici Desteğinin Önemi.....	9
2.5. Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları.....	11
2.5.1. Bilgisel destek.....	13

2.5.2. Duygusal destek	15
2.5.3. Maddi destek	16
2.5.4. Kariyer düzeyinde destek	17
2.6. Algılanan Yönetici Desteğine Yönelik Teoriler.....	18
2.6.1. Sosyal değişim teorisi	18
2.6.2. Lider-üye etkileşimi teorisi	20
2.6.3. Psikolojik sözleşme teorisi	21
2.6.4. Gerekçeli eylem teorisi.....	22
2.7. Algılanan Yönetici Desteğinin İlişkili Olduğu Kavramlar.....	23
2.7.1. Performans ile ilişkisi	24
2.7.2. İş memnuniyeti ile ilişkisi	24
2.7.3. Örgütsel bağlılık ile ilişkisi.....	25
2.7.4. Tükenmişlik ve stres ile ilişkisi.....	26
2.7.5. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi.....	27
2.7.6. Örgütsel adalet ile ilişkisi	28
2.7.7. Absenteizm (işe geç kalma) ile ilişkisi	29
2.7.8. Örgütsel sinizm (kinizm) ile ilişkisi	29
2.7.9. Güven ve adalet ile ilişkisi.....	30
2.8. Yönetici Desteği ile İlgili Yapılan Çalışmalar	31
2.9. Eğitim Örgütlerinde Yönetici Desteği	33

3. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı	36
3.2. İş Tatmini Tanımları	37
3.3. İş Tatmini Şekilleri.....	39
3.4. İş Tatmininin Önemi	39
3.4.1. Yönetici açısından iş tatmininin önemi	41

3.4.2. Eğitim-öğretim hizmetleri ve öğretmen açısından iş tatmininin önemi	42
3.5. İş Tatminini Belirleyen Unsurlar	43
3.5.1. Cinsiyet	44
3.5.2. Yaş	44
3.5.3. Ücret	45
3.5.4. Çalışma koşulları	46
3.5.5. İletişim	46
3.5.6. Yöneticilerin yaklaşımı	47
3.5.7. Medeni durum	48
3.5.8. Ödüllendirme	48
3.5.9. Eğitim	48
3.5.10. Örgüt kültürü	49
3.6. İş Tatmini Kuramları	49
3.6.1. Kapsam teorileri	50
3.6.2. Süreç teorileri	53
3.7. İş Tatmini ve Yönetici Desteği İlişkisi	57
3.8. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	58
3.9. İş Tatminini Artırmanın Yolları	59

4. BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Modeli	60
4.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	61
4.3. Veri Toplama Araçları	61
4.3.1. Kişisel bilgi formu	62
4.3.2. Algılanan yönetici desteği ölçeği	62
4.3.3. İş tatmini ölçeği	63
4.4. Etik Beyan	63

4.5. Verilerin Analizi	63
------------------------------	----

5. BÖLÜM

BULGULAR

5.1. Güvenirlik Testi Sonuçları	66
5.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri	66
5.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	67
5.3.1. Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistik veriler	68
5.4. Araştırmaya Katılan Bireylerin T-testleri	68
5.5. Algılanan Yönetici Desteği ile İş Tatminine İlişkin Pearson Korelasyon İlişkisi	70
5.6. Algılanan Yönetici Desteği ve Boyutlarının İş tatminini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi	70

6. BÖLÜM

TARTIŞMA

SONUÇ VE ÖNERİLER	76
KAYNAKÇA	79
EKLER	93
EK-1	93
EK-2	94
EK-3	95
EK-4	96

TABLULAR DİZİNİ

Tablo	Sayfa
Tablo 2.1. Yönetici desteği ile ilgili yapılan çalışmalar	31
Tablo 3.1. İş tatmininin literatür tanımları	37
Tablo 5.1. 5'li Likert ölçeği aritmetik ortalama değerlendirme aralığı.....	64
Tablo 5.2. Algılanan yönetici desteği ve iş tatmini ölçek puanı merkezi eğilim istatistikleri..	65
Tablo 5.3. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri.....	66
Tablo 5.4. Katılımcıların demografik bilgilerine göre frekans (f) ve yüzdelik (%) değerleri..	66
Tablo 5.5. Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler.....	68
Tablo 5.6. Medeni duruma ilişkin T-test sonuçları.....	68
Tablo 5.7. Çalıştığı okul türüne ilişkin T-test sonuçları.....	69
Tablo 5.8. Algılanan yönetici desteği ile iş tatminine ilişkin pearson korelasyon ilişkisi	70
Tablo 5.9. Algılanan yönetici desteğinin iş tatminini yordamasına ilişkin regresyon analizi .	70
Tablo 5.10. Algılanan yönetici desteğinin somut boyutunun iş tatminini yordamasına ilişkin regresyon analizi.....	71
Tablo 5.11. Algılanan Yönetici Desteğinin Soyut Boyutunun İş tatminini yordamasına ilişkin regresyon analizi.....	71

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Yönetici desteğinin temel boyutları.....	13
Şekil 2.2. Gerekçeli eylem teorisi.....	23
Şekil 3.1. İş tatminine ve tatminsizliğine neden olan faktörler ve sonuçları.....	43
Şekil 3.2. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi.....	51
Şekil 3.3. Vroom'un motivasyon modeli.....	54



SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

f	Frekans
%	Yüzde
p	Anlamlılık Değeri
n	Örneklem büyüklüęü
r	Güvenirlilik Katsayısı
$\bar{x} \pm Ss$	Aritmetik Ortalama

Kisaltmalar

AYD	Algılanan Yönetici Desteği
İT	İş tatmini
SPSS	Statistical Package for The Social Sciences (Sosyal Bilimler İstatistik Programı)

GİRİŞ

Çalışanların iş tatmini ve algıladığı yönetici desteği, bir organizasyonun başarısında belirleyici faktörlerdir. İş tatmini, bir çalışanın işinden aldığı memnuniyet düzeyini ifade ederken, yönetici desteği çalışanların liderlikten aldıkları destek ve rehberliği içerir. Bu iki kavram, çalışma ortamının niteliğini, etkinliğini ve verimliliğini belirlerken, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını da etkiler.

İş tatmini, çalışanların işlerinden aldıkları zevk ve mutluluk duygularının bir yansımasıdır. Yüksek bir iş tatmini, çalışanların işe olan bağlılığını artırır ve onları daha motive eder. Bu da verimlilik ve iş performansının yükselmesini sağlar. İş tatmini, çeşitli faktörlere bağlı olarak şekillenir. Bunlar arasında işin niteliği, çalışma ortamı, maaş ve yan haklar, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve kariyer olanakları gibi unsurlar yer alır (Özhan ve Habıpoğlu, 2015). Bir çalışanın iş tatmini azaldıkça, motivasyonu düşebilir ve iş performansı olumsuz yönde etkilenebilir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar genellikle daha motive, daha üretken ve daha fazla işe ve örgüte bağlı olma eğilimindedirler. Çalışan verimliliğini artıran önemli etkenlerden biri de yönetici desteğidir.

Yönetici desteği, çalışanların liderlikten aldıkları destek, rehberlik ve motivasyonu ifade eder. İyi bir yönetici, çalışanların ihtiyaçlarını anlar, onları destekler, geliştirir ve motive eder. Açık iletişim kurmak, geri bildirim yapmak, adil bir tutum sergilemek ve çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini desteklemek gibi unsurlar, yönetici desteğinin temel bileşenleridir. Çalışanlarına güven vermek ve potansiyellerinin ortaya çıkmasına olanak sağlamak iyi bir yönetici desteğinin bileşenleri arasındadır (Akın ve Şeker, 2021). Çalışanın bireysel potansiyelinin farkına varması iş tatminini artırır ve motivasyonunu yükseltir. Yönetici desteğinin algılanmadığı bir ortamda çalışanlar genellikle motivasyon kaybı yaşarlar ve iş tatminleri düşer (Toruntay, 2011).

İş tatmini ve yönetici desteği, birbirini tamamlayan kavramlardır. Yüksek iş tatmini ile etkili bir yönetici desteği arasında pozitif yönlü ilişki bulunur. İş tatmini ve yönetici desteği, kurumun başarısını etkileyen önemli unsurlardır. Yüksek iş tatmini ve etkili yönetici desteği, çalışanların mutluluğunu ve bağlılığını artırırken, aynı zamanda kurumun rekabet gücünü ve performansını da artırır. İş tatmini ve yönetici desteği, çalışma hayatında önemli bir rol oynar. Bu kavramlar, örgüt iklimini belirlerken, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını da etkiler. Yüksek iş tatmini ve etkili yönetici desteği, kurumun sürdürülebilir başarısını sağlamak için önemlidir. Bu nedenle, iş tatmini ve yönetici desteği üzerinde odaklanmak, bir organizasyonun uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir (Özgan, 2006).

Eğitim kurumlarında, yönetici desteği ve iş tatmini, öğretmenlerin ve diğer çalışanların motivasyonunu, performansını ve memnuniyetini büyük ölçüde etkileyen kritik unsurlardır. Bu unsurlar, eğitim ortamlarının niteliğini ve etkinliğini belirlerken, öğrencilerin başarısını da

etkiler. Eğitim kurumlarında, yönetici desteği öğretmenlerin ve diğer çalışanların etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmelerini sağlayan temel bir faktördür. Eğitim kurumlarında yönetici görevini üstlenen ve gerçekleştirenler okul müdürleridir. İyi bir okul müdürü, çalışanlarına destek sağlar, onları motive eder ve gelişimlerini teşvik eder. Okul müdürleri aynı zamanda, kurumun hedeflerine ulaşması için gereken kaynakları sağlar ve çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak uygun çözümler geliştirir. Yönetici desteği, öğretmenlerin ve diğer çalışanların güvenini kazanmak, onların ihtiyaçlarını anlamak ve profesyonel gelişimlerini desteklemekle ilgilidir. İyi bir okul müdürü, açık iletişim kurar, öğretmenler ve diğer çalışanlara geri bildirim sağlar, onların fikirlerini değerlendirir, çalışanların karşılaştığı zorluklarla ilgili destek ve çözümler sunar, böylece onların işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarını sağlar (Koç, 2007).

Öğretmenlerin iş tatmininin yüksek olması, daha nitelikli ve verimli bir eğitim hizmeti vermelerini sağlar. Çalışma ortamı ve örgüt ilişkilerinden memnun ve motivasyonu yüksek öğretmenler, öğrencilerin akademik ve sosyal başarısını artırmaya katkı sağlar. Ayrıca, iş tatmini yüksek olan öğretmenler, kurumlarında daha uzun süre kalma eğilimindedirler ve böylece kurumlar için istikrarlı bir çalışma ortamı oluşturarak kurumsal hafıza geliştirilmesine ve entellektüel sermayenin korunmasına yardımcı olur (Çutuk, 2022). Bu nedenle yönetici desteği ve iş tatmini, eğitim kurumlarının başarısı ve istikrarı için kritik öneme sahiptir. Bu bileşenleri önemseyen okul yöneticileri, öğretmenlerin ve diğer çalışanların motivasyonunu artırır, profesyonel gelişimlerini teşvik eder ve kurumun hedeflerine ulaşması için gereken desteği sağlar (Kuleli, 2021).

Eğitim öğretim kurumlarında, akademik ve sosyal başarının artırılması açısından önem arz eden iş tatmini ve yönetici desteği ile ilgili olarak yapılan bu araştırmanın eğitim öğretim kurumlarında örgüt kültürüne katkı sağlayacağı, etkinlik ve verimliliği artıracığı düşünülmektedir.

1. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN AMACI

1.1. Problem Durumu

Çalışmanın temel problemi Çorum ili dahilinde Milli Eğitim Bakanlığı' na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde algılanan yönetici desteğinin iş tatminine etkisinin ölçülmesi, kavramlar arası ilişkilerin belirlenmesi, çeşitli değişkenler açısından incelenmesi, elde edilen düzeylerin karşılaştırılması ve bu düzeylerde farklılıklar varsa nedenlerinin ortaya koyulması olarak özetlenebilir.

"Algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerine etkisi var mıdır?" sorusu çalışmanın problem cümlesini oluşturmaktadır.

1.2. Çalışmanın Amacı

Bu çalışmada, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde algılanan yönetici desteğinin iş tatminine etkisi ile değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Değişkenlik var ise; bu değişkenliği gösteren faktörlerin incelenmesi de amaçlanmıştır.

Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara cevap aranmıştır;

- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algılanan yönetici desteği ve iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin cinsiyet değişkeni açısından algılanan yönetici desteği düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin yaş değişkeni açısından algılanan yönetici desteği düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin medeni durum değişkenlerine göre algılanan yönetici desteği düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin çalıştığı okul türüne göre algılanan yönetici desteği düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin çalıştığı okul konumuna göre algılanan yönetici desteği düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?

- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin meslekte çalıştığı yıla göre algılanan yönetici desteği düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mezun oldukları alana göre algılanan yönetici desteği düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin çalıştığı okula ait spor tesisinin olup olmadığına göre algılanan yönetici desteği düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmakta mıdır?
- Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerine etkisi var mıdır?

1.3. Çalışmanın Önemi

Tükkan'ın (2021) ifadesine göre, örgütlerin sektör içindeki rekabet gücünü sürdürebilmeleri için çalışanlar önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, örgütün hedeflerine ulaşmasına ve uzun süreli başarısına katkıda bulunarak, sektörde rekabet avantajını devam ettirmek için önemli bir etkiye sahiptirler. Örgütlerin bu katkıyı görebilmesi için, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirleyerek, onlara destek olma algısını yaratması gerekmektedir. Bu noktada, yöneticiler çalışanlara en yakın olan ve onlarla en çok iletişim kuran kişilerdir, bu yüzden yönetici-çalışan ilişkisi oldukça kritiktir (Aydın ve Basım, 2017). Yönetici, çalışanları yetkilendiren, ödüllendiren, cezalandıran ve gerektiğinde rehberlik eden bir konumdadır. Bu nedenle, yöneticinin sağlayacağı destek, çalışanın performansını ve verimliliğini artıracaktır. Bu ilişki, yönetici ile çalışan arasındaki etkileşim ve destek üzerine kuruludur ve örgütün uzun vadeli başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Araştırmaya konu olan sektör, eğitim-öğretim kurumlarıdır. Bu nedenle yönetici-çalışan ilişkisi, müdür-öğretmen ilişkisi şeklinde ifade edilecektir. Öğretmenler, okul müdürlerinin değerlendirmelerinin başarı ya da başarısızlıklarıyla ilgili yönlendirmelerin sorumluluğunu üstlendiği için, bu değerlendirmeleri hem yöneticilerinin hem de örgütün desteği olarak algılayacakları belirtilmektedir. Müdürlerin, öğretmenleri olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirmesi, bu değerlendirmelerin çalışanlar üzerindeki etkisini ve örgütsel desteğin önemini vurgulamaktadır.

Bugün, insan ilişkilerinin giderek karmaşıklaşmasıyla, bireylerin üstlendiği rollerin çeşitliliği artmakta ve dolayısıyla kişilere yüklenen sorumluluklar da artış göstermektedir. İş hayatı, birçok insan için yaşamlarının önemli bir parçası haline gelmiştir. Bazıları için ise, uyum sağlama ve dinlenme olmadan, hayatlarının büyük bir kısmını iş arkadaşlarıyla birlikte geçirmek anlamına gelmektedir. Bu durum, iş ve kişisel hayat arasındaki dengeyi koruma zorluğunu ve işin insan yaşamındaki merkezi rolünü vurgulamaktadır. Her birey için farklı bir

denge noktası bulunmakta ve bu dengeyi sağlamak, günümüzde daha da karmaşık ve önemli bir hal almaktadır.

Öğretmenlerin, müdürlerden aldıkları destek seviyesinin, iş tatmini sağlamak açısından son derece kritik olduğu bilinmektedir. Bu durum, çalışanların işlerini, örgüt içindeki durumlarına bağlı olarak yürüttükleri ve emek sarf ettikleri anlamına gelir. Bu durumlar neticesinde, işe yönelik motivasyonları artar, bu da çalışanın performansını olumlu bir şekilde etkileyerek örgütün verimliliğini artırır. Dolayısıyla, algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin anlaşılması son derece önemlidir. Bu çalışmada, yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Aynı zamanda, çalışmada demografik özelliklere göre algılanan yönetici desteği ile iş tatmini arasındaki farklılıklar da incelenmiştir.

Algılanan yönetici desteği ve iş tatmini ile ilgili birçok alanda, çeşitli değişkenler ve farklı meslek grupları üzerinde araştırmaların yapıldığı ancak literatür incelendiğinde beden eğitimi ve spor öğretmenleri üzerine algılanan yönetici desteği ve iş tatmini ile ilgili sınırlı araştırmanın bulunduğu görülmektedir. Bu doğrultuda beden eğitimi ve spor alanına özgü olarak, farklı okullarda görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algılanan yönetici desteği ve iş tatmini düzeylerinin değerlendirildiği bu çalışmadan elde edilecek sonuçların beden eğitimi öğretmenlerine verilen yönetici desteğinin ve öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin artırılmasına yönelik katkısı ve muhtemel sonuçları inceleneceğinden dolayı, yüksek iş tatminine sahip öğretmenlerin okulun spor etkinlikleri ve kültürel faaliyetlerde okul başarılarının artış göstermesi öngörülmektedir. Beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki başarılarının ölçümü tamamen belirli ve nesnel kriterlere bağlı değildir. Öğrencilere hareket eğitimi ve becerileri kazandırmayı amaçlayan beden eğitimi öğretmenlerinin performans değerlemesinde uzun vadeli eğitim hedefleri daha fazla önem kazanmaktadır. Bu nedenle, beden eğitimi öğretmenlerinin iş hayatına ışık tutacak bu çalışma, öğretmen-müdür ilişkisinin önemini ortaya koyarak kurumsal başarıya etki edeceği düşünülmektedir. Özgün bir çalışma olması beklenen bu araştırmanın, alana yeni bir bakış açısı getirmek ve yapılacak olan araştırmalara katkıda bulunması beklenmektedir.

1.4. Sayıtlar

Beden eğitimi öğretmenlerinin algıladıkları yönetici desteğini belirlemede Göktepe (2017) tarafından geliştirilmiş olan "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği", öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin belirlenmesinde ise ölçeğin uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması; Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından yapılmış olan "İş Tatmini" ölçeğini içtenlikle cevapladıkları varsayılmıştır. Araştırmada ölçeğin, ölçmek istenen değişkenleri ölçtüğü varsayılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenler soruları gönüllü olarak cevaplamışlardır.

1.5. Sınırlılıklar

- Araştırma 2022-2023 yılında Çorum ilinde görev yapan beden eğitimi öğretmenlerini,
- Araştırma verileri 2022-2023 yılında toplanan verilerle,
- Araştırmada elde edilen bulgular, Göktepe (2017) tarafından geliştirilmiş olan "Algılanan yönetici desteği Ölçeği" ile uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışması; Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından yapılmış olan "iş tatmini ölçeği" kapsamında,
- Beden eğitimi öğretmenin kişisel bilgi formu ile elde edilen verileriyle,
- Analizler kullanılan istatistiksel yöntemlerle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Algılanan Yönetici Desteği: Çalışanların işlerini yürütebilmesi adına kendilerine sağlanan kolaylaştırıcı faaliyetler ise çalışana verilen destek olarak tanımlanmaktadır (Matthews ve diğerleri, 2009).

İş tatmini: Çalışan tarafından yapılmakta olan görevin niteliği iş görenin işiyle alakalı beklentileriyle uyumlu olduğu zaman oluşan ve iş görenin işine karşı duyduğu memnuniyettir (Yıldız, 2012).

Beden Eğitimi ve Spor Öğretmeni: İnsanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarını geliştirmek için çeşitli egzersizleri öğretmek, vücutlarını güçlendirmek, esnekliği artırmak ve sağlıklı yaşam tarzı kazanmak için önerilerde bulunan kamu veya özel okullarda görevli öğretmen. Öğretmenler tüm eğitim kademelerinde motor beceri ile fiziksel gelişimi sağlamak ve fiziksel aktiviteyi geliştirmek amacıyla oyun ve spor içerikli etkinlikler düzenler.

2. BÖLÜM

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

“Algılanan yönetici desteği” başlığı altında destek kavramı, yönetim ve yönetici kavramlarından bahsedilmiştir. Ayrıca bu bölümde, algılanan yönetici desteğinin; tanımı, önemi, boyutları, teorileri ve algılanan yönetici desteğinin ilişkili olduğu kavramlar açıklanmış, bölüm sonunda ise algılanan yönetici desteği ile ilgili yapılan çalışmalar ve bu çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1. Destek Algısı

Çalışanların çalıştıkları kurumun katkısının önemi ve kurumun kendi iyiliğini ne kadar düşündüğü konusundaki düşünceleri, destek algısı olarak tanımlanır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Bir çalışanın işletme tarafından kendi refahının ve memnuniyetinin gözetildiğini hissetmesi, algılama tarzına ve düzeyine bağlıdır. Destek algısı, genellikle anlaşılması kolay bir kavramdır, fakat her çalışanın bu algıyı aynı şekilde deneyimlemeyebileceği ve önemli olanın sunulan desteğin değil, algılanan desteğin ne olduğu üzerinde durulması gerektiği unutulmamalıdır. Bilinen destek algısı, işle ilgili tutumları etkileyebilir ve bu nedenle bu algının sağlanması önemlidir (Turunç ve Çelik, 2010).

Çalışanların örgütle ilişkisinde destek algısı, kurumun niyetinin kötü mü yoksa iyi mi olduğunu işaret eden bir belirleyicidir. İyi niyet hissi taşıyan ve kendini güvende hisseden çalışanlar, kurumun kendilerinin arkasında durduğunu bildikleri için daha fazla bağlılık gösterirler. Bu çalışanlar ayrılma düşüncesi taşımazlar, devamsızlık yapmazlar ve kuruma karşı sadakat duygusuyla birlik ve bağlılık hissiyle işlerine daha fazla odaklanma eğilimindedirler (Eisenberger ve Huntington, 1986).

2.2. Yönetim ve Yönetici Kavramları

İnsanları birlikte çalışmaya yönlendiren sebeplerin başında temel gereksinimlerinin birçoğunu tek başlarına karşılayamadıkları gelmektedir. Bu nedenle, insanlar bir arada yaşamaya ve birlikte çalışmaya yönelme eğilimindedirler. Bu birlikteliğin verimli ve etkili bir şekilde sürdürülebilmesi, iyi bir yönetimi gerektirmektedir. Yönetim, bir örgütün hedeflerine en etkili şekilde ulaşabilmesi için işlerin planlanması, yürütülmesi, koordine edilmesi ve kontrol edilmesi süreçlerini kapsar. Bu süreç, yönetim prensiplerinin, teorilerinin ve tekniklerinin uygulanmasıyla bir bilim olarak kabul edilirken, aynı zamanda uygulama becerisi gerektiren bir sanat olarak da tanımlanabilir (Koçel, 2013).

Yönetimin kavramsal bazı tanımlarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- İşlerin diğer insanlar vasıtasıyla yaptırılması, Başkaları aracılığıyla iş görmek,
- İşlerin verimli ve etkili olarak yaptırılması süreci,
- Örgütün hedeflere etkili bir şekilde ulaşabilmesi için çalışanlar arasında iş birliği sağlama çalışmalarının bütünü,
- Ortak çabalarla belirli hedeflere ulaşma sanatı,
- Örgütün planlama, yönlendirme, koordinasyon ve denetim faaliyetlerinden oluşan süreç.

Yönetim, hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir faaliyet olup, psiko-sosyal ve insani özellikleri içinde barındırır. Yönetimin temel özelliklerinden biri, ortak hedeflerin ve amaçların varlığıdır. İkinci önemli özelliği ise kaynakların etkili bir şekilde koordine edilmesi ve uyumun sağlanmasıdır. Üçüncü bir özellik ise yönetimin, işgörenlerle ilgili çeşitli fonksiyonları içeren bir süreç olmasıdır. Yöneticiler, bu faaliyetleri yerine getirirken insanî, kavramsal, teknik ve analitik yeteneklerini kullanarak çeşitli sonuçlara ulaşmaya çalışırlar (Genç, 2007).

Yönetici kavramı, bir örgütte günlük rutinlerden farklı kararları alan, örgütün denetlenmesi ve izlenmesi görevlerini üstlenen, yüksek seviyede sorumluluk taşıyan bir lider olarak tanımlanabilir. Örgütlerdeki yöneticiler, örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanları örgütleyen, ortak hedefler etrafında bir araya gelmelerini sağlayan, uyumu sağlayan ve denetim faaliyetlerini gerçekleştiren kişilerdir. Yöneticiler, doğrudan işleri icra etmezler; bunun yerine iş görenler için koordinasyon ve planlama görevlerini üstlenirler.

Özetle yönetimin, hedeflere ulaşabilmek amacıyla belirlenen örgütsel faaliyetlerin başkaları tarafından gördürülmesi, yöneticinin ise bu örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi işini profesyonel bir meslek olarak yapan kişi olduğu söylenebilir.

2.3. Algılanan Yönetici Desteği

Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini anlamak amacıyla, işletme temsilcisi konumunda bulunan ve hiyerarşik yapı içerisinde çalışanlarla birincil iletişimi sağlayan yöneticiler, çalışan-kurum ilişkilerinde kritik bir rol üstlenmektedir. Çalışanların işlerini etkin bir şekilde yürütebilmeleri için sağlanan destekleyici faaliyetler, çalışanlara verilen destek olarak tanımlanmaktadır (Matthews ve diğerleri, 2009). Algılanan yönetici desteği, yöneticinin çalışana gösterdiği ilgi, teşvik, destek ve önemin, çalışan tarafından ne ölçüde hissedildiği şeklinde tanımlanmaktadır (Babin ve Boles, 1996). Başka bir ifadeyle, çalışanların örgüte yaptıkları katkıların değerli ve önemli olduğunu hissetmeleri ve bu bağlamda yöneticilerine duydukları güven olarak açıklanmaktadır (Pohl ve Galletta, 2016).

Literatürde yönetici desteği kavramı, ilk olarak Eisenberger (1986) tarafından ortaya atılmıştır. Bu kavram, örgütün çalışanların refahını önemsemesi, içerisinde buldukları organizasyona katılımlarını değerli görmesi ve çalışanlara gösterdiği desteklerin gönüllü olarak yapıldığı izlenimi olarak tanımlanan örgütsel destek kavramından türemiştir. Ardından literatürde, algılanan yönetici desteği ile ilgili birçok tanımın bulunduğu gözlemlenmektedir. Rhoades ve diğerleri (2001), yönetici desteğini çalışanların mutluluğunu sağlamak için onların hedeflerini ve değerlerini önemseyerek ilgilenme olarak tanımlarken; Bhanthumnavin (2003) ise yönetici desteğini, çalışan ve yönetici arasındaki olumlu iş ilişkisi olarak daha basit bir ifadeyle tanımlamaktadır.

Yönetici, örgütün sahip olduğu kural ve politikaları, kaynakların etkin dağılımını da göz önünde bulundurarak yürüten temsilci şeklinde tanımlanmaktadır (Muse ve Pichler, 2011). Çalışanların örgüt içerisindeki desteği ilk hissedecekleri aşama, algılanan yönetici desteği olarak belirtilmektedir (Göktepe, 2016). Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarına karşı davranışlarında hem sosyal hem de duygusal bakımından iyi niyetli ve ilgili olmaları olarak tanımlanmaktadır. Yönetici desteği algısı ise, çalışanların örgüt içerisinde sağladığı katkılar karşılığında, kendi refahları için yöneticilerinden gördükleri destek algısı olarak açıklanmaktadır. Algılanan yönetici desteğini, yöneticilerin çalışanların örgüt için sağladığı katkılara karşı verdiği değer ve çalışanların refahı için gösterdiği ilginin derecesi olarak da tanımlayan araştırmacılar bulunmaktadır (Casper ve diğerleri, 2011).

Örgütsel davranış açısından çalışanlar işleri yapanlar, yöneticiler ise çalışanları bu işleri yaparken destekleyen kişi olarak ifade edilmektedir. Çalışanların nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesi, yönetici desteğinin yönü olarak belirtilmektedir (Başaran, 1991). Yönetici desteği kavramı; yöneticilerin çalışanlarına kendilerini değerli hissettirecek, motivasyonlarını arttıracak, onların çalışma hayatı içerisindeki kalite düzeyini arttırarak, her anlamda destekleyecek şekilde ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanmaktadır (Zincirkıran ve diğerleri, 2016).

2.4. Algılanan Yönetici Desteğinin Önemi

Çalışanların duygularını ve düşüncelerini özgürce ifade etmelerinde algılanan destek büyük bir önem taşımaktadır. Bir çalışan, başkalarının kendisini desteklediğini hissettiğinde, işle ilgili yaşadığı olumlu veya olumsuz deneyimleri daha rahat bir şekilde yöneticileriyle paylaşabilmektedir (Cindiloğlu, 2017). Çalışanın davranışlarının örgütsel desteğe bağlı olduğu inancı, iki faktörle artırılabilir:

(a) İnsanlar, özellikle güçlü bireylerin davranışlarını değerlendirirken, bu davranışları genellikle dışsal baskılardan ziyade bireylerin kişisel inanç ve eğilimlerine atfetme eğilimindedirler.

(b) Çalışanlar, organizasyonun bir temsilcisi olarak gördükleri yöneticilerin eylemlerini, doğrudan organizasyonun eylemleri olarak algılar ve bu eylemleri kişisel olarak değerlendirme eğilimindedirler (Eisenberger ve diğerleri, 1986).

Yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki, yöneticinin örgüt içindeki statüsüne bağlı olarak değişebilir. Bu ilişki her zaman olumlu olmak zorunda değildir; ancak genellikle yöneticinin statüsü arttıkça, destek algısı da güçlenir. Yani, bir yöneticinin örgüt içindeki konumu ve yetkisi ne kadar yüksekse, çalışanlar genellikle o yönetici tarafından daha fazla desteklenmiş hissederler. Özellikle üst düzey yöneticiler veya liderler, çalışanlar arasında geniş bir destek ağına sahip olabilirler. Bu durumda, çalışanlar genellikle yöneticilerinin kararlarına ve liderlik tarzlarına daha fazla güvenirler. Ancak, yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişki karmaşık olabilir ve farklı durumlarda değişebilir. Örneğin, bazı durumlarda bir yöneticinin statüsü yüksek olsa bile, çalışanlar arasında destek algısı düşük olabilir çünkü yönetici ile iletişim veya liderlik tarzında bir uyumsuzluk olabilir. Bu nedenle, yönetici destek algısını güçlendirmek için, yöneticilerin çalışanlarla etkili iletişim kurmaları ve liderliklerini örgüt kültürüne uygun bir şekilde uygulamaları önemlidir. (Giray, 2013).

Yönetici desteği, iş-yaşam dengesine odaklanan faaliyetlere güvenle yatırım yapan çalışanlar için en uygun psikolojik ve çevresel koşulları sağlayabilir. Çalışma ortamında yeterli personel bulundurma yanı sıra, yemek ve tedarik bütçeleri, sağlık hizmetleri, çocuk bakımı yardımı ve esnek çalışma saatleri gibi kaynakların artırılması, algılanan yönetici desteğini güçlendirebilir (Talukder ve diğerleri, 2018). İş dünyasında meydana gelen değişiklikler, çalışan beklentilerini de dönüştürmektedir; artık sadece performans ve kariyer desteği değil, aynı zamanda proje finansmanı, proje önerilerinin takdir edilmesi, terfi sonrası uyum süreçleri ve esnek çalışma saatleri gibi unsurlar da ön plandadır (Göktepe, 2017). Kurumların, çalışanlarına yardım etmeye hazır olduğunu hem sözlü hem de yazılı olarak ifade etmesi, algılanan örgütsel desteği artırabilir.

Chang ve arkadaşları (2018), çalışanların yönetimi, kendi önemlerini, endişelerini ve yardımlarını destekleyen bir ağ olarak algıladığını vurgulamaktadır. Çalışanlar, yöneticilerinin destekleyici olduğunu düşündüklerinde, o işletmede kalma eğilimleri artmaktadır. Yönetim desteğinin, çalışanlar üzerinde birçok olumlu etkisi olduğu belirtilmiştir. Yönetimin destekleyici tutumlarını, sağladığı cesaret, kaynaklar ve ödüller ile gören bir çalışan, yönetim ve organizasyon hakkında olumlu geri bildirimde bulunma olasılığı daha yüksektir (Chang ve diğerleri, 2018). Bu çalışan, olumsuz bir durumla karşılaşsa bile motivasyonunu kaybetmeyebilir ve organizasyona katkı sağlamaya devam edebilir.

Sweeney (1993), örgütteki adil prosedürlerin, mevcut ödüller yetersiz olsa bile, gelecekte iyi performans gösteren çalışanların organizasyondan ve temsilcilerinden adil bir pay alacağına dair güvence sağladığını savunur. Yönetici desteği, işe bağlılığı artırarak, işten ayrılma oranlarını düşürerek ve yüksek performans aracılığıyla rekabet avantajı sağlayabilir. Bu

örgütsel sonuçlar, organizasyonların insan kaynakları yönetiminde daha stratejik bir yaklaşım benimsemelerine yardımcı olur. Yöneticilerin çalışanlarına destek olmak için yaptıkları özel eylemler, iş yerinin özelliklerine - cinsiyet, çalışma süresi, çalışılan departman gibi - göre değişiklik gösterebilir (Gordon ve diğerleri, 2019). Ayrıca, Stinglhamber ve Vandenberghe (2003), yöneticilerin sadece çalışanlarını temsil etmekle kalmayıp, onların yerine geçip onlar adına hareket etme ve motive etme konusundaki önemine dikkat çekerek, bu konunun günümüzdeki önemini vurgulamaktadır. Çalışanların iş yerinde daha mutlu ve huzurlu hissetmelerini sağlayan önemli etmenlerden biri yönetici desteğinin olumlu yönde algılanmasıdır. Çalışanlarının daha rahat ve mutlu çalışmasını önemseyen yönetici veya yönetim kadrosunda bulunması gereken özelliklerden bazılarını şöyle söyleyebiliriz:

- Çalışanın önerilerini, fikirlerini ve eleştirilerini dikkate alan,
- Çalışanına, çalıştığı kurumda devamlı olarak çalışacağına dair güven ortamı sunmak,
- Çalışanına iş güvenliğini sağlamak,
- Kurum ikliminin, ast-üst ilişkilerinin olumlu ve yüksek düzeyde olması,
- Kurum içinde çalışanlar arasında adil olmak, yöneticilerin taraf tutmaları, çalışan tarafından olumsuz algılanmaktadır.
- Çalışanların her birini kurumda sosyal varlık olarak görmek, Çalışanları önemseyip elde edilen başarılarını takdir etmek.

Algılanan yönetici desteği, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarını sağlamak, yeni beceriler kazanmalarını ve kariyerlerine yönelik eğitimleri desteklemek, iş problemlerine çözümler üretmek ve özel yaşam ile iş yaşamı arasında denge kurmalarına yardımcı olmak gibi unsurları içermektedir. Yöneticilerin bu tür destekleri sağlaması, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayarak daha uygun bir çalışma ortamı yaratır ve çalışanların kuruma yönelik olumlu tutumlar geliştirmesine yol açar. Bu durum, çalışanlar ve kurum arasındaki bağı güçlendirmektedir (Lambert ve Hogan, 2009).

2.5. Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları

Organizasyonlar, çalışan ve örgüt performansını artırmak amacıyla insan kaynaklarının geliştirilmesine odaklanmakta ve bu süreçte yöneticilere, astlara veya her ikisine aynı anda önem vermektedir (Bhanthumnavin, 2000). Ancak, bazı organizasyonlar özellikle yöneticilerin rolünün daha fazla vurgulanması gerektiğini savunmaktadır (Weiss, 1998). Bu görüşün temel nedeni, yöneticilerin astlarına destek olmak için gerekli kaynakları kontrol etme ve yönetme yetkisine sahip olmalarıdır. Bu bağlamda, yöneticilerin davranışlarını iyileştirmek, çalışanların ve organizasyonların performansını olumlu yönde etkileyebilir.

Yönetici desteği üzerine yapılan araştırmalar farklılıklar göstermesine rağmen, genellikle benzer temalara odaklanmaktadır. Örneğin, House (1981) tarafından öne sürülen değerlendirme desteği, saygı desteği ile benzerlik göstermektedir. Bu çeşitlilik, literatürdeki faktör farklılaşması ve terminolojideki değişikliklerle belirgin hale gelir. Bu çeşitliliği göz önünde bulundurarak, Declercq ve arkadaşları (2007) iki ana destek kategorisi tanımlamıştır: duygusal destek ve araçsal destek. Diğer destek türleri bu iki kategori altında sınıflandırılabilir ve bu kategoriler, destek alımını ve verimini kapsar (Shakespeare-Finch ve Obst, 2011). Semmer ve arkadaşları (2008), destekleyici bireylerin ya başkalarının duygusal ihtiyaçlarına dikkat edeceklerini ya da somut yardım sağlayacaklarını, dolayısıyla diğer tüm destek türlerinin bu iki kategoriye indirgenebileceğini öne sürmektedir. Örneğin, bilgi desteği, bir sorunu çözmek veya bir görevi yerine getirmek amacıyla sağlandığından, somut bir yardım olarak kabul edilebilir. Benzer şekilde, saygı veya değerlendirme desteği, övgü veya takdir ifadeleri yoluyla duygusal destek olarak değerlendirilebilir (Semmer ve diğerleri, 2008).

House (1981), yönetici desteğini genellikle yöneticilerin çalışanlara sağlamaya hazır olduğu dört ana destek biçiminden oluşan bir yapı olarak tanımlamıştır. Bu destek biçimleri şunlardır:

Duygusal destek: Saygı, güven, etki, endişe ve dinleme gibi unsurları içerir.

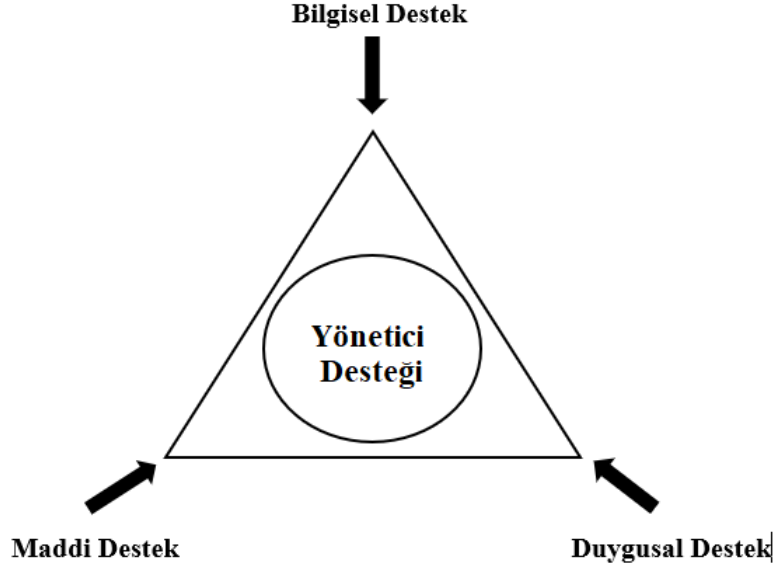
Değerlendirme desteği: Onaylama, geri bildirim ve sosyal karşılaştırma gibi unsurları içerir.

Bilgi desteği: Tavsiye, öneri, direktifler ve bilgi sağlama gibi unsurları içerir.

Fiziksel destek: Aynı yardım, maddi destek, emek, zaman ve çevresel değişiklik gibi unsurları içerir.

Rooney ve Gottlieb (2007), yönetici desteğini duygusal destek, değerlendirme desteği, araçsal destek ve bilgisel destek olmak üzere dört farklı boyutta ele almışlardır. Duygusal destek, özenli ve empatik davranışları içerirken; değerlendirme desteği, bireyin kendi performansı ile ilgili geri bildirim sağlama sürecini kapsar. Araçsal destek, maddi kaynakların temini ve pratik yardım sağlama anlamına gelirken; bilgisel destek ise bilgi aktarımı ve tavsiye sunma süreçlerini içermektedir.

Bhathumnavin (2000) ise yönetici desteğini bilgisel destek, maddi destek ve duygusal destek olmak üzere üç temel boyutta ele almıştır. Bu çalışma, Bhathumnavin'in ele aldığı üç yönetici desteği boyutunu Şekil 2.1'de görüldüğü gibi incelenmiştir.



Şekil 2.1. Yönetici desteğinin temel boyutları

2.5.1. Bilgisel destek

Bilgisel destek, bir bireye kişisel ve çevresel zorluklarla başa çıkarken kullanabileceği bilgilerin temin edilmesini ifade eder (House, 1981). Bu destek, birinin gerçekliği daha iyi anlamasına veya görmesine yardımcı olan bilgilerin sunulmasını içerir (Buunk ve Hoorens, 1992). Sağlanan bilgisel destek, bireyin farkındalık düzeyini artırarak sorunlarla daha etkili bir şekilde başa çıkmasına katkı sağlar. Bu bağlamda, bireyin kendi başına çözmekte zorlandığı sorunlara başkalarından gelen bilgisel desteğin önemi büyük.

Bilgisel destek, bireylere sorunlarını çözmelerine, yeni fikirler üretmelerine veya sağlıklı kararlar almalarına yardımcı olacak tavsiyeler, rehberlik veya kullanışlı bilgiler sunar (Liang ve diğerleri, 2011). İnsanlar, arkadaşlarından veya çevrimiçi gruplardan yararlı öneriler veya olumlu yardım aldıklarında, yardımseverlik, dürüstlük ve yeteneklerini gösterme olasılıkları artar (Madjar, 2008). Bu durum, ilgili bilgileri paylaşan kişilere olan güveni artırarak işbirlikçi ilişkilere dayalı bir ortam oluşturur (Porter ve Donthu, 2008). Gouldner'ın (1960) ifadesiyle, işbirlikçi ilişkilerin geliştirilmesi için karşılıklı bir bağ kurma gereklidir. Bu nedenle, grup üyeleri, başkalarının görüşlerinden yararlanmak için, ait oldukları grubun değerlerinde uzlaşmaya varmalı ve uzun vadeli bir ilişki sürdürmelidir (Wu ve diğerleri, 2019). Alınan bilgiyi değerlendiren birey, bilgiyi sağlayan kişi veya grupların değerlerini benimsediğinde, saygınlık ve güvene dayalı ilişkilerin sürmesi muhtemeldir.

Bhathumnavin'e (2000) göre, iş gruplarında bilgi desteği, çalışanların iş performansını artırmaya odaklanır ve bu, ödül, ceza, değerlendirme, geri bildirim, rehberlik, bilgi ve beceri

sağlanması gibi unsurları içerir. Bilgisel destek ise bireylerin özel ihtiyaçlarını karşılamak için danışmanlık veya bilgi sağlama süreçleriyle ilişkilidir.

Örgüt içindeki en önemli bilgi kaynağı olan yöneticilerden gelen geri bildirim, yönetici desteğinin bir parçası olarak kabul edilir. Çalışanların gelişimi için önemli olan yöneticinin, çalışanlarına, hiyerarşik konumlarına bakmaksızın anlamlı ve etkili geri bildirimler sağlama becerisi, hem çalışanların gelişimine katkıda bulunur hem de yöneticinin görevini etkili bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olur (Taşçı ve Eroğlu, 2008). Çünkü yöneticilerin geri bildirimi, çalışanın iş performansını doğrudan etkiler ve geri bildirim sonucunda çalışan ya daha iyi bir performans sergilemeye çalışır ya da mevcut performansını sürdürmeyi tercih eder.

Haas'a (2019) göre, üç farklı bilgisayar destek türü bulunmaktadır:

Gerçeği Doğrulama Desteği: Bu, destek sağlayanın, destek alanın bakış açısını ve dünya görüşünü doğrulamaya yardımcı olduğu algısıyla ilgilidir. Yani, bir kişi olayları kendi perspektifinden destek alanın gözüyle görmesine yardımcı olur.

Görev Takdiri: Bu, yöneticilerin çalışanların çabalarını takdir etmesini içerir. İşlerini başarıyla tamamlayan çalışanlar, yöneticileri tarafından takdir edilmekten kaynaklanan memnuniyetle daha yüksek performans sergileme motivasyonuna sahip olabilirler. Bu takdir, çalışan algıları ve performans üzerinde olumlu bir etki bırakabilir. Yöneticiler, bu takdirlerini sadece maddi ödüllerle değil, aynı zamanda kişisel etkileşimler yoluyla, bilgi paylaşımını içeren yöntemlerle ifade edebilirler.

Görev Zorluğu: Bu, yöneticilerin iş zorluğunun çalışanların düşünce tarzları üzerinde yarattığı etkiyi ifade eder. Yöneticiler, işin zorluğunu vurgulayarak çalışanların daha yaratıcı olmalarını ve işe daha fazla katılım göstermelerini teşvik edebilirler. Çalışanlar, kendilerini işin üstesinden gezebileceklerine inanmaları için yöneticileri tarafından cesaretlendirildiklerinde iş zorluğuyla daha etkin bir şekilde başa çıkabilirler. Bu, örneğin yeni başlayan bir çalışana rehberlik etmek veya zorlu bir iş komitesinde görev vermek gibi uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Ayrıca, çalışanlara küçük bilgiler vermek bile onların güçlenmelerine ve fark yaratmalarına yardımcı olabilir.

Bu nedenle, bilgisayar destek boyutunun sağlıklı iletişimle kurulması gerektiğinden, örgüt açısından önemli bir destek türü olduğu söylenebilir. Yanlış anlaşılmalara ve sağlıklı iletişimin eksikliği, organizasyonlarda çatışma ve krizlere yol açabilir ve bu durumu yönetmek büyük ölçüde yöneticilere düşer. Yöneticiler, çalışanlara görevleri hakkında net bilgi vererek iş tanımları ve sorumlulukları çerçevesinde görevler atmalı ve çalışanların görevlerini açıkça anlamalarını sağlamalıdır.

2.5.2. Duygusal destek

Duygusal destek, çalışanlara yönelik ilgi, saygı ve sevgi gösterme, değerli hissettirme, varlıklarını kabul etme ve stresle başa çıkmalarında yardımcı olma amacı taşıyan bir destek türüdür (Adiloğulları ve diğerleri, 2017). Bhanthumnavin (2000), duygusal desteğin sözlü olmayan yollarla da gerçekleştirilebileceğini vurgularken, Giray (2013) çalışanlara ilgi gösterme, değer verme, endişelerini giderme, kabul etme, saygı gösterme ve zorluklarla başa çıkmada destek olma gibi durumların duygusal desteği içerdiğini belirtmektedir. Duygusal destek, duygudaşlık, ilgi, sevgi, anlayış veya teşvik gösterme yoluyla diğerlerine ilgi gösterilmesini içerir ve bu, destek alan kişilere değer verdiklerini hissettirir (Ommen ve diğerleri, 2008).

Bilgisel destekten farklı olarak, duygusal destek, sosyal desteğin duygusal boyutunu vurgular ve bu, dolaylı olarak sorunların üstesinden gelmeye yardımcı olabilir (Pfeil ve diğerleri, 2009). Duygusal destek, örgüt üyelerinin birbirlerinden yardım almasını sağlayan sevgi ve güvenin temelini oluşturur (Ommen ve diğerleri, 2008). Bu nedenle, insanlar duygusal etkileşimler ve örgüt içinde diğer üyelerle iletişim kurarak güven geliştirirler. Duygusal destek, stresli dönemlerde başkalarına yönelme yeteneği sunar, bu da bireyin başkaları tarafından önemsendiğini hissetmesine yol açar (Sokal ve diğerleri, 2020). Ayrıca, bir üye, gruptaki diğer üyelerden sevgi ve sıcaklık görüyorsa, grup içinde kalma konusunda daha rahat hisseder (Lee ve Peccei, 2007). Bu, duygusal tepkilerin, üyelerin saygı ve sosyal ilgi ihtiyaçlarını karşılama yanısıra, kendilerini bir grup üyesi olarak görmelerine olanak tanıyarak aidiyet duygusu oluşturmaktan kaynaklanır.

Haas'a (2019) göre, duygusal destek türlerini üç farklı şekilde açıklamaktadır:

Dinleme Desteği: Bu, yöneticinin çalışanları dinlerken tavsiye vermeden veya yargılamadan odaklı bir şekilde dinlemesini içerir. Araştırmalar, yöneticilerden gelen dinleme desteğinin beceri çeşitliliği, özerklik duygusu ve yüksek düzeyde çalışan katılımını artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermiştir (Bakker ve Demerouti, 2007). Yöneticilerin çalışanları özenle dinlemesi ve onların sorularına tatmin edici cevaplar vermesi ile kendilerine değer verdiklerini ifade etmektedir. Yöneticilerin bir çalışanı dinlerken not alması, dikkatinin dağılmadan odaklanması, basit nedenlerle dinlemeyi kesmemesi ve konuşmayı bitirmemesi, çalışanlar tarafından değer verildikleri ve önemsendikleri algısını oluşturacaktır (Haas, 2019).

Duygusal Rahatlık: Bu, çalışanları rahatlatmayı ve başkalarının onların iyiliğini önemsendiğini belirtmeyi içerir. Bu tür destek, çalışanların duygusal olarak desteklendiklerini hissetmelerine ve iş performanslarını olumlu yönde etkilemesine katkıda bulunabilir.

Duygusal Zorluklara Meydan Okuma: Bu, çalışanları kendi tutumlarını, değerlerini ve duygularını değerlendirmeleri için teşvik etmeyi içerir. Yöneticilerin, çalışanları duygusal olarak güçlendirmeleri ve kişisel gelişimlerine destek olmaları, iş memnuniyetini artırabilir. Ancak, duygusal destek, yöneticiler için çalışanlarla aynı düzeyde algılanması genellikle zor olabilir ve büyük ölçüde destek alanların algısına bağlıdır (House, 1981). Bu nedenle,

yöneticilerin duygusal destek sağlama yöntemleri, çalışanların ihtiyaçları ve algıları göz önüne alınarak özelleştirilmelidir.

Duygusal destek, çalışanların yöneticileriyle kurduğu ilişkinin yakınlığına bağlı olarak işleri ve aileleri ile ilgili sorunlarında yöneticilerinden algıladıkları bir destek boyutu olarak değerlendirilebilir. Genellikle duygusal destek, samimi veya güvenilir bir kişi tarafından sağlanır. Ancak bazen, daha az kişisel bağlar altında bile bu tür destek sunulabilir. Bir organizasyonda önemli bir rol oynayan bir yöneticinin olumlu tutumu, çalışanın sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasına katkıda bulunabilir ve geleceğe dair olumlu davranış beklentilerini artırabilir (Eisenberger ve Rhoades, 2002).

Sonuç olarak, iş ortamında bir veya daha fazla destek türünün algılandığı durumlarda, üst yönetim ile astlar arasındaki kişilerarası etkileşim yönetici desteği olarak tanımlanır (Bhathumnavin, 2000). Yönetici ile çalışanlar arasındaki bu etkileşim, yöneticinin insan ilişkileri becerilerini kritik hale getirir. Çünkü yönetici desteği kavramı, çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını ele alan neoklasik yönetim anlayışına dayanır. Çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasında, gayri resmi ilişkilerin önemi büyüktür. Gayri resmi yapılar ve süreçler genellikle yöneticilere takdir yetkisi tanır. Dolayısıyla, yönetici desteği, yöneticinin bu takdir yetkisini çalışanlar lehine kullanması olarak nitelendirilebilir.

2.5.3. Maddi destek

Çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri için ihtiyaç duydukları malzeme, zaman, para ve insan kaynaklarının üstleri tarafından finanse edilmesi, somut bir destek şeklidir. Bu, açıkça görülebilen bir destek biçimidir ve bu desteğin performansa olumlu bir etkisi olduğu öne sürülmüştür (Bhathumnavin, 2003). Kraimer ve Wayne'e (2004) göre, maddi destek algısı, işverenin kurumun maddi ihtiyaçlarına katkıda bulunan çalışana ekonomik olarak ödüllendirmesi anlamına gelir. Bu ödüller, finansal destek olabileceği gibi refahı artıran çeşitli ödüller de içerebilir. Maddi destek, çalışanın işini daha etkili bir şekilde yerine getirmesine, örgüte katma değer sağlamasına ve genel iş performansını artırmasına yardımcı olabilir. Çalışanların maddi destek alması, işlerini daha iyi yapmak için gerekli olan motivasyonu artırabilir (Yıldız, 2012).

Shakespeare-Finch ve Obst'un (2011) araştırmasına göre, maddi destek algısı, yöneticilerin örgütün veya çalışanların maddi ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, çalışanın hak ettiği maddi ödülü sunma konusundaki taahhütlerine dayanmaktadır. Bu, örgütün, çalışanlarını katkılarına dayanarak ödüllendirmesi anlamına gelir. Maddi destek, çalışanın işini etkili bir şekilde yerine getirmesi ve örgüte değer katması için kritik bir yönetici desteği biçimidir (Yıldız, 2012). Bu destek, sadece maaş, prim veya ek ödeme gibi parasal unsurları değil, aynı zamanda çalışanların görevlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları araç-gereç, alet, donanım, servis hizmetleri gibi faktörleri de içerir. Maddi destek, temel olarak çalışanların

görevlerini kolaylaştırmayı amaçlar (Poulsen ve diğerleri, 2016). Başka bir deyişle, maddi destek, çalışanların işlevselliklerini artırmak ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olmak amacıyla araç-gereç, malzeme ve ekipmanın sağlanmasını içeren bir destek türüdür.

Altındağ ve Akgün (2015) yaptıkları araştırmanın sonuçlarına dayanarak, çalışanların maaş, prim ve ikramiyelerle tatmin olduklarında iş performanslarını artırmaya daha hevesli olduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca, araştırma bulgularına göre, çeşitli ödüller, uygun çalışma koşulları, olumlu geri bildirimler ve yükselme fırsatları sunulsa bile, çalışanların eşit şekilde ödüllendirilmediğinde maaş, prim ve ikramiye almadıklarında işlerini motive etmede tam anlamıyla tatmin olamadıkları sonucuna varmışlardır.

2.5.4. Kariyer düzeyinde destek

İş dünyasındaki artan rekabet koşulları, çalışanların kariyer süreçlerini de etkilemiştir. Çalışanlar, sadece bilgisel, duygusal ve maddi açılardan değil, aynı zamanda kariyer anlamında da örgütleri veya yöneticileri tarafından desteklenmeyi arzularlar. Kariyer kavramı, çalışanların iş yaşamları boyunca yaptıkları işleri, iş yaşamındaki gelişmeleri ve ilerlemeleri içeren geniş bir perspektif olarak kabul edilir (Chen, 2010). Farklı bir tanıma göre, kariyer, bir bireyin istediği yaşam tarzını sürdürebilmesi için uzun vadede kazandığı veya kazanacağı eğitim, yetenek ve deneyimlerin birikimi olarak ifade edilir (Anafarta, 2001).

Çalışanların kariyerlerinde ilerleme kaydetme sürecinde, örgütleri tarafından değerlendirilip istihdam edilirken, çalışanın çabaları göz önünde bulundurularak hak ettiği konumda çalışma imkanının yaratılması, kariyer desteğini ifade eder. Bir diğer tanıma göre, kariyer desteği, örgütlerin çalışanlarının kariyer planlarını destekleme çabası olarak açıklanabilir (Göktepe, 2016). Başka bir bakış açısına göre, kariyer desteği, bireyin istediği yaşamı elde etmek için uzun vadeli eğitim, yetenek ve deneyim birikimini elde etmesine yönetici tarafından destek sağlanmasıdır (Kılıç, 2008). Alternatif bir tanıma göre ise, kariyer desteği, çalışanın mesleki ilerleme fırsatları, istihdam biçimi veya iş rolü sıralamasını içeren iş yaşamındaki gelişmelerle ilgili olarak ortaya çıkan destek olarak tanımlanabilir.

Kraimer ve Wayne (2004), kariyer desteğini, örgütün çalışanların kariyer ihtiyaçlarını karşılaması olarak tanımlar. Bir örgütün kariyer yönetiminde başarılı olması, çalışanların bireysel kariyer gelişimini desteklemelerine ve bu şekilde örgüte katkılarını artırmalarına bağlıdır (Anafarta, 2001). Ayrıca, kariyer desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu vurgularlar. Yöneticilerin, çalışanların kariyer yapma istekleri, terfi beklentileri, kişisel gelişim talepleri gibi çeşitli kişisel taleplerini karşılamakla yükümlü oldukları belirtilir.

2.6. Algılanan Yönetici Desteğine Yönelik Teoriler

Destek kavramı, kurumlar arasında, kaynağın amaçları ve çalışanın istekleri doğrultusunda karşılıklı katkı ve değer alışverişi üzerine kurulan ancak net bir şekilde tanımlanamayan bir kavramdır. Bu kavram, kurum, yönetici ve iş arkadaşları gibi farklı kaynaklar arasında var olan, her iki taraf için de olumsuz sonuçlara yol açabilen, ihlal edildiğinde karşılıklı yükümlülüklerin olduğu bir durumu ifade eder. Destek kavramı, yönetici ile ast arasındaki ilişkinin niteliğini ve yöneticinin her bir astıyla farklı düzeyde etkileşimde bulunduğunu açıklayan lider-üye etkileşimlerine odaklanır.

Bu kavramın örgütsel sonuçları üzerindeki öneminden dolayı, birçok araştırmanın konusu haline gelmiştir. Özellikle, algılanan yönetici desteğini belirleyen bazı teoriler bulunmaktadır. Bunlar arasında Sosyal Değişim Teorisi, Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisi önemli yer tutar (Göktepe, 2017). Bu teoriler, yönetici desteğinin nasıl algılandığı ve bu algının çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak için kullanılır.

Yönetici desteğinin temelini oluşturan bu kuramların ortak özelliği, karşılıklılık normuna dayanmalarıdır. Bu aşamada yapılan çalışmada, çalışanın yönetici ile kurduğu ilişkinin temelini oluşturan "sosyal değişim", "lider-üye etkileşimi" ve "psikolojik sözleşme" kuramları üzerinde durulacaktır. Bu kuramlar, yönetici desteğinin dayandığı normlar, takaslar, yazılı olmayan karşılıklı vaatler ve beklentileri içermektedir.

2.6.1. Sosyal değişim teorisi

Sosyal değişim teorisi, toplum içindeki ilişkilerin hareketliliğini ve yapısını geniş bir perspektifte açıklar. Bu teori, sadece toplum içi ilişkileri değil, aynı zamanda çalışan ve işveren arasındaki ilişkileri anlamak için oldukça önemli bir teoridir (Aydın ve Basım 2017).

Sosyal değişim teorisine göre, bir taraf diğer tarafa bağımsızlık, bağımlılık veya karşılıklı bağımlılık durumlarında olabilir. Ancak, tam bağımsızlık veya tam bağımlılık durumları, bir değişimin karşılıklı bir işlemi gerektirmediğinden, sosyal değişim sürecine işaret etmez. Bunun yerine, bir şeyin verilmesi ve bir şeyin geri dönmesi gereklidir. Dolayısıyla, karşılıklı bağımlılık, karşılıklı ve tamamlayıcı düzenlemeleri içerdiği için sosyal değişimin belirleyici özelliği olarak kabul edilir (Cropanzano ve Mitchell, 2005).

Çalışanlar, örgütten aldıkları destek arttıkça, örgütün hedeflerine katkıda bulunma konusunda daha fazla sorumluluk hissederler. Bu nedenle, örgüt çalışanlarına katkı sağladıkça, çalışanlar da örgüte daha fazla bağlanabilir, daha fazla çaba sarf edebilir ve karşılıklı fayda değişimini gerçekleştirebilir (Kerse ve Karabey, 2017). Sonuç olarak, örgüt tarafından sağlanan olumlu bir iş ortamı ve sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması, çalışanların örgütsel çıktı değerini artırabilir.

Zamanla ortaya çıkan olumlu ekonomik ve sosyal sonuçlar, karşılıklı güven ve değişim ilişkisini sürdürme taahhüdünü artırır. Zaman içindeki olumlu sosyal değişim etkileşimleri, değişim ortaklarının ilişkisel değişim normlarını yöneten etkileşimleri ortaya çıkarır.

Sosyal değişim teorisi açısından, çalışanlar örgüte harcadıkları zamanın ve emeğin karşılığında aldıkları ödülleri veya cezaları karşılaştırırlar. Eğer çalışanlar elde ettikleri ödüllerin, gösterdikleri çaba ve harcadıkları zamanla uyumsuz olduğunu düşünürlerse, örgüt ile olan iletişimlerini sonlandırmak isteyebilirler (Kerse ve Karabey, 2017).

Yöneticiler, örgütün ihtiyaçlarına uygun olarak görevlerini yerine getirdiklerinde, çalışanlara örnek olabilir ve güven olasılıkları artabilir. Adaleti çevreleyen ödüllendirme konusunda iletişim sorunları olduğunda, astların güven olasılığı daha yüksektir. Bu durumu destekleyen faaliyetlerde bulunarak, yöneticiler ve çalışanlar arasında nitelikli bir ilişkisel liderlik tarzı geliştirme olasılığı daha yüksektir (Werbel ve Henriques, 2009).

Yöneticilerin, çalışanların refahını gözeterek, değerlerini ve hedeflerini destekleyerek, iç motivasyonlarını artırarak ve kararlara katılımlarını teşvik ederek olumlu çalışma tutumlarını artırmaları beklenir (Beheshtifar ve diğerleri, 2012). Yöneticiler, işleriyle ilgili kaynakları sağladıkça, astlar örgütsel verimliliği artırmak için çaba gösterebilirler.

Bu durumların sonucunda, yöneticileri tarafından duygusal ve manevi yönden desteklenen, iç motivasyonu yüksek çalışanların, bu olumlu kazanımlarını ve enerjilerini daha verimli çalışmak ve örgüte katkıda bulunmak için harcayabileceği düşünülebilir.

Sosyal değişim açısından, çalışanların yöneticileri ile olan ilişkileri, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını büyük ölçüde etkiler ve aldıkları destek çalışanların davranışlarında değişikliğe yol açabilir. Bu nedenle, yöneticileri tarafından desteklenmediğini düşünen bir çalışan örgüte katkıda bulunmaktan vazgeçebilirken, desteklendiğini düşünen bir çalışan örgüte katkıda bulunma eğiliminde olabilir (Ece ve Gültekin, 2018).

Organ'a göre adil olmak çalışan bireyin menfaatlerinin korunması hususunda yöneticisine güvenebilmesi şeklinde ifade etmiştir. Yönetici bu konuda hassas olduğunda çalışan da ona karşı yararlı faaliyetler gerçekleştirerek karşılıklı bulunmayı kendisine bir yükümlülük addetmektedir. Bu da alışverişte ilişkilerin kaliteli hale gelmesine yardımcı olmaktadır. Sosyal alışveriş teorisine göre; eldeki kaynaklar, işverenin eliyle çalışanlara, onların sergiledikleri performans ve yaptıkları işlere göre dağıtımı gerçekleştirilir. Sosyal alışveriş teorisinde kurumun çalışanlar aracılığı ile verimlilik elde etmesi için çeşitli faaliyetler yapılır. Eğer çalışan işini başarılı bir şekilde yapacağına ilişkin güven duyuyorsa işverenin çalışana karşı davranışı ve çalışanın da yaptığı katkılara bir karşılık göreceği inancı ile alışveriş gerçekleşir. Taraflardan biri ötekine bir iyilikte bulunduğu zaman karşılıklı normu gereği kendisine iyilikte bulunulan taraf gerekli imkânlar yaratıldığında gördüğü iyiliğin karşılığını göstermeyi zorunluluk şeklinde ele alır. Karşılıklılık normu kurum bazlı çalışan birey ve yönetici açısından ele alındığı zaman iki taraf arasında alışveriş sağlanır. Podsakoff (1997), çalışanın adalete ilişkin algıları

ve algılanan yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu belirtilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, yüksek düzeyde algılanan yönetici desteği ile ilişkilendirilen artan örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel hedeflerin başarısına önemli bir katkı sağladığı öne sürülmektedir.

Eğitim örgütlerinde, öğretmenlerin maddi kazançlarına ek olarak, maddi olmayan getirilere de sahip olmaları, sosyal takası da beraberinde getirmektedir. Öğretmenlerin okul yöneticileri ile yaşadıkları resmi ve resmi olmayan süreçlerin temelinde, sosyal değişim ilişkilerinin etkisi bulunmaktadır. Bu etki, okuldaki resmi süreçlerin yanı sıra eğitim-öğretim faaliyetleri ve okul içi/okul dışı öğretmen-yönetici ilişkileri üzerinde de hissedilmektedir. Sosyal değişimin etkisi, çoğu zaman resmi olmayan yapı içinde işleyen süreçler aracılığıyla, zaman zaman da diğer tüm süreçleri etkileme potansiyeline sahiptir. Başka bir deyişle, öğretmenlerin yöneticilerinden aldıkları yönetsel destek algısı, onların yöneticilere karşı duydukları yükümlülük ve sorumluluk algısını etkileyebilir. Bu bağlamda, değişim kapsamında yer alan duygular ve ödüller, öğretmenlerin olumlu sosyal davranışlar sergilemeleri için bir motivasyon kaynağı haline gelmektedir (Tekleab ve diğerleri, 2005).

Sosyal değişim teorisine ve bu teoriye dayalı açıklamalara göre, çalışanların daha fazla ihtiyaç duyduğu yönetici desteği türlerinin duygusal ve bilgisel destek olduğu sonucuna ulaşılabilir. Diğer bir deyişle, sosyal değişim teorisi çerçevesinde, yönetici desteği türlerinden bilgisel ve duygusal desteğin çalışanlar tarafından fark edilip fark edilmediği ve eğer fark ediliyorsa hangi düzeyde fark edildiği, çalışanların performansını ve örgüte karşı tutumunu etkileyen bir etken olabilir (Güvendi ve İyigün, 2024).

2.6.2. Lider-üye etkileşimi teorisi

Liderlik, lider, takipçi ve çevresel faktörler olmak üzere üç temel bileşen etrafında şekillenir. Literatürde liderlik üzerine yapılan çalışmalarda bu üç faktör arasında çeşitli kombinasyonlar öne çıkarılmıştır. Başlangıçta, liderlik yaklaşımlarında liderin kişiliği, yetkisi ve gücü vurgulanmıştır. Ancak bu yaklaşımların eksik kaldığı noktada ikinci faktör olarak kabul edilen takipçiler, yani lidere bağlı astlar devreye girmiştir. Son olarak, grup üyeleri ile lider arasındaki etkileşim odaklı lider-üye teorisi geliştirilmiştir (Graen ve Bien, 1995).

Lider-üye etkileşimi, liderlik teorileriyle ilişkilendirilen yönetici desteği kavramıyla ilgili araştırmalarda, yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına verdiği önem ve yöneticilerin çalışanların istekleri ve refahıyla ilgilenmesi inancını içerir. Liderlik tipleriyle yönetici desteği algısı ve ilişkisi araştırıldığında, dönüşümcü liderlerin güçlü rol modeller olarak yönetici desteğini sağladığı tespit edilmiştir. Bu liderler, takipçilerine bireysel olarak değer verir ve liderlik yaklaşımlarında, takipçiler yöneticilerden anlayış ve samimiyet bekler. Bu tip liderler, çalışanların diğer gruplara karşı destekleyici davranışlarını önemseydiği için takipçilerine bu konuda bilgi verir. Bu sayede çalışanlar da müşterilerin gereksinimlerine karşı anlayışlı

davranışlar sergiler. Lider-üye etkileşimi, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen önemli ilişkilerden biridir ve yönetim ve organizasyon alanında dikkat çeken bir konudur (Restubog ve diğerleri, 2010).

Lider-üye etkileşim teorisi, yöneticilerin her çalışana aynı şekilde davranmadığını savunur ve yönetici ile çalışanlar arasındaki ilişkileri merkeze alır. Araştırmalar, olumsuz ilişkilerin işten ayrılma niyetini artırdığını, olumlu ilişkilerin ise işten ayrılma niyetini azalttığını belirtmektedir (Şahin, 2011).

Lider üye etkileşiminin olumsuz çalışma tecrübelerinin önüne geçebileceğini, bu sebeple de sosyal desteğin farklı bir hali şeklinde ifade etmişlerdir. Grup içi yani yönetici ile yüksek kalite ilişkiye sahip bireyler arasında psikolojik sözleşme ihlali durumunda bu çalışanların normalin üstünde olumsuz tepkide bulunacaklarına vurgu yapılmıştır. Sosyal destek açısından lider üye etkileşimi, psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanların gösterdikleri performanslar üstünde olabilecek kötü etkiyi en aza indirmekte; ancak yüksek kalite lider üye etkileşimi olması durumunda psikolojik sözleşme ihlali ihanet şeklinde bile ele alınabilmektedir. Böylesi bir algı olması durumunda da bireylerin olumsuz tepkilerinin artmasının söz konusu olacağı ifade edilmektedir (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003).

2.6.3. Psikolojik sözleşme teorisi

Psikolojik sözleşme; dönüşümsel ve ilişkisel şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümsel sorumluluklar, finansal kapsamı, dar basit yükümlülükleri ifade ederken, ilişkisel yükümlülükler ise sosyo-duygusal değişiklikleri açıklamaktadır. Psikolojik sözleşme, genel anlamda işgören ile yöneticinin gerçekleştirdiği alışveriş anlaşması ve değişimi gerçekleştiren kavrama denir. Zihinsel bir model şeklinde algılanmaktadır (Rousseau, 2004).

Sosyal alışveriş kuramı çerçevesinde ele alınan iki tarafın karşılıklı beklentileri değer ilişkisi olarak ifade edilen bu kavram, psikolojik sözleşme ile yani iki tarafın inanışlarına ve karşılıklı duydukları güven esas alınarak beklentilerinin açıklanması ile mümkün olabilir. İşgören bireyler ile finansal değişiklikleri düzenleyen açık ve net olan yazılı sözleşmeler imzalarlar. Aynı zamanda zihinde var olan ve açık bir şekilde duyurulmayan sözleşmelerde imzalanır. Finansal temelli sözleşmeler formel yapıdadırlar ve her iki tarafın sorumluluklarını açıkça ortaya koymakta, bu sorumlulukların yerine getirilmemesi durumunda ise çeşitli yaptırımlar söz konusu olmaktadır. Ancak psikolojik sözleşmeler biçimsel kâğıt üzerinde olmayıp sosyal alışverişi yürüten karşılıklı güven ve beklentilerin yerine getirileceği inancı üzerine kurulurlar (Turnley ve diğerleri, 2003).

Psikolojik sözleşmeler, yazılı olmayan ancak karşılıklı taahhütler ve yerine getirilmesi gereken sorumluluklar üzerine kurulmuş, yöneticilerin çalışanlarına verdikleri taahhütleri yerine

getireceklerine inandırdıkları anlaşmalardır. Dolayısıyla, bir yöneticinin örgütte artık bulunmaması, çalışanların bu taahhüde dair güvenlerini sarsabilir.

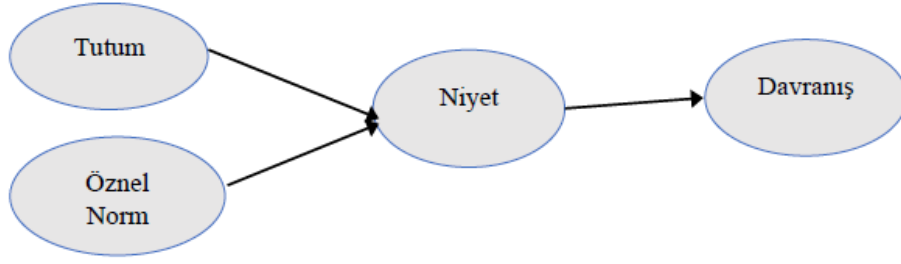
Psikolojik sözleşme teorisi, yönetici ile çalışan arasındaki karşılıklı beklentilerin gerçekleşmesinin daha verimli bir çalışma ortamı yarattığını ve olumlu sonuçlara yol açtığını açıklamaktadır. Ancak, bu beklentilerin gerçekleşmemesi durumunda ortaya çıkan olumsuz sonuçları da ele almaktadır. Çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, psikolojik sözleşme ihlallerine yol açabilir ve bu ihlaller sonucunda çalışanların tutum ve davranışlarında örgüte karşı olumsuz değişiklikler meydana gelebilir. Bu durum, çalışanların işe devamsızlık göstermesi, örgüte bağlılıklarının azalması, işten ayrılma isteği ve iş tatminsizliği gibi olumsuz davranışlarla sonuçlanabilir (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013).

Bu bilgiler ışığında, psikolojik sözleşme teorisinin temelde karşılıklı taahhütlere dayandığını ve bu taahhütlerin yerine getirilmemesinin ihlal olarak kabul edildiğini, bu durumun çalışanların örgüte yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesine neden olabileceğini söyleyebiliriz.

2.6.4. Gerekçeli eylem teorisi

Gerekçeli Eylem Teorisi, istekli davranışların tahmin edilmesi ve psikolojik sınırlarının anlaşılması amacıyla geliştirilen bir teoridir. Ajzen'in öne sürdüğü bu teori, insan davranışlarını açıklamak için en popüler teorilerden biridir (Ahmetoğulları, 2021). Pazarlama alanında sıkça kullanılan Gerekçeli Eylem Teorisi (Theory of Reasoned Action-TRA), niyet ve davranışları açıklamada önemli bir rol oynamaktadır (Semiz, 2021). Bu teori, birçok farklı alanda yapılan araştırmalarda bireylerin davranışlarını anlamak ve öngörmek için güvenilir bir model olarak kabul edilmektedir (Ergül ve Ziyalar, 2022).

Gerekçeli Eylem Teorisi, bilinçli olarak gerçekleşen sosyal davranışların içsel nedenlerini açıklamaya çalışmaktadır. Teoriye göre, paylaşım eğilimi paylaşma davranışına dönüşmektedir (Erdoğan ve Yumrukuz, 2022). Teori, bireylerin bir olay karşısında kendi öz benlikleriyle gösterdikleri davranışların psikolojik nedenlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Gerekçeli Eylem Teorisi, bireyin davranışını açıklamak için etkili bir teori olarak kabul edilmektedir (Köksoy ve Zincir, 2017). Teoride, eylem kişinin davranışını gerçekleştirme niyetinden bağımsız olarak değerlendirilmez; bu nedenle, eylem akla dayalı eylem teorisi olarak da bilinir (Yıldız ve Zehir, 2019).



Şekil 2.2. Gerekçeli eylem teorisi

Ajzen ve Fishbein (1980) tarafından ortaya konan Gerekçeli Eylem Teorisi modeline göre, niyet, insanların tutumlarını belirleyen kilit bir faktördür. Model, subjektif normlarla birlikte bireylerin eylemlerine yönelik niyetlerini açıklar ve bu niyetin bireyin davranışını tahmin edebildiğini öne sürer (Şekil 2'ye bakınız). Niyet, bir davranışı gerçekleştirmek için göze alınan çabayı ve bu davranışta harcanacak enerji yoğunluğunu belirler. Niyet, iki temel değişkeni içeren işlevsel bir kavramdır. İlk olarak, tutum olarak adlandırılan ve bireyin herhangi bir davranışı gerçekleştirme konusundaki olumlu veya olumsuz tutumunu ifade eden, dış etkenlerden bağımsız bir kişisel faktördür. Bu tutum, dış çevreyle ilgili değil, bireyin davranışlarına yönelik içsel bir tutumdur. İkinci önemli unsur ise, bireyin bir davranışı gerçekleştirme veya gerçekleştirme konusunda sosyal etkilerden etkilenerek aldığı tutumdur, bu da subjektif normları içerir. Gerekçeli Eylem Teorisi modeline göre, bir birey eğer bir olaya olumlu bir şekilde bakıyorsa ve aynı davranışı sergileme noktasında sosyal çevreden olumlu destek alıyorsa, bu birey bu davranışı gerçekleştirme niyetine sahip olacaktır (Yanık, 2014).

Yöneticiler, çalışanlarına desteğini etkili bir şekilde iletmek ve bu desteğin karşılığını almak istiyorsa, gerekçeli eylem teorisinin rehberliğini kullanarak tutumlarını niyete dönüştürerek bunu davranışa geçirebilirler. Bu yöntemle, yöneticiler, çalışanlara ulaşmak ve onlardan bu niyetin sonuçlarını gerçek davranışlar olarak görmek istiyorlarsa, etkili bir iletişim sağlayabilirler.

2.7. Algılanan Yönetici Desteğinin İlişkili Olduğu Kavramlar

Yönetici desteği, genellikle göz ardı edilmiş bir kavram olmasına rağmen, literatürde bu konuyla ilişkili değişkenlere dair yapılmış araştırmalar bulunmaktadır. Örgütsel destekle karşılaştırıldığında daha az odaklanılan bu kavram, performans, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, işe yönelik tutumlar ve stres gibi kişisel değişkenlerle ilişkilendirilmiştir. Literatürde yönetici desteğinin bu farklı alanlardaki etkileri genellikle incelenmiştir.

2.7.1. Performans ile ilişkisi

Yöneticiler, çalışanların performansını gözlemlemeli ve sorunlar ortaya çıktığında bunları ele almalıdır. Ancak, sadece performansı izlemek ve geri bildirim vermek yeterli değildir. Yöneticiler, çalışanlara nasıl daha iyi işler yapabileceklerini göstermeli, başarılı olanları takdir etmeli, zaman zaman teşvik etmeli, gerekli iş bilgilerini sağlamalı, beklentileri net bir şekilde belirtmeli ve yeni fırsatlar hakkında bilgilendirmelidir (London ve Smither, 2002).

İş performansı, bir işin gerçekleştirilmesinde miktar, nitelik, zaman ve maliyet gibi faktörler göz önünde bulundurularak değerlendirilir (Smith ve Goddard, 2002). Stres, motivasyon, işbirliği ve iş tatmini gibi konular, iş performansını etkileyen en önemli unsurlardır. Bir işin performansını tam olarak ölçebilmek için, o işin tamamlanmış olması gerekmektedir; tamamlanmamış işler değerlendirmeye tabi tutulmazlar. İş sürecinde ve sonrasında kullanılan önemli bir değerlendirme yöntemi ise anketlerdir (Özyılmaz ve Çınar, 2019).

Yöneticiler, çalışanlar için örgütün en önemli temsilcilerinden biridir ve çalışanlar, yöneticilerinin desteğini sanki örgütten geliyormuş gibi algırlarlar. Yüksek düzeyde yönetici desteği algısıyla çalışanlar, kendilerini daha rahat hissederler ve bu durum iş performanslarına olumlu yansır. Yapılan araştırmalar, çalışanların yöneticilerinin destekleyici olduğunu algıladıklarında, iş tatmini ve iş motivasyonlarının arttığı, dolayısıyla örgüte bağlılıklarının güçlendiği sonucunu ortaya koymuştur (İnce, 2016).

İş performansını etkileyen birçok neden bulunmaktadır ve bir kişinin performansını olumlu yönde etkileyen bir durum, diğer bir çalışanın performansını olumsuz yönde etkileyebilir. Performans yönetimi, her seviyedeki yöneticinin sorumluluğu altında, çalışanların performansı ile örgüt hedefleri arasında bir köprü oluşturma sürecidir (Ivancevich, 2010).

İş performansı, yönetici desteği ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilen önemli bir değişkendir (Gagnon ve Michael, 2004). Bhanthumnavin (2003) tarafından yapılan bir araştırmada, yönetici desteğinin duygusal, bilgisel ve maddi olmak üzere üç farklı bileşeninde iş performansı ile benzer şekilde olumlu bir ilişkinin bulunduğu ortaya konmuştur.

2.7.2. İş memnuniyeti ile ilişkisi

Yönetici desteği ile çalışanların iş memnuniyeti arasında güçlü bir ilişkinin varlığı uzun süredir bilinen bir gerçektir (Perrewe ve Carlson, 2002). Araştırmalar, yönetici desteğinin iş memnuniyeti ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Çalışmalar, iş yerlerinde yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların iş memnuniyetinin arttığını göstermiştir (Baloyi ve diğerleri, 2014). Örneğin, denizciler üzerinde yapılan bir araştırma, iş memnuniyetlerinin liderleri ve iş arkadaşlarının desteği ile yakından bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur (Larocco, 1978). Blau (1981) ise otobüs şoförlerinin iş memnuniyetini etkileyen faktörleri incelediğinde, yönetici desteği ve iş arkadaşlarının

desteğinin önemli bir rol oynadığını belirtmiştir. Perakende sektöründe yapılan çalışmalar, yönetici desteğinin genellikle çalışanların iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediği konusunda ortak bir görüş sunmaktadır (Babin ve Boles, 1996). Yeni Zelanda'da yapılan bir araştırma da, polis memurlarının iş memnuniyeti üzerinde yönetici desteğinin önemli bir belirleyici faktör olduğunu ortaya koymuştur (Brough ve Frame, 2004).

2.7.3. Örgütsel bağlılık ile ilişkisi

Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları kurumu benimsemeleri ve bir aidiyet duygusu hissetmeleri olarak tanımlanabilir. Kendini örgüte bağlı hisseden bir çalışan, hem kendi başarısı hem de örgütün başarısı için ekstra çaba gösterecektir (Yahaya ve Ebrahim, 2016).

Örgütsel destek, çeşitli bileşenlerin birleşiminden oluşur ve bu bileşenlerin doğru şekilde anlaşılması büyük önem taşır. Yöneticiler, örgüt çalışanları için kurumun temsilcileri konumunda olup, yöneticilerden algılanan destek doğrudan örgütsel bağlılığı etkiler. Yapılan araştırmalar, yöneticilerinden yüksek düzeyde destek alan çalışanların iş performanslarında, iş memnuniyetlerinde ve örgütsel bağlılıklarında artış olduğunu ortaya koymaktadır (Emhan ve diğerleri, 2013). Ayrıca, bu çalışanların iş arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler içinde oldukları ve örgütte yaşanan sorunlara daha duyarlı yaklaştıkları da gözlemlenmiştir.

Çalışan ve örgüt arasındaki sosyal ve psikolojik bağlantının oluşturulması için yönetici rolü oldukça kritiktir (Demirel, 2008). Yöneticinin, çalışanların kuruluşa sağladığı katkıları ve faydaları takdir etmesi ve çalışanlarına destek olması, çalışanların kuruluşa olan bağlılığını artırır (Rafferty ve Griffin, 2004). Algılanan yönetici desteği, yöneticinin çalışan için yaptıkları, gösterdiği ilgi, alaka ve değerler doğrultusunda oluşturduğu ve tanımladığı bir algıdır (Kottke ve Sharafinski, 1988). Çalışanların, yönetici hakkındaki bu algıları ve tutumları, kuruluşa karşı tutumlarının belirlenmesinde önemli bir rol oynar (Kossek ve diğerleri, 2011). Yöneticinin rolü olarak; çalışanları gözlemleyen, gerektiğinde geribildirim sağlayan, performans değerlendirmesi sürecinde çalışanları yönlendiren bir rolü vardır (Griffin ve diğerleri, 2001). Yöneticinin bu rolü altında, çalışanların refahını gözetken her türlü yardım ve duygusal destek, yöneticinin kuruluşun yüzü olarak görevlendirilmiş olması nedeniyle, çalışanların yöneticiden aldığı desteği kuruluşun desteği olarak algılamasını sağlar (Dawley ve diğerleri, 2008).

Yöneticiler, çalışanların gereksinimlerini karşılayarak örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamak ve çalışanların katkısını artırmayı amaçlarlar. Bu karşılıklı ilişkiyi destekleyen literatürde Sosyal Değişim Teorisi'nden (Blau, 1987) bahsedilmektedir (Eisenberger ve diğerleri, 1986). Sosyal Değişim Teorisi, algılanan destek kavramına dayanan teorilerden biridir ve örgüt ile çalışan arasındaki etkileşimi açıklamak için çalışan-yönetici arasındaki alışverişi temel alır. Teoriye göre, örgüt ile çalışan arasındaki bu karşılıklı katkı ve değer alışverişi, yönetici ile çalışan arasında bir bağ kurar ve bu olumlu davranışların sürdürülebilirliğini sağlar (Shore ve Tetrick, 1991). Çalışanlar, kendilerini bilişsel, maddi ve

duygusal olarak desteklediğini düşündükleri yöneticileriyle kurdukları içten bağlar sayesinde örgüte bağlı kalırlar (Bhanthumnavin, 2000).

Türkiye'de gerçekleştirilen görgül araştırmalar, algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Ece ve Gültekin (2018) tarafından bir kamu kuruluşunda çalışan 150 kişi üzerinde yapılan araştırma, benzer şekilde pozitif bir ilişki bulmuştur. Benzer bir şekilde, Aksoy'un (2016) çalışması Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren 447 havaalanı çalışanı üzerinde yapılan araştırmada da aynı pozitif ilişkiyi doğrulamıştır. Ek olarak, literatürde yönetici desteğinin çalışanın örgüte bağlılığı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğuna dair başka araştırmalar da mevcuttur. Bu araştırmalar bize algılanan yönetici desteğinin örgütsel bağlılık üzerine pozitif yönlü bir etkisi olduğunu göstermektedir.

2.7.4. Tükenmişlik ve stres ile ilişkisi

İşyerinde çalışanların tükenmişlik hissi yaşaması ve dolayısıyla işlerinden düşük düzeyde memnun olmaları doğal bir durumdur. Ancak, bu düşük memnuniyet seviyesi yöneticilerin destekleriyle olumlu bir yöne dönüşebilir. Tükenmişlik hissi yaşayan bir çalışanın bu durumdan kurtulabilmesi için öncelikle yöneticisinin onun stresli veya tükenmiş olduğunu fark etmesi gerekmektedir. Aksi halde, çalışana araçsal veya duygusal destek sağlamak mümkün olmayacaktır. Yöneticiler için önemli olan, çalışanın ihtiyaçlarını anlayarak, onu aktif bir şekilde dinleyerek ve kendisini değerli hissettirerek duygusal destek sağlamaktır. Ayrıca, çalışanın mevcut işini başarıyla yapabilmesi için yapılan her türlü fiziksel yardım veya tecrübe paylaşımı da araçsal destek olarak kabul edilir (Emhan ve diğerleri, 2014).

Zorlu ve rahatsız edici durumlar karşısında kişinin yaşadığı, duygusal ve fiziksel gerilim stres olarak tanımlanmaktadır. Yönetici desteği stres boyutunda pozitif bir etki göstererek iş memnuniyeti ve bununla birlikte iş performansını artırıcı etki gösterir (Grandey, 2000). İyi bir iş ortamında görev alan çalışanın iş performansı yüksek olurken, stres faktörü azalır ve işten ayrılma isteğinin düşük kalması beklenir.

DSÖ 1998 yılında yayınlamış olduğu raporda tükenmişliği, "çok fazla çalışma ile ortaya çıkan aşırı yorgunluk ve işin gereklerini yerine getirememeye durumu" olarak tanımlamıştır. (DSÖ, 1998). Kişilerin diğer kişilere karşı, duyarsızlaşmaları, kendilerini tükenmiş hissetmeleri ve kişisel başarı duygularının azalması şeklinde görülmektedir. Özetle; kişinin mental olarak güç kaybı durumudur ve bu durum stres faktörü ile verimli bir mücadele etmenin önüne geçmektedir.

Bugünün iş dünyasında, yöneticilerin yüksek performans beklentileriyle birlikte, çalışanların iş ve kişisel yaşamları arasında denge kurma zorunluluğu gibi sebepler, iş hayatında stresli anlar yaşanmasına neden olmaktadır. Selye stresi, "vücudun dış etkenlere verdiği genel bir

tepki" olarak tanımlamıştır (Viner, 1999). Davis ise stresi, "bir kişinin duygusal, düşünsel veya fiziksel şartlarında, kişinin çevresiyle başa çıkma kapasitesini tehdit eden bir gerilim durumu" olarak açıklar. Lazarus ise stresi, "kişisel dayanıklılığı aşan ve bireyin kendini tehdit altında hissettiği ilişkilerin toplamı" olarak tanımlar. İş yerindeki stres ise genellikle iş stresi olarak adlandırılır. Stres seviyeleri, işin doğasına veya dış faktörlerin etkisine bağlı olarak değişir, en önemlisi de kişinin kendi deneyimlerine bağlı olarak (Güçlü, 2001).

Örgütsel stres faktörleri arasında çalışma ortamının koşulları, işin doğası, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler, örgüt politikaları ve yapısı yer almaktadır. Bunların yanı sıra, çalışanın iş dışındaki hayatında yaşadığı ailevi sorunlar gibi etmenler de stres seviyesini önemli ölçüde etkileyebilir (Turunç ve Çelik, 2010).

Çeşitli araştırmalar, yönetici desteğinin çalışanların stres ve tükenmişlik seviyelerini düşürdüğünü göstermektedir. Yönetici desteği, çalışanların iş tatminini artırırken, işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Yönetici desteği eksikliğinin, çalışanların iş stresini artırdığı ve tükenmişlik yaşama olasılıklarını yükselttiği de araştırmalarla kanıtlanmıştır. Özetle, yönetici desteği, çalışanların tükenmişlik ve stresle başa çıkmalarında kritik bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına sağladıkları duygusal, maddi ve bilgi destekleri, iş yerinde daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkıda bulunur (Spector ve Jex, 1998).

2.7.5. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin görev tanımının ötesinde, örgüte fayda sağlayacak isteğe bağlı davranışları içerir, böylece çalışanlar örgüt için ek katkılarda bulunurlar. Bu davranış, çalışanın belirlenmiş görevlerine ek olarak örgütsel faydaya yönelik davranışlarını ifade eder ve bu davranışlar genellikle sözleşmeyle belirlenen ödüllendirme sistemleri tarafından teşvik edilir. Çalışanlar, yaptırımlara veya ödüllere dayanmaksızın gönüllü olarak olumlu davranışlar gösterebilir veya olumlu davranışlardan kaçınabilirler (Özdemir, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireysel performansı artırır ve bu da örgütün genel performansını olumlu yönde etkiler. Çalışanın örgütün amaçlarına içselleştirilmesi, daha az kaynak kullanarak daha fazla çıktı elde etme hedefini beraberinde getirir, bu da örgütün verimliliğini artırır (Dipaola ve Moran, 2001). Bu faydalı durumun sürdürülebilir olması ve örgüt için yararlı olması için çalışanın örgüte sahiplenmesi ve örgüt kültürünü benimsemesi önemlidir. Bu noktada, yöneticinin çalışan üzerindeki etkisi büyüktür. Yöneticinin desteğini hisseden çalışanlar, örgüte sahiplenir ve bu da örgüte olumlu katkı sağlar.

2.7.6. Örgütsel adalet ile ilişkisi

Örgütsel adalet, bir örgütte çalışanların yöneticileri ve iş ortamlarıyla ilgili olarak algıladıkları adalete dair bir kavramdır. Bu konuda yapılan araştırmalar genellikle iki ana başlık altında incelenir. Birincisi, çalışanların işlerinde gösterdikleri çaba ve emek karşılığında aldıkları ödüller, avantajlar ve özellikle de maaşlarla ilgili algıladıkları adalettir. İkincisi ise ödül, avantaj ve maaş kazanımlarını etkileyen süreçlerin adil olup olmadığına dair algıları içerir. Örgütsel adaleti inceleyen araştırmacılar, dağıtımsal adaleti prosedürel adaletten ayırmışlardır. Dağıtımsal adalet, çalışanların kendi ve diğer çalışanların örgütsel kazanımlarının adil bir şekilde dağıtıldığına dair algılarına odaklanır. Bu algılamaların içeriği genellikle ödüllerin ve maaşların nasıl paylaşıldığıyla ilgilidir (Çakar ve Yıldız, 2009).

Örgüt içi adalet, çalışanların algıları açısından büyük önem taşımaktadır. Bu adalet, örgütün elde ettiği kazanımların örgüt çalışanları arasında adil bir biçimde dağıtılmasını sağlayarak kişiler arası prosedürleri ve ilişkileri yöneten sosyal normlardır. Çalışanların örgüt içindeki algıları olarak tanımlanır (Folger ve Cropanzano, 1998).

Örgütsel adalet literatüründe, bazı kaynaklar örgütsel adaleti dağıtımsal, işlemsel/prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç boyutta ele almıştır. Bu üç boyut arasında bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel adalet üzerine yapılan çalışmalarda ilk olarak dağıtımsal adalet üzerinde durulmuştur. Dağıtımsal adalet, örgüt çalışanlarının verdikleri emeğin karşılığında hak ettikleri ödüller ve cezaların adil algılanma derecesidir. Bu kuram teorik olarak Adams'ın (1963) "eşitlik kuramı"na dayanır. Eşitlik kuramı, çalışanların sadece aldıkları ödül miktarıyla değil, aynı zamanda kendi ve başkalarının elde ettiği sonuçları çaba ile karşılaştırdığını savunur. Bu karşılaştırma sonucunda bir uyumsuzluk fark edildiğinde sorunlar ortaya çıkar. Araştırmalar, çalışanların eşitsizlik hislerinin özellikle ödeme ve terfi gibi sonuçlardan kaynaklanan memnuniyetsizliklerle ilişkili olduğunu göstermektedir.

İşlemsel adalet, örgütte dağıtım kararlarının alındığı süreçlere ilişkin algılanan adalettir. İşlemsel adaletin temeli, örgüt çalışanlarına karar süreçlerinde söz hakkı verilmesidir. Bu söz hakkının tanınması, sonuçlara ilişkin hoşnutsuzluğun azaltılmasında etkili olabilir. Etkileşimsel adalet, örgüt çalışanlarının birbirlerine karşı sergiledikleri davranışların dürüstlük düzeyini ifade eden bir kavramdır. Bu adalet türü, yöneticilerin astlarına karşı gösterdikleri içtenlik, duyarlılık ve saygı düzeyini kapsar. İşlemsel adalet ile etkileşimsel adalet arasındaki en belirgin fark, algılanan adalet veya adaletsizlik duygusunun odaklandığı noktada yatmaktadır (Tokgöz, 2011).

Yapılan çalışmalar, yüksek adalet algısının çalışanları olumlu tutum ve davranışlara yönlendirdiğini göstermektedir (Yürür ve Mengeneçci, 2014). Bu durum iş gören performansını ve verimliliği artırırken, örgüte bağlılık sergilemelerini ve örgütsel vatandaşlık davranışını daha fazla ortaya koymalarını sağlamaktadır.

2.7.7. Absenteizm (işe geç kalma) ile ilişkisi

İşverenler ve çalışanlar açısından absenteizm, genel olarak işe gelmeme durumunu ve bu durumun işleyişte sorunlara yol açabilecek her türlü faktörü içeren bir kavram olarak tanımlanır. Absenteizm davranışı ise bu durumu ifade eder. Literatürde benzer bir kavram olan presenteeism ise çalışanın mesai saatleri içinde fiziksel olarak iş yerinde bulunmasına rağmen, işe tam olarak odaklanamaması ve dolayısıyla verimsiz çalışma davranışını içerir (Temizkan, 2019).

Devamsızlık, işe geç kalma, veya işe gitmeme gibi eylemler, belirli sonuçları olan bir kavramdır ve çalışanın iş planına uygun olmayan davranışlar sergilemesi durumunda kullanılır. Bu terim aynı zamanda, çalışanın gerektiği zamanda işe gelmeyi ihmal etmesini ifade eder (Eren, 2007). İş yerinde, çalışanlar yöneticilerinin destekleyici olmadığı durumlarda daha fazla devamsızlık yaşayabilirler.

2.7.8. Örgütsel sinizm (kinizm) ile ilişkisi

Örgütsel sinizm; bireylerin, grupların veya kurumların güven eksikliğine ve bu durumla birlikte genel veya özel olarak gözlemlenen öfke, umutsuzluk ve hayal kırıklığı gibi tutumlarına atıfta bulunmaktadır (Andersson, 1996).

Örgütsel sinizm, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları olumsuzluklara karşı geliştirdikleri eleştirel ve şüpheli tutumları ifade eder. Bu durum, genellikle çalışanların yüksek beklentilerinin karşılanmadığı, iş yerindeki kontrol mekanizmalarının yetersiz olduğu ve bazı uygunsuz davranışların gözlemlendiği ortamlarda ortaya çıkar. Örgütsel sinizme yol açan unsurlar, üç ana başlık altında incelenebilir:

Bireysel nedenler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, hizmet süresi,

Örgütsel nedenler; psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adaletsizlik, düşük çalışan katılımı, lider-üye etkileşiminin nitelikleri, başarısız değişim girişimleri,

Çevresel koşullar; sosyal sözleşme ihlalleri, toplu işten çıkarmalar, sosyal sorumluluk eksikliği vb. gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu bağlamda örgütsel sinizm, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda örgüte duyulan güvenin sarsılmasıyla çalışanda ortaya çıkan olumsuz davranışları ifade etmektedir (Uygur ve Emecen, 2017).

Araştırmalar, yönetici desteğinin örgütsel sinizmi azalttığını göstermektedir. Yöneticilerden alınan destek, çalışanların örgüte karşı duydukları olumsuz tutumları yumuşatır ve iş tatminlerini artırır. Yönetici desteği eksikliğinin ise, çalışanların örgüte karşı olan güvenini zedelediği ve sinizm düzeylerini artırdığı görülmüştür (Johnson ve O'Leary-Kelly, 2003). Yönetici desteği, çalışanların örgütsel sinizm (kinizm) ile başa çıkmalarında kritik bir rol

oynamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarına sağladığı destek, iş yerinde daha sağlıklı ve olumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkıda bulunur.

2.7.9. Güven ve adalet ile ilişkisi

Donovan, Drasgov ve Munson (1998), örgütlerde adalet algısının örgüt içi ilişkilerle şekillendiğini ve özellikle yöneticilerle ilişkilerin bu algıda kilit bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Yöneticilerin uygulamalarındaki adaletin hissedilmesinin son derece önemli olduğunu belirtmişlerdir. Adalet, çalışanların örgütün çeşitli uygulamalarını nasıl algıladığını belirleyen önemli bir faktördür. Performans değerlendirme uygulamaları gibi çalışanların en çok adalet beklediği konuların adil bir şekilde yürütülmesi, güven duygusunun oluşmasında etkili bir faktördür. Performans değerlendirme sürecinin sonunda maddi, duygusal ve bilgisel ödüllerin sunulması, performans değerlendirme uygulamalarının çalışanların yöneticilere duyduğu güvenin yüksek seviyede olmasında kilit bir rol oynar (Byrne ve diğerleri, 2012). Destekleyici yöneticiler, çalışanlar arasında adil bir denge kurarak, onların ihtiyaçlarını önemseyip gurur duyarlar (Eisenberger ve diğerleri, 2002). Çalışanların performanslarının olumlu değerlendirilmesi, tanınması ve ödüllendirilmesi, örgüt içindeki katılımlarını artırır (Özdemir, 2010). Örgütsel adaletin sağlanması, çalışan motivasyonunu artıran önemli bir faktördür, çünkü çalışanlar adil bir tutum ve davranış beklerler. Adaleti sağlayan yöneticiler, çalışanların motivasyonunu ve örgüte bağlılığını artırır.

Örgütsel adalet, çalışanların örgütlere yönelik tutum ve davranışlarının ve dolayısıyla örgütün verimliliğinin önemli bir belirleyicisi olduğundan, örgütlerin bu konuya özenle yaklaşmaları gerekmektedir (Çakmak, 2005). Adams'ın (1963) geliştirdiği Eşitlik Kuramı, örgüt içindeki çalışanların kendi durumlarını, aynı pozisyondaki diğer çalışanlarla karşılaştırdıklarını öne sürer. Bu karşılaştırmada, mesleki beceri, deneyim, çaba harcaması, zeka, yaş gibi mesleki nitelikler önemli rol oynar. Bu karşılaştırmaya dayalı olarak, işin karşılığı olarak alınan ücret, ek ödemeler, terfi, görevde yükselme, statü veya pozisyon, iş doyumu, ünvan, tanınma ve iyi ilişkiler gibi unsurlar öne çıkar (Hollyforde ve Whiddett, 2003).

Örgüt içinde ücretlendirme, ödüllendirme, cezalandırma ve terfi gibi kararların nasıl verildiği, bu kararlardan çalışanların ne şekilde haberdar edildiği, süreçlerin işleyişi ve yöneticilerin çalışanlara ve meslektaşlarına nasıl davrandığına dair algılar, örgütsel adaletle ilişkilendirilir (İçerli, 2009). Donovan, Drasgow ve Munson (1998), örgütlerde adalet algısının, çalışanların örgüt içindeki ilişkilerinden etkilendiğini ve özellikle yöneticilerle olan ilişkilerin bu algının oluşmasında kritik bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Özellikle yöneticilerin uygulamalarındaki adaletin hissedilmesinin büyük öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Adalet, örgütün birçok uygulamasının çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirleyen bir faktördür. Çalışanların en çok adil davranış bekledikleri konuların başında performans değerlendirme uygulamalarının adil bir şekilde yapılması gelir, çünkü bu, kişinin güven beklentisini etkileyen bir faktördür.

2.8. Yönetici Desteği ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Algılanan yönetici desteği ile ilgili literatür taraması yapılmış olup çok sayıda makale ve tez incelenmiştir. Yapılan incelemeler sonucunda birçok kavramın algılanan yönetici desteği ile pozitif yönlü bir ilişkisi olduğu görülmektedir. İncelenen çalışmalardan örnekler verilmiştir.

Tablo 2.1. Yönetici desteği ile ilgili yapılan çalışmalar

Yıl	Çalışmacı	Bulgular
1988	Kirmeyer ve Dougherty	Yönetici desteği, iş yükü ve kaygıyla olumsuz bir ilişki içindedir.
1996	Babin ve Boles	Yönetici desteği ile stres, rol çatışması arasında ters yönde güçlü bir ilişki bulunurken, yönetici desteği ile iş doyumu arasında olumlu bir ilişki vardır.
2000	Jiang ve Kline,	Yönetici desteğinin, kariyer ile olumlu bir ilişkisi bulunmaktadır.
2002	Perrew ve Carlson	İş memnuniyeti ile sosyal desteğin önemli bir etkeni olan yönetici desteği arasında güçlü bir ilişki bulmuştur.
2002	Eisenberger	Yöneticilerin, örgütleriyle güçlü bir özdeşleşme duygusu geliştirdiklerinde, daha yüksek bir örgütsel destek algısına sahip oldukları ve bunun da işten ayrılma oranlarını azaltmaya katkıda bulunduğu görülmektedir.
2003	Bhanthumnavin	İş performansı ile yönetici desteği arasında olumlu bir ilişki belirtilmiştir.
2003	Stinglhamber ve Vandenberghe	Elverişli bir çalışma ortamında, yöneticiye olan bağlılık duygusunun arttığı gösterilmiştir.
2004	Gagnon ve Michael	İş performansı ile yönetici desteği arasında pozitif bir ilişki gösteren çalışmalar bulunmaktadır.
2004	Gagnon ve Michael	Yönetici desteği algısı ile örgütsel yurttaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.
2005	Smith	Yönetici desteği ile iş arama, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma davranışı arasında olumsuz bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2005	Thomas ve diğerleri	Orta seviyedeki yöneticilerin çalışanlarına olan destek algısı, kişiler arası çatışmanın azalmasıyla ilişkilendirilmiştir
2006	Rhoades ve Eisenberger	Yönetici destek algısı ile görev ve ekstra rol davranışları arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.
2007	Maertz Jr. ve diğerleri	Yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda, işten ayrılma isteği azalmıştır

2007	Karatepe ve Kılıç	İş-aile çatışması ile yönetici desteği arasında olumsuz bir ilişki gözlemlenmiştir
2008	Dawley ve diğerleri	Yönetici desteği ile normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır
2008	Ng ve Sorenson	Yönetici desteği ile duygusal bağlılık arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmaktadır
2013	Dysvik ve Kuvaas	Algılanan iş özerkliğinin, yalnızca yüksek düzeyde algılanan yönetici desteği ile birlikte olduğunda işten ayrılma niyeti ile olumsuz bir ilişki içinde olduğu belirlenmiştir.
2014	Wang	Algılanan yönetici desteği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin güçlü olduğu belirtildi.
2014	Argon T.	Yöneticileri tarafından desteklenen öğretmenlerin hem kendilerine hem de işlerine yönelik olumlu duygular ve davranışlar sergilediğini belirlemiştir.
2016	Ertürk ve arkadaşları	Araştırma, öğretmenlerin yönetsel destek algılarının ve psikolojik iyi oluşlarının yüksek seviyelerde olduğunu, ancak duygusal emek düzeylerinin orta seviyede kaldığını ortaya koymuştur.
2017	Özkuk	Öğretmenlerin yönetici desteği algısının, iş yaşamında yalnızlık hissiyle duygusal yoksunluk arasında olumsuz, sosyal arkadaşlıkla ise olumlu bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir.
2017	Hämmig	Yönetici desteğinin, işyerinde sağlık ve esenliğin teşvik edilmesi ve geliştirilmesinde kritik bir rol oynadığı ve bu açıdan önemli bir kaynak olduğu gözlemlenmiştir.
2018	Uzun T.	Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile yönetici desteği algıları ve örgütsel özdeşleşmeleri arasında olumlu ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.
2019	İlçin E	Yönetici desteğinin çalışmaya tutkunluk arasındaki bağın pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
2019	Koç Ş.	Hemşirelerin yönetici desteği algısı ile iş doyumunu düzeylerini inceleyen bir çalışmada, yönetici desteği ile iş doyumunu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır.
2020	Başlar Y.	Algılanan yönetici desteği ile duygusal emek ve arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.
2021	Yıldız M.	Kurumsal aidiyet ve algılanan yönetici desteği arasında güçlü bir bağın olduğu tespit edilmiştir.
2021	Göçer Ö.	Ortaokul öğretmenlerinin algıladıkları örgütsel adaletin farklı boyutları ile yönetici desteği ve okul kültürünün alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur.

2021	Türkkah G. ve arkadaşları	Yöneticilere duyulan güven ve algılanan yönetici desteğinin, örgütsel bağlılık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
2021	Bilecik T.	Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile yönetsel destek algısı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu bulunmuştur.
2022	Hamzah ve Nordin	Akademik personeller ile yaptığı çalışmada, algılanan yönetici desteğinin işe bağlılığı etkilediği sonucuna varmıştır.

2.9. Eğitim Örgütlerinde Yönetici Desteği

Örgüt ve yönetim yaklaşımlarındaki ilerlemeler, örgütsel davranış anlayışını önemli ölçüde etkilemiştir. Özellikle neoklasik kuramın ortaya çıkışı, örgütlerde sosyal bir perspektifi benimsemeye yönlendirmiş ve bu da çalışanların sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına odaklanan bir yönetim anlayışının gelişmesine neden olmuştur. Bu bağlamda, yönetici rolleri ve davranışlarında önemli değişiklikler kaçınılmaz hale gelmiştir. Sarıtaş (1997), yöneticilerin olumlu kişilik özellikleri arasında tarafsızlık, dürüstlük, önyargısızlık, adalet, sorumluluk sahibi olma, insan değerini takdir etme, cesaretlendirme, güven verme ve destekleme gibi özellikleri sıralamıştır. Binbaşoğlu (1983) iyi bir yöneticinin liderlik niteliklerine vurgu yaparken, Bursalıoğlu (2002) yöneticilerin liderlik becerilerine ek olarak astların yönetimi ve etkili karar verme gibi modern yönetim bilgisine sahip olmalarının önemli olduğunu belirtmiştir. Dönmez (2002) ise çağdaş okul yöneticilerinin rollerini kolaylaştırma, uzmanlık, danışmanlık, öğreticilik, kaynakları eşgüdümleme, iletişim ve destekleyicilik gibi yeteneklere odaklanmıştır. Bu unsurlar, yöneticilerin güçlü ve etkili bir liderlik rolü üstlenmelerini desteklemektedir.

Okullar, sosyal bir sistem olmaları nedeniyle örgüt yapısı ve insan ilişkileri açısından diğer kuruluşlardan ayrılmaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin rolleri ve gereken yeterlikler de benzersiz bir şekilde şekillenmiştir. Bu durum, öğretmenlerin yönetici desteği algısını önemli kılmaktadır, çünkü örgüt ve yönetim alanındaki gelişmelere paralel olarak, bireysel ve örgütsel düzeyde desteklenmeye yönelik değişimler ortaya çıkmaktadır (Argon, 2014).

Öğretmenlerin yönetici desteği algısını belirlemeye yönelik yapılan çeşitli çalışmalardan elde edilen sonuçlar, algılanan yönetici desteğinin bir dizi olumlu etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Rhoades ve diğerleri (2001) tarafından yapılan bir çalışma, algılanan yönetici desteğinin çalışanların örgüte bağlılığına katkıda bulunduğunu göstermiştir. Ayrıca, Argon'un (2014) araştırması, öğretmenlerde duygusal ve davranışsal gelişim yaratan bir yönetici desteği algısının varlığını vurgulamıştır. Başka bir çalışma olan Özkuk'un (2017) çalışması, yönetici desteğinin öğretmenlerin ayrılma niyetini olumsuz etkilediğini ve performanslarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Afzal ve diğerleri (2019) ise yönetici desteğinin öğretmen performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Sarıkaya'nın (2019) çalışması, yönetici desteği algısıyla öğretmenler arasında pozitif yönlü bir iş doyumunu ilişkisi

olduğunu ortaya koymuştur. Taş ve Özkara'nın (2020) çalışması, yönetici desteğinin iş stresini azalttığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermiştir. Yalnız'ın (2022) çalışması ise yönetici desteğinin öğretmenlerin iş doyumunu artırdığını belirlemiştir. Bu ve benzeri çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlar, yönetici desteğinin öğretmenler ve okul düzeyinde önemli bir değişken olduğunu vurgulamaktadır.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere sağladığı destek biçimlerini etkileyen bağlamsal faktörlerin anlaşılması, yönetici kimliği ile yakından ilişkilidir (Martinez ve McAbee, 2020). Carpenter ve Brewer (2012), Lochmiller (2016), Kafa ve Pashiardis (2019), Martinez ve McAbee (2020) gibi çeşitli çalışmalar, okul yöneticilerinin kimliğiyle ilgili faktörlerin, öğretmenlere ne kadar destek sağlayabileceklerini etkilediğine dair kanıtlar sunmaktadır. Day ve Leithwood (2007) ile Scribner ve Crow (2012) gibi araştırmalar, yönetici kimliğinin okul yöneticilerinin başarılarını doğrudan etkilediğini ve bu kimliğin etkili uygulamalar için kritik bir öncül olduğunu vurgulamaktadır. Burke ve Stets (2009), yönetici kimlik türlerini mesleki kimlik (aldığı eğitim türü, meslekteki deneyim ve tecrübeler), sosyal kimlik (bir gruba üyelik) ve kişisel kimlik (roller ve gruplar dışında bireyi tanımlayan özellikler) olarak tanımlamaktadır. Martinez ve McAbee (2020) ise yönetici kimliğini doğal kişisel özellikler (yaş ve cinsiyet), okul yöneticisinin akademik özellikleri (eğitim öncesi aldığı eğitim türü, aynı branş alanında aldığı eğitim, aynı okul düzeyindeki önceki öğretim deneyimleri) ve yöneticinin mevcut mesleki çalışmasıyla doğrudan ilişkili hizmetler (yöneticilik kıdemi, daha önce edinilmiş mesleki gelişim) şeklinde kategorize etmiştir. Lochmiller (2016) tarafından yapılan bir araştırma, matematik ve fen bilgisi öğretmenlerine yöneticileri tarafından sağlanan yönetsel destekle ilgili olarak, aynı branşta ve aynı okul türünde öğretmenlik deneyimine sahip yöneticilerin diğerlerinden daha fazla destek sağlama eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur. Bu durum, okul yöneticisinin branşının, aynı branşta olan öğretmenlere daha fazla bilimsel destek sağlama eğilimini etkilediğini göstermektedir. Benzer şekilde, okul yöneticilerinin aynı okul türü ve kademe geçmişte yaptığı yöneticilik deneyimleri, öğretmenlere sağladıkları destek üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Okul yöneticilerinin sahip olduğu özel siyasi, bürokratik ve hemşericilik bağlamları, onların yeteneklerini önemli ölçüde kısıtlamaktadır. Eğitim sendikaları, siyasi ve bürokratik güçler, veliler gibi baskı grupları, okul yöneticilerinden öğretmen seçimi, öğrenci kaydı, ders seçimi, sınıf şube değişikliği gibi konularda ayrıcalık taleplerinde bulunarak okul yöneticileri ile öğretmenleri karşı karşıya getirebilmektedirler. Özellikle öğrenci velilerinin imtiyaz taleplerini ileten baskı grupları, genellikle siyasi, bürokratik ve hemşericilik aracılığıyla etki sağlamaktadır (Karayaman, 2021). Bu nedenle, okul yöneticilerinin, kimliğinin bir parçası olan baskı gruplarına karşı öğretmenlerini desteklemesi ve koruması, öğretmenlerin yönetsel destek algısını olumlu yönde etkileyecektir.

Çeşitli araştırmalar (Simon, 2015), yetersiz yönetici desteğinin öğretmenlerin okullarını terk etmeleri veya başka bir okulu tercih etmeleri üzerindeki en önemli etken olduğunu

göstermektedir. Başka bir ifadeyle, yönetici desteğinin eksik olduğunu hisseden öğretmenler, yasal mevzuatın izin verdiği çerçevede başka bir okula geçme eğiliminde olabilirler. Ancak bazı öğretmenler, geçici olarak aileye odaklanarak doğum izni gibi uzun süreli ücretsiz izinlere başvurabilir, okul dışında farklı bir işle uğraşmayı tercih edebilir veya okul yöneticisi (müdür/müdür yardımcısı) olma gibi diğer kariyer fırsatlarına yönelebilirler. Bu tür nedenlerle okul değiştiren öğretmenlerin, yönetici desteğiyle doğrudan ilişkilendirilmeyen sebeplerle tercih değiştirmesi mümkündür. Öğretmenlerin yönetici desteği eksikliği nedeniyle okul değiştirmeleri, öğretmen kaybına neden olmakta ve öğretmen devir oranını artırmaktadır. Öğretmenlerin okulu terk etmeleri ve yüksek öğretmen devri, okulun örgütsel imajını olumsuz etkileyebilir ve bu tür okullar genellikle öğretmenlerin talep etmediği ya da tercih etmediği bir okul imajına dönüşebilir.



3. BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1. İş Tatmini Kavramı

Tatmin, Latince kökenli olup Türkçede “yeterli” anlamına gelen “satis” kelimesinden türetilmiştir. Tatmin kavramı anlamsal olarak, birey tarafından arzulanmış olan bir durumun gerçekleşerek duygusal doyumun sağlanması şeklinde açıklanabilir. Bununla birlikte, gereksinim ve ihtiyaçların tatmin edilmesiyle oluşan haz duygusu, mutluluk ve hoşnutluk olarak ifade edilebilir (Halsey, 1998).

İş tatmini kavramı son zamanlarda literatür taramalarında en sık karşılaşılan konulardan birisidir. Araştırmacıların iş tatmini kavramına bu kadar önem vermesinin nedeni insan kavramının öneminin anlaşılmasıdır. İnsanların iş yerleri için ne kadar önemli olduğunun anlaşılması üzerine iş tatmini kavramı daha da önem kazanmıştır. Çünkü bir çalışanın işinden tatmin olması durumunda verimliliklerinin arttığı, sadakat duygusu ile iş yerini sahiplendiği ve mutlu olduğu görülmektedir. Fakat işinden tatmin olmayan bireyler genellikle dikkatsiz, işten ayrılma niyetinde ve devamlı şikayet eden durumda olacaklarından iş yerinin örgütsel iklimini de olumsuz yönde etkileyeceklerdir (Sahal, 2005).

İş tatmini, bir kişinin çalıştığı ortamla ilişkilendirdiği tüm faaliyetlere karşı gösterdiği olumlu tepkilerin bir yansımasıdır. Bireyin işte deneyimlediği duygusal tepkiler, gerçekleştirdiği işin beklediği ve hak ettiği sonuçlarla karşılaştırılmasından kaynaklanır. Sosyal bilimciler, iş tatmininin işe yönelik tutumlarla yakından ilişkili olduğunda genel bir anlaşmaya varmışlardır.

Yapılan araştırmalar, iş tatmini seviyesi yüksek bireylerin hem fiziksel hem de psikolojik sağlıklarının daha iyi olduğunu göstermiştir. Bu durumun bir sonucu olarak, bu bireylerin öğrenme kapasitesinin yüksek olduğu ve yeni işleri kısa sürede öğrendikleri, ayrıca iş kazalarına maruz kalma olasılıklarının düşük olduğu tespit edilmiştir (Özkalp ve Kırel, 2001).

Örgüt açısından iş tatmininin önemi, doğru bir örgütsel ortamın oluşturulması için kritik bir unsurdur (Dawal ve Taha, 2006). Başka bir açıdan, iş tatmini bireyin iş ortamındaki sağlık durumuyla ve sağladığı faydalarla bağlantılıdır. İş tatmininin düşük olduğu ortamlarda, örgütler bireyin sağlığı için daha fazla maliyet taşımaktadır. Bu nedenle, örgütler iş gücü kaybı ve verimlilik düşüşü gibi ek maliyetlerle karşılaşmaktadır.

İş tatmininin üç temel özelliği bulunmaktadır (Luthans, 1992):

- İş tatmini, bireylerin iş ortamında karşılaştıkları durumlara verdikleri duygusal tepkileri ifade eder. Bu nedenle iş tatmini, gözle görülüp ölçülebilir bir olgu olmayıp, yalnızca bireyler tarafından hissedilebilir veya dile getirilebilir.

- İş tatmini, bireylerin işlerine ilişkin beklentilerinin ne ölçüde karşılandığı ya da aşıldığı ile doğrudan ilişkilidir. Başka bir deyişle, iş tatmini, bireylerin işlerinden beklediklerinin gerçekleşme düzeyine göre şekillenmektedir.
- İş tatmini, işle ilgili çeşitli tutumları yansıtır. Örneğin, işin doğası, ücret, terfi olanakları ve çalışma arkadaşları gibi unsurlar, iş tatminini etkileyen başlıca faktörlerdir. Bir birey, işin belirli bir boyutuna karşı olumlu bir tutum sergilerken, diğer bir boyutuna karşı olumsuz bir tutum geliştirebilir. Bu nedenle, genel iş tatminini belirlemek için iş tatmininin farklı boyutlarının detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir.

3.2. İş Tatmini Tanımları

1920'lerin başlarında, iş tatmini kavramı, II. Dünya Savaşı'nın ardından fabrikaların fiziksel olarak yetersiz olması, çalışanlara tatmin edici koşulların sağlanmaması, işlerin rutinleşmesi ve kariyer olanaklarının sınırlı olması gibi nedenlerle verimliliğin düşük olduğu ve işten ayrılmaların oldukça yüksek olduğu bir dönemde ortaya çıktı. Bu olumsuz endüstri ilişkileri ve işten ayrılmaların yarattığı mali baskılar, iş tatmini kavramının önemsenmesine ve bu konuda yapılan araştırmaların desteklenmesine yol açtı. 1940'lı yıllarda giderek önem kazanan bu kavram, günümüzde birçok araştırmacının ilgisini çeken ve değer verdiği konular arasında yer almıştır. Literatürde iş tatmininin farklı tanımları bulunmakla birlikte, genel bir tanım belirlenememiştir. İş tatminini açıklığa kavuşturmak için, çalışanların ruh hali ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir. Bu iki kavram sıkı bir ilişki içindedir ve bazı yazarlar bunları eş anlamlı olarak görmektedir (Süverdem ve Ertek, 2020). İş tatmini, çalışanların bir organizasyondaki ortak veya grup hedefleriyle nasıl ilişkili olduklarına odaklanmaktadır ve geçmiş ile şimdiki durumlara daha uygun bir şekilde değerlendirilmektedir. Araştırmacıların yaptığı çeşitli tanımlar tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.1. İş tatmininin literatür tanımları

Yıl	Çalışmacı	Tanım
1964	Vroom	İş görenin işindeki rolüyle alakalı duygusal yönelimidir.
1969	Smith ve Kendal	Bireyin işiyle ilgili hissettiği duygulardır.
1973	Lawler	Birinin işinden elde ettiği ile hak ettiğini karşılaştırarak ölçmesidir.
1974	Hackman ve Oldham	Kişinin işi üzerinden elde ettiği memnuniyettir.
1976	Locke	Kişinin işinin veya iş deneyiminin takdir görmesi neticesinde ortaya çıkan olumlu duygusal durumdur.
1982	Davis	Kişinin işinden elde ettiği tatmin veya tatminsizliktir.

1992	Cranny ve arkadaşları	İş görenlerin görevlerine karşı duyduğu çok yönlü, olumlu duygular ve bu duyguların iş görenler üzerinde oluşturduğu neticelerdir.
1995	Knoop	İş görenin işine veya onun alt boyutlarına yönelik genel tutumudur.
1996	Bingöl	İş tatmini, çalışanın elde ettiği maddi çıkarlar, iş arkadaşlarıyla beraber çalışma keyfi ve üretilen ürünün sonucunda duyulan mutluluğun birleşimidir.
1997	Spektor	İş görenlerin işleriyle alakalı sahip olduğu bakış açıları ve işleriyle alakalı hissettikleridir.
1999	Erdoğan	Kişinin yaptığı işe karşılık olarak gösterdiği olumlu ya da olumsuz tutumudur.
2000	Greenberg ve Baron	İş görenlerin görevleriyle ilişkili genel tutumlarıdır.
2002	Weiss	Çalışanların işlerine karşı duydukları duygusal reaksiyonlardır.
2002	Baş ve Ardıç	Bireyin belirli bir işe yönelik geliştirdiği olumlu duygusal tepkilerdir.
2005	Keser	İş görenin iş yaşantısından almış olduğu haz, mutluluk ve tatmindir.
2007	Erdal ve Turan	İş görenin işini anlamlı bulması, değerli görmesini ifade eden olumlu duygulardır.
2010	Yıldız	Çalışan tarafından yapılmakta olan görevin niteliği iş görenin işiyle alakalı beklentileriyle uyumlu olduğu zaman oluşan ve iş görenin işine karşı duyduğu memnuniyettir.
2013	Kurgun	Bireylerin işleriyle alakalı tutumudur.
2014	Yenihan	Çalışanın yaptığı görevden hoşlanma düzeyidir.

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere iş tatmini; Çalışanın, duygusal yönelimlerden yola çıkarak işine dair unsurlara yönelik karşılaştırmaları ve takdir edilmeyi içeren bir memnuniyet göstergesi olarak ifade edilebilir. İş tatmini adına önceden yapılmış çalışmalar neticesinde iş tatmini iki farklı boyutta ele alınmaktadır.

İçsel tatmin: Bireyin işi ile ilgili hissettiği olumlu duyguları ifade eder. İçsel tatmin işin kendisiyle ilişkilidir. Başarı, kendine güven, kazanım, hakimiyet gibi duygular ve tanınma, takdir görme, işin niteliği, işin yetki ve sorumluluğu, yükselme gibi yapılan işin içsel özellikleriyle alakalı memnuniyetlikler içsel tatmine örnek verilebilir.

Dışsal tatmin: Dış tatmin unsurları doğrudan işin kendisiyle ilişkili olmamaktadır. İş görenin üstünden gelen övgü dolu sözler, çalışma arkadaşlarıyla olan pozitif ilişkiler, sağlıklı ve huzurlu

bir çalışma ortamı, yüksek seviyede bir maaş gibi işin çevresiyle ilgili memnuniyetlikler dışsal tatmine örnek verilebilir (Soysal ve Tan, 2013).

3.3. İş Tatmini Şekilleri

Sürekli Artan İş Tatmini: Bir bireyin işindeki memnuniyeti, belirlenen hedeflerin artırılmasıyla yakından ilişkilidir. Kişi, daha yüksek hedefler belirlendiğinde, bu yeni hedeflere ulaşmaya odaklanır ve çabalarını bu yönde yoğunlaştırır. Bu nedenle, çalıştığı kurumun kariyer gelişimi için sunduğu olanakların çeşitliliği ve genişliği, iş tatminini olumlu bir şekilde etkiler.

Dengede İş Tatmini: Birey, elde ettiği başarılar ve tatmin duygusuyla motive olarak çalışmayı sürdürmektedir. Koşulların sağladığı destek devam ettikçe, sürekli bir iş tatmini sağlanacaktır.

Kabullenilen İş Tatmini: İşinden az tatmin olan kişi negatifiği azaltmak için hedeflerini geri çeker. Böylece daha küçük hedeflerle iş tatminini sağlamaya çalışır.

Olumlu İş Tatminsizliği: İş tatmininden yoksun bir birey, işini kaybetme endişesi nedeniyle olumsuz çalışma koşullarına tolerans geliştirme eğilimindedir ve bu koşullarda çalışmaya devam eder. Bu adaptasyon, bireyin işini sürdürebilme motivasyonunu korumasına yardımcı olmaktadır.

Sabit İş Tatminsizliği: İşinde tatminsizlik yaşayan bir birey, çeşitli çözüm yollarını denemezse, iş tatminsizliği kronikleşebilir ve kişiyi olumsuz bir döngüye sokarak sağlık sorunlarına kadar götürebilir.

Sahte İş Tatmini: İş tatmini düşük olan bireyler, çözülemeyen sorunları görmezden gelerek ve kendilerini kandırarak yapay bir iş tatmini oluşturabilirler (Maktalan, 1998). Bu strateji, bireyin iş memnuniyetsizliğini geçici olarak hafifletme amacı taşır.

3.4. İş Tatmininin Önemi

Bir bireyin hayatının büyük bir bölümü iş veya işle ilgili faaliyetlerle geçmektedir. Bu nedenle, işten elde edilen memnuniyet, kişinin mutluluğu için önemli bir göstergedir. Ayrıca, iş tatmini genel olarak kişinin yaşamındaki başarı hissini etkiler; yüksek performans, artmış motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilebilir. Tam tersi durumda, iş tatminsizliği stresin önemli bir kaynağı olarak kabul edilir ve istenilen işten ayrılma, işe geç gelme veya devamsızlık, işle ilgili düzensizlikler gibi olumsuz davranışlarla ilişkilendirilir (Çarıkçı, 2004).

İş tatmininin önemi, sadece bireyleri değil, tüm organizasyonu etkilemesinden kaynaklanmaktadır. İş tatmininin veya tatminsizliğinin, çalışanların yaşamlarını çok yönlü olarak etkileyen pek çok sonucu bulunmaktadır. İşten isteyerek ayrılma, işe katılımda

düşüklük, sendikal faaliyetler gibi olumsuzluklarla birlikte, yüksek performans, başarı, aile mutluluğu ve yaşam tatmini gibi örgütsel davranışlarla yakından ilişkilendirilen iş tatmini kavramı, giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle insan kaynağının en önemli varlık olduğunun farkında olan kuruluşlar, iş tatmini konusuna daha fazla odaklanmakta ve çalışanlarını memnun etmenin yollarını araştırmaktadırlar (Şen, 2008).

Taylor, iş tatmininin adil bir günlük ücret karşılığında adil bir günün çalışmasından türetmiştir. İnsan İlişkileri Okulu ise sosyal ödüllerin belirlenmesinin önemini iş tatmini olarak vurgulamaktadır. Büyüme Okulu iş tatminini, ilk araştırma günlerinde Maslow'un ihtiyaçlarının ne ölçüde tatmin edildiğini kontrol ederek iş tatminine yansıtmıştır (Lindon, 1980).

İş tatmininin doyuma ulaşmaması sonucunda, iş görenlerin verimliliğinde düşme, işe ve örgüte olan bağlılıkta azalma meydana geldiğinden dolayı iş görenlerin fiziksel ve zihinsel sağlıklarını da olumsuz şekilde etkilemektedir. İş tatminsizliğinin neticesinde bireyin ruh hali olumsuz etkilenerek onun bunalıma girmesine ve yoğun strese neden olmakta ve bununla birlikte bireyde zaman geçtikçe birtakım rahatsızlıklar gün yüzüne çıkmaktadır. Rahatsızlıkların baş göstermesiyle birey mutsuz, bezgin ve isteksiz çalışacak, bu hem verimliliği düşürecek hem de performansı olumsuz yönde etkileyecektir.

İş tatminin sağlanmaması durumunda aşağıdaki gibi sorunlar oluşabilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2011)

- Devamsızlıkta artış
- Firmaya bağlılıkta düşüş
- İşletmeden uzaklaşma
- Stres, çatışmada artış,
- Greve yönelme,
- Hırsızlığın artması,
- Makine, teçhizat ve araç- gereçlere zarar verme,
- Fiziksel ve psikolojik sağlıkta düşüş vb.

İş görenlere iş tatmini duygusunun sağlanmasıyla oluşan faydalar ise aşağıdaki gibidir (Budak, 2006):

- İşte devamlı olunması,
- İş kazasının azalması
- Mutlu aile ve sosyal hayat,

- İşe bağlı oluşan hastalıkların azalması,
- Sosyal ihtiyaçların karşılanması,
- Örgüte olan bağlılığın artışı,
- Stres düzeyinin azalması.

Sonuç olarak iş tatmini sağlanan iş görenler, başka iş arayışına girmeyecek, çalıştıkları örgüte bağlılıklarını sürdürecektir, üst düzey performansla çalışarak örgütün daha verimli sonuçlar elde etmesi yönünde katkı sağlayacaklardır.

Bir örgütte iş tatmininin düşmesi pek çok olumsuzluğa yol açabilir. Bu durum, verimliliğin düşmesine, çalışma koşullarının kötüleşmesine, örgüt içinde sorunların ortaya çıkmasına ve iş hızının azalmasına neden olabilir (Akıncı, 2022). İşletmede çalışanlar, örgüte katkıda buldukları ölçüde muamele görmeyi beklerler ve bu beklentiye uygun olarak davranılırsa iş tatmini seviyeleri artar. İş tatmini eksikliği yaşanan iş yerlerinde, aşırı devamsızlık, işten ayrılma oranlarında artış, örgüte olan bağlılığın azalması, ruh halinde negatif değişiklikler, istifa gibi olumsuz durumlar görülebilir (Şimşek ve Akgemci, 2011).

3.4.1. Yönetici açısından iş tatmininin önemi

Bir işletmenin yöneticisi, belirlenen hedeflere ulaşmak için iş görenler arasındaki işbirliği ve uyumu düzenleyen, maddi ve manevi ihtiyaçları karşılayan üretim araçlarının teminini sağlayan kişidir. Bu kişi aynı zamanda işletmedeki uygun düzeni oluşturarak koordinasyonu sağlar (Eren, 2007).

İşyerlerinde, iş görenlerin işletmenin hedeflerine ve nasıl ulaşılabileceğine dair karar alma yetkisi yoktur. Bu nedenle, yöneticiler ve yönetilenler olarak iki grup bulunmaktadır. İşletme yöneticisi bu grupların belirlenmesinde önemli bir role sahiptir. İdareci, iş görevlerini belirler, uygun yöntemleri seçer ve bu görevleri yerine getirirken sonuçları kontrol eder.

Bir işletmenin belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için iş görenin iş tatminini sağlamak ve bu seviyenin sürekli olarak yüksek olmasını sağlamak önemlidir. İş tatmini sürekli olmalı ve yönetici tarafından dikkatlice takip edilmelidir. Bu amaçla iş tatminini artırmaya yönelik çalışmalar uygulanmalıdır.

Yöneticilerin başarısı, iş görenlerin işletme hedefleri doğrultusunda verimli çalışmasına bağlıdır. Yönetici açısından iş tatmininin sağlanmasının üç önemli nedeni vardır:

- İş tatmini düşük olan iş görevlileri işe devam etme isteği azalır, örgütsel bağlılık düşer ve işten ayrılma eğilimi artar.

- İş tatmini yüksek olan iş görevlileri fiziksel ve ruhsal açıdan daha sağlıklıdır ve daha iyi bir yaşam sürerler.
- İş tatmini ile elde edilen olumlu davranışlar, işyeri dışında da sosyal ve aile yaşantısına yansır. İş görevlilerinin işlerine bağlılığı ve hedefe yönelik çaba gösterme düzeyi iş tatminiyle ilişkilendirilir.

Yapılan araştırmalar iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında paralellik olduğunu göstermiştir. Yüksek iş tatminine sahip olan iş görevlilerinin örgütsel bağlılıklarında artış olduğu ve iş gücü kayıplarının azaldığı belirlenmiştir (Gagnon, 2004). Örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görevlilerinin moral ve motivasyonu artar, örgütün hedeflerine ulaşması daha kolay olur.

3.4.2. Eğitim-öğretim hizmetleri ve öğretmen açısından iş tatmininin önemi

Eğitim sistemi, öğretmenler, öğrenciler, eğitim uzmanları, eğitim programları, eğitim teknolojisi, fiziki ve mali kaynaklar gibi temel unsurların bir araya gelmesiyle oluşur. Eğitim ortamı ise insan unsurlarının yanı sıra okul binaları, sınıflar, laboratuvarlar gibi fiziksel kaynakları içerir (Büyükkaragöz, 1994). Okullar, eğitim sisteminin kritik bileşenleri olarak kabul edilir ve bu nedenle, etkinlikleri önemlidir. Okullar, topluma faydalı bireyler yetiştirerek ülkenin refahına katkıda bulunur ve bu bağlamda eğitim kalitesini artıran en önemli faktörlerden biri öğretmenlerdir. Öğretmenler, özel konumları göz önünde bulundurulduğunda, iş tatmininin en üst düzeye çıkarılması gerektiği önemlidir.

İş tatmini, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını etkilerken aynı zamanda verimlilik, etkinlik ve üretkenlik gibi işle ilgili davranışları da belirler. Bu konu, sosyal bilimciler tarafından büyük bir ilgiyle incelenmektedir ve günümüzde ahlaki bir zorunluluk veya sosyal bir sorumluluk olarak kabul edilmektedir. Genel olarak, iş tatmini, bir bireyin çalışma ortamına tepkisini ifade eder (Karaca ve Balci, 2011).

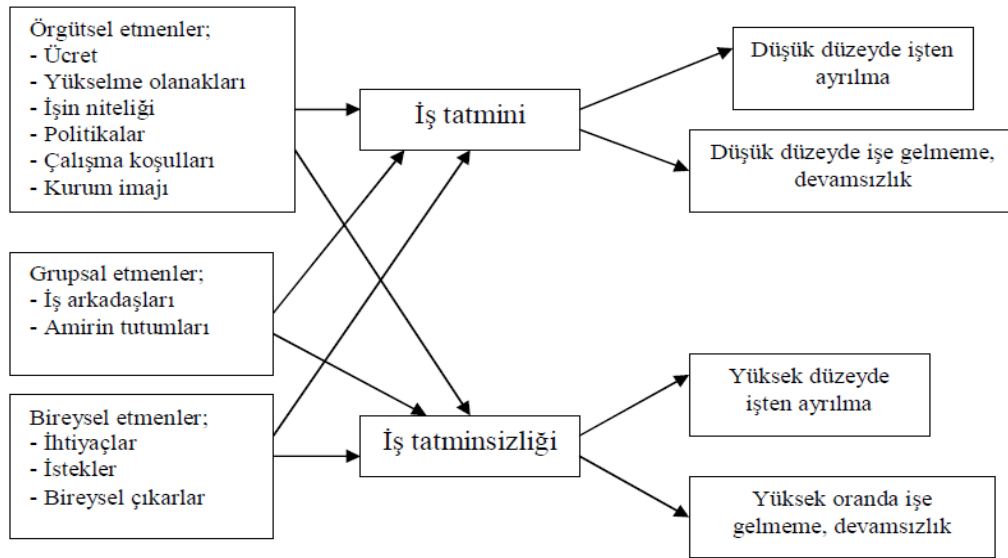
Öğretmenler için iş tatmini, öğretmenin öğrencilere ve okula karşı tutumu veya işlerinden duydukları memnuniyet veya memnuniyetsizlik olarak tanımlanabilir. İşlerine anlam ve değer katan öğretmenler, işlerini daha anlamlı, amaçlı ve önemli bulurlar. Duygusal açıdan zorlayıcı durumlara karşılaşan öğretmenler, olumsuz çalışma koşullarıyla birleştiğinde iş tatminsizliğine neden olabilirler. Bu durumda, öğretmenlerin işe devamsızlık gösterme eğilimleri artabilir ve iş değiştirme istekleri olabilir. Öğretmenlerin düşük iş tatmini seviyeleri, zamanla genel yaşam tatminlerini azaltabilir (Vural, 2004). Bu nedenle, öğretmenlerin iş tatmin seviyelerinin incelenmesi, sadece hizmet etkinliği açısından değil, aynı zamanda öğretmenlerin kişisel mutluluğu açısından da önemlidir. Düşük iş tatminine sahip bir öğretmen, eğitim kalitesini düşürebilir. Başka bir deyişle, ülkenin insan kalitesini artırma süreci, mutlu, huzurlu ve uygun fiziksel olanaklara sahip ortamlarda çalışabilen öğretmenlere bağlı olduğundan bu ortamlar oluşturulmalıdır.

Bu nedenle, nitelikli insan gücünü yetiştiren okullarda hedeflenen nitelik ve özelliklerin elde edilebilmesi için, öğretmenlerin iş tatmininin sağlanması temeldir. Eğitim örgütlerinde ürün ve hizmet kalitesinin artırılabilmesi için, etkili ve verimli bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Bu da iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörlerin anlaşılması ve gerekli önlemlerin alınması ile mümkün olabilir (Akçamete ve diğerleri, 2001). Bu nedenle, çalışmada öğretmenlerde iş tatminini etkileyen değişkenler de ele alınacaktır.

3.5. İş Tatminini Belirleyen Unsurlar

İş tatmini, çeşitli faktörlerin karmaşıklığı ile şekillenen bir olgudur. Bu faktörler genellikle bireysel ve işle ilgili çevresel unsurlar olarak iki ana grupta toplanabilir. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim seviyesi, kişilik özellikleri ve iş deneyimi gibi unsurlar yer alırken, iş ortamıyla ilgili faktörler arasında ücret ve terfi olanakları, çalışma koşulları, işin doğası, katılımcılık, iletişim kalitesi, mesleki seviye ve geri bildirim gibi öğeler bulunmaktadır (Baş ve Yılmaz, 2002).

İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar, ücret, iş güvenliği, terfi olasılığı, liderlik tarzı, katılımcılık derecesi, yönetim tarzı, rol açıklığı, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, takdir edilme ve işin doğası gibi etmenlerin iş tatmini üzerinde önemli etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur (Lambert ve diğerleri, 2001).



Şekil 3.1. İş tatminine ve tatminsizliğine neden olan faktörler ve sonuçları

3.5.1. Cinsiyet

Toplumsal olarak atfedilen ve beklentilerle belirlenen cinsiyete özgü roller, çalışma hayatında kadın ve erkeğin davranışlarını önemli ölçüde etkileyerek, iş anlayışları ve yaklaşımlarında belirgin bir ayrım yaratmaktadır. Kadınlar genellikle ev işleri ve çocuk bakımı gibi aile içi görevlerle özdeşleştirilirken, erkekler ise daha çok dışarıda çalışarak ailenin geçimini sağlayan bir rolle tanımlanmaktadır. Bu geleneksel rol dağılımı, kadın ve erkek arasında yüzyıllardır süregelen toplumsal rol paylaşımını şekillendirmiştir. Her iki eş de profesyonel kariyerlere sahip olsalar dahi, genellikle kadınların ev ve çocuklarla ilgili sorumlulukları üstlenmesi, kadınların iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Kariyer sahibi kadınlar, bu durumu iş hayatında ilerleme ve ekonomik dalgalanmalara tercih etme eğiliminde bulunmaktadır. Karaca'nın (2008) yaptığı bir araştırma, kadınların iş arkadaşları, insanlarla iletişim, uygun iş saatleri ve iş güvencesi gibi değerlere önem verdiklerini, erkeklerin ise ücret, işte özerklik ve sorumluluk, organizasyonda etkin bir konuma sahip olma gibi değerlere daha fazla önem attıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgular, cinsiyetin iş hayatında iş tatmini ve iş değerleri üzerindeki etkilerini vurgulamakta ve toplumsal cinsiyet rollerinin iş yaşamındaki dinamikleri nasıl şekillendirdiğini göstermektedir.

Lefkowitz (1980), tarafından yapılan bir araştırmada, kadınların iş tatmin seviyesinin erkeklere kıyasla daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu tür araştırmalarda, kadınların iş tatmininin düşük bulunmasının temel nedeni genellikle kadınların eşlik ve annelik rollerine daha fazla önem vermesi olarak açıklanmıştır.

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, cinsiyet faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisinin net bir sonuç ortaya koymadığını göstermektedir. Bazı çalışmalar, kadınların daha az iş tatminine sahip olduğunu savunurken, diğer bazı çalışmalar ise tam tersinin geçerli olduğunu, yani erkeklerin daha az iş tatminine sahip olduğunu öne sürmektedir. Hatta bazı çalışmalarda erkek ve kadınların tatmin düzeylerinin eşit olduğu bulunmuştur. Bu farklılıkların sebebi, birçok araştırmacıya göre mesleklerle ilgilidir (Demir, 2007).

Meslek bazında cinsiyetler arası iş doyumunda farklılıklar ortaya çıkabilir. Örneğin, inşaat işlerinde ve ağır metal sanayisinde, erkeklerin kadınlara kıyasla iş tatminsizliği yaşama olasılığı daha düşük olabilir. Ancak, görsel kalite kontrolde ise bayanların başarılı olma eğilimi daha yüksek olup, erkeklere göre daha az iş tatminsizliği deneyimleyebilirler.

3.5.2. Yaş

Yapılan çeşitli araştırmalar, iş tatmininin yaşa bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymuştur. İşçilerin yaşları ilerledikçe iş tatmininin artması, performans ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu işaret etmektedir. Bu bağlamda, bir işçinin deneyim ve becerisi arttıkça, daha yüksek performans sergileme olasılığı artar ve bu artan performansın iş tatmini üzerinde

olumlu bir etkisi olduğu gözlemlenir. Herzberg'e göre, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişki bir "U" şeklindeki eğriye benzemektedir. İş yaşamına erken yaşta başlayan bireylerde iş tatmini yüksekken, bu tatmin seviyesi 30 yaş civarında düşmeye başlar ve daha ileri yaşlarda tekrar yükselir. Bu teoriyi destekleyen bir başka araştırma, 1995 yılında Birdi, Warr ve Oswald tarafından Batı ülkelerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, iş tatmininin yaşla birlikte önce azaldığı, ardından tekrar arttığı belirlenmiştir. İş tatmini, 26-31 yaş aralığında en düşük seviyeye ulaşmakta ve daha sonra artış göstermektedir. Bu durum, artan deneyimle birlikte işe daha iyi uyum sağlama ve terfi olanaklarının artması ile açıklanmaktadır (Birdi ve diğerleri, 1995).

Yaş ile iş tatmini arasında genel olarak olumlu bir ilişki olduğu düşünülse de teknolojik değişiklikler bu ilişkiyi zaman zaman etkileyebilir. Özellikle bilgisayar kullanımı gibi teknolojik gelişmeler, bu ilişkiye etki edebilir (Joyce ve Huang, 2006). Bilişim teknolojileri karşısında, insanların öğrenme kapasiteleri bazen yetersiz kalabilir. Bu durum, belirli bir yaşın üzerindeki bireylerde öğrenme kapasitesinin azalmasıyla tatminsizlik yaratabilir (Söyük, 2007). Bu bağlamda, iş tatmini ve yaş arasındaki dinamik ilişkiyi anlamak, işyerinde motivasyon stratejilerini ve iş gücü yönetimini optimize etmek açısından kritik öneme sahiptir.

3.5.3. Ücret

Ücret, bir kişinin bedeni veya zihinsel emeğinin üretim sürecine katkısı karşılığında ödenen bedeldir. Başka bir deyişle, işletmenin kâr veya zararına bağlı olmayan, girişimci tarafından emek sahibine ödenen ve üretilen malın satışını beklemeksizin önceden belirlenmiş bir gelirdir.

Bir işçinin aldığı ücret, işletmeye sağladığı katkının karşılığıdır; işveren ise işçinin bilgi ve becerileri için ödeme yapar. Yeterli bir ücret, bir işçinin işte kendini iyi hissetmesini sağlar; ancak yetersiz bir ücret, işçinin olumsuz bir tutum geliştirmesine ve işverene karşı negatif bir tavır sergilemesine yol açabilir. Bu durum aynı zamanda işçinin özsaygısını da olumsuz etkileyebilir (Sevimli ve İşcan, 2005)

Bir işçinin ücret beklentisi tatmin edildiğinde, işten duyduğu memnuniyet, işe bağlılığı ve verimliliği artar. İşçiye adil ve tatmin edici bir ücret politikası sunulması, işverenin beklediği kişisel ve grup performansını gösterme konusunda hayati bir rol oynar. Ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, miktarından çok işçiler arasındaki dağılımıyla ortaya çıkar. İşletmede belirli bir asgari ücret seviyesine gelindiğinde, iş tatmini ne kadar ücret alındığından ziyade diğer işçilerle karşılaştırma ile etkilenir. Bir birey, kendi seviyesindeki diğerlerinden daha düşük bir ücret aldığını fark ettiğinde, özellikle de kendinden daha az yetenekli olduğuna inandığı kişilere göre ücretin düşük olduğunu düşünür ve bu durum iş tatminsizliğine neden olabilir. Yani, işinin karşılığı olarak beklediği ücreti alan kişi iş tatmini duyar. Özellikle yeni işe başlayanlar için, "iyi ücret" iş tatminini olumlu etkileyebilir. Ücret, aynı zamanda bireyin

toplumdaki statüsünü de ifade eder. Genel bir düşünce, ücretin yükseldikçe iş tatmininin artacağı yönündedir; ancak yapılan araştırmalar bu düşünceyi desteklemiyor. Asıl kritik olan, ücret seviyesinden çok ücretin adil olup olmadığıdır (Dağdeviren, 2007).

3.5.4. Çalışma koşulları

Fiziksel çalışma koşulları, özellikle uzun süreler boyunca vakit geçirdiğimiz yerlerde son derece kritik bir öneme sahiptir. İş yerinde, temiz, havadar ve iş güvenliği standartlarına uygun bir ortam sağlanması elzemdir; aynı zamanda beden sağlığını tehdit etmeyen şartların olması da hayati derecede önemlidir. Bu nedenle, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri özenle uygulanmalıdır. Ayrıca, gürültü seviyesi de çalışma ortamında dikkate alınması gereken kritik bir faktördür. Bunun yanı sıra, psikolojik sağlık da göz ardı edilmemelidir. Yoğun iş temposu ve stresli çalışma ortamları, zihinsel yorgunluğun önde gelen nedenleri arasında yer almaktadır. İş yükünün fazlalığı ve stresin azaltılması, çalışanların psikolojik sağlığını korumak için önemli unsurlardır (Eronat, 2004).

Çalışanların yaşam koşullarının ve çevrelerinin (örneğin konut, beslenme, sağlık ve eğitim gibi faktörler) iyileştirilmesi, iş motivasyonunu ve performansını olumlu yönde etkilemektedir. İşçiler, sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamında çalışmayı tercih ederler, çünkü kendi sağlık ve güvenlikleri için riskli bir ortamda çalışmak istemezler. Güvenlik tedbirlerinin alındığı bir iş ortamında çalışanlar, endişe duymadan işlerini sürdürebilirler ve bu durum, onların mutluluğunu artırarak memnuniyetlerini yükseltir (Başaran, 1998).

3.5.5. İletişim

İletişim, genel olarak "bireyler arasında gerçekleşen duygu, düşünce ve bilgi alışverişi" olarak tanımlanabilir (Toker, 2007). Sağlıklı bir örgüt iletişim ortamı, yöneticiler ve çalışanlar arasında karşılıklı anlayış ve işbirliği sağlanmasını mümkün kılar. Tam ve doğru bir iletişim sistemi kurulmadığı takdirde, örgütte planlanan faaliyetlerin istenilen şekilde gerçekleşmesi mümkün olmayacaktır. Bu durum, örgüt içinde motivasyon düşüklüğüne ve çeşitli sorunlara yol açabilir. Farklı algılamaları önlemek ve uygulama hatalarını azaltmak için iletilmek istenen mesajın net ve anlaşılır olması, aynı zamanda mesajın nasıl algılandığına dair geri bildirim sağlanması gereklidir. İletişim yoluyla sağlanan geri bildirim, sağlıklı bir iletişim sürecinin gerçekleşmesine katkıda bulunur (Eronat, 2004).

1930'lardan bu yana yapılan araştırmalar, bilgilendirilmiş çalışanların örgütleriyle daha fazla bütünleştiğini, daha yüksek motivasyon ve bağlılık gösterdiklerini ortaya koymuştur. İletişim eksikliği ise dikkat çekici olup tatminsizlik yaratmaktadır. İletişim, çalışanların iletişim ağında önemli bir yer tuttuğunda, iş tatminini artırma potansiyeline sahiptir. İletişim sisteminin kritik noktalarında bulunan örgüt üyelerinin daha yüksek tatmin düzeyleri gözlenirken, iletişim

sistemine daha az erişimi olan diğer üyelerin tatminsiz oldukları görülmüştür. Eğer iletişim sistemi tüm örgüt üyeleri için açık hale getirilirse, bu durum örgüt genelinde tatmini artırabilir (Karaman ve Aylan, 2012).

İletişim, örgüt içinde çalışanların beklentilerini, iş yönergelerini ve diğer çalışanların kendileri hakkındaki düşüncelerini anlama fırsatı sunar. İletişim eksikliği, yetersizliği veya yokluğu, örgütsel ortamda belirsizlik yaratır. Bu belirsizlik, verimlilikte azalma, iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık, örgüte duyulan güvensizlik, stress, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimlerinde artış gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Araştırmalar, iyi iletişimin iş tatminsizliğini azaltabileceğini göstermekle birlikte, yeterli iletişimin her zaman iş tatminiyle doğrudan bağlantılı olmadığını ortaya koymuştur (Ardıç ve Baş, 2002).

3.5.6. Yöneticilerin yaklaşımı

Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanlarına karşı sergiledikleri davranışların astların memnuniyetinde kritik bir rol oynar. Başarılı, güvenilir, dürüst, adil ve çözüm odaklı bir yönetim anlayışının olması, çalışan ilişkilerinde az çatışma yaşanması, çalışanın memnuniyetini olumlu yönde etkiler. Yöneticilerin çalışanlara rol model olmaları gerekmektedir. Eğer çalışanlar, kendi yöneticilerini başarısız bulursa, bu durum çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açabilir (Kılıç, 2008).

Arkansas Üniversitesi'nden araştırmacı Molly Ropert'e göre, iş görenlerin stratejik kararlara katıldıklarında iş tatmin seviyelerinin daha yüksek olduğu belirtiliyor. İşletmelerde kritik örgütsel kararlar genellikle hiyerarşik yapının üst kademelerinde bulunan yöneticiler tarafından alınmaktadır ve iş görenlerin katılımı göz ardı edildiğinde bile çalışanlardan bu kararlara uyum göstermeleri beklenmektedir. Ancak, bu durum başarının önünde önemli bir engel oluşturur çünkü firma stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanmasında çalışanların katılımı temel bir faktör olarak görülmektedir (Rapert, 2002).

Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkisi, iş tatmininin temel faktörlerinden biridir. Yöneticiler, iş disiplini ve uyumlu bir çalışma ortamı sağlarken aynı zamanda işyerindeki ilişkiler ağını oluşturmaya çalışırlar. Yöneticilerin hem iş birliğine dayalı hem de mesafeli bir tutum sergilemeleri gerekebilir. Bu noktada liderlik tarzı da büyük önem taşır.

Yöneticilerin örgütü başarılı bir şekilde yönetmesinin yanı sıra, çalışanların memnuniyetine ulaşmada etkili olmaları düşünüldüğünde ve sınırlı kaynakların olduğu bir üretim ortamında ve rekabetin yoğun olduğu bir dönemde, yöneticiler için en önemli konulardan biri çalışan verimliliğini, iş tatminini ve örgüt bağlılığını artırmaktır (Kaplan, 2007).

3.5.7. Medeni durum

Çeşitli araştırmalar, evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla daha yüksek bir iş tatmini seviyesine sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Evli olanların iş tatmini, eşinden ayrı yaşayan, boşanmış veya dul çalışanlara göre genellikle daha yüksektir. Bekar çalışanların iş tatmini düzeyi, genellikle evlendikten sonra artış gösterir. Bu durumun sebebi, evli çalışanların daha fazla sorumluluk üstlenmesi ve maddi ödüllere daha fazla önem vermesidir. Bu faktörler, evliliğin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Kılıç, 2008).

Çalışmalara göre, evliliğin bireye bir sorumluluk ve düzen getirme özelliği, iş tatmini ile olumlu bir ilişki içinde olduğuna işaret etmektedir.

3.5.8. Ödüllendirme

Ödüller ve cezalar, bireyin yönetim tarafından kullanılan güçlü araçlardır. Bu araçlar, bireyin isteklerini ve gereksinimlerini karşılayarak çalışma motivasyonunu artırmak için yönetim tarafından kullanılır. Bireyin kendi hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilen ve dış çevreden gelen bu araçlar, kişinin çalıştığı organizasyonun hedeflerini benimsemesine ve bu doğrultuda yoğun bir çaba göstermesine yol açar.

Organizasyonel ödüller, bireyin organizasyondan elde edebileceği içsel ve dışsal tüm ödül çeşitlerini kapsar. İçsel ödüller, görevler ve faaliyetlerden gelen tatmin hissi gibi iç kaynaklıdır. İş tatmini ve başarı hissi, içsel ödüllerin örnekleri olarak gösterilebilir. Bu tür ödüller, bireyin içsel motivasyonunu ve kişisel memnuniyetini artıran, kendiliğinden gelişen tatmin duygularıdır. Buna karşılık, dışsal ödüller ise genellikle organizasyon tarafından kontrol edilebilen ve sunulan somut ödüller olup, maddi teşvikler, terfiler ve diğer fiziksel ödüllerini kapsar. Maaş ve sağlık yardımı gibi ödemeler dışsal ödüllere örnek teşkil eder. Genellikle dışsal bir ödülün sunulması, içsel ödülün alınmasına bağlıdır. Bireyler, cezadan ziyade ödül kazanma arzusuyla motive olurlar ve bu da yönetim kontrol sisteminin ödüle odaklanmasını gerektirir. Yönetimin teşvik edici ve insan odaklı bir yaklaşımı, ödül sistemini önemli bir bileşeni haline getirir (Saylan, 2008).

3.5.9. Eğitim

Eğitim düzeyi, bireylerin iş görenler olarak toplumun eğitim kurumları tarafından ne ölçüde ve nasıl etkilendiklerini belirleyen bir değişkendir. Bu düzey, yalnızca iş görenlerin bilgi ve uzmanlıklarını değil, aynı zamanda dünyayı algılama biçimlerini de değiştirmektedir. Eğitim, iş tatmininin önemli bir bileşenidir ve iş görenlerin tatmin düzeyini önemli ölçüde etkileyebilir. Burada kritik olan, işin sunduğu ortam ve imkanlar ile iş görenlerin bilgi birikimi, çalışma değerleri ve beklentileri arasında bir denge sağlamaktır. Örneğin, bazı pozisyonlarda yüksek

öğrenim görmüş iş görenlerin, daha düşük eğitim seviyesine sahip olanlardan daha az tatmin oldukları gözlemlenmiştir (Öztürk ve Güzelsoydan, 2001).

Klein ve Meher'e göre, iş görenler, kendi eğitim düzeyleri ile diğer çalışanların eğitimlerini ve başarılarını karşılaştırırlar. Eğer sonuç eşit ya da kendi lehlerine ise iş tatmini duyarlar, aksi takdirde iş tatminsizliği yaşarlar. Yapılan araştırmalar, eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininde bir azalma olduğunu göstermiştir. Bireyler genellikle öncelikle kendileriyle karşılaştırabilecekleri bir grup seçer ve daha sonra bu grubun koşullarını kendi koşullarıyla karşılaştırarak tatminlerini belirlerler. Örneğin, üniversite mezunları genellikle kendi yöneticilerini ve maaşlarını kıyaslar ve bu durum ücret tatminlerinin azalmasına neden olabilir.

3.5.10. Örgüt kültürü

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler arasında örgüt kültürü önemli bir yer tutmaktadır. Örgüt kültürü, bir örgütün doktrini, gelişimi ve devamlılığı açısından kritik bir öneme sahiptir. Son yıllarda iş tatminine olan ilginin artması ve işletme yönetiminde insan unsurunun öne çıkması, örgütlerde çalışanların duygusal deneyimlerinin dikkate alınmasını sağlamış ve birçok ülkede yönetim tarzlarının ve örgüt ortamlarının değişmesine neden olmuştur. Bu değişen anlayışla birlikte, etkili bir örgüt kültürü oluşturmak ve bu kültür aracılığıyla çalışanların tatminini sağlamak, günümüz örgütlerinin temel hedeflerinden biri haline gelmiştir (Işıkhani, 1996).

Örgütler, çalışanların yaşam kalitesini göz önünde bulundurmaya zorundadırlar. Örgüt kültürünün tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve güçlü bir şekilde var olması, iş tatminini artırmada önemli bir rol oynayabilir. Örgüt içinde birlik ve beraberlik duygusunu geliştirmek, çalışanlara rahatlık ve huzur sağlar. Bu tür örgütlerde bireysel iş tatmin düzeyleri genellikle yüksek olacaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).

Bu bilgiler ışığında, iş tatminini artırmak için örgüt kültürünün güçlendirilmesi ve çalışanların duygusal deneyimlerinin dikkate alınması gerekmektedir. Bu yaklaşım, örgütlerin hedeflerine ulaşmalarına ve çalışanların iş tatminini artırmalarına katkı sağlayacaktır.

3.6. İş Tatmini Kuramları

İş tatmini, psikolojik bir durum olup genellikle görünmez ve ölçülemeyen bir yapıya sahiptir. Ancak, bu durumun insan davranışlarındaki etkileri gözlemlenebilir ve anlaşılabilir niteliktedir. Bir çalışan, kendisine verilen görevden memnun olduğunda ve sorumluluklarını tatmin edici bir şekilde yerine getirebildiğinde, iş tatmini gerçekleşmiş olur (Barutçugil, 2004). İş tatmini teorileri, motivasyonu açıklayan teorilerle sıkı bir ilişki içerisindedir. Bu teoriler, hangi iş faktörlerinin iş tatminini etkilediğini ve çalışanların iş memnuniyetini artırmak için

neler yapılması gerektiğini anlamak için önemli bir yol gösterici olarak karşımıza çıkar. İş tatminini farklı açılardan ele alan teoriler, genellikle "Kapsam Teorileri" ve "Süreç Teorileri" olmak üzere iki ana grupta incelenir.

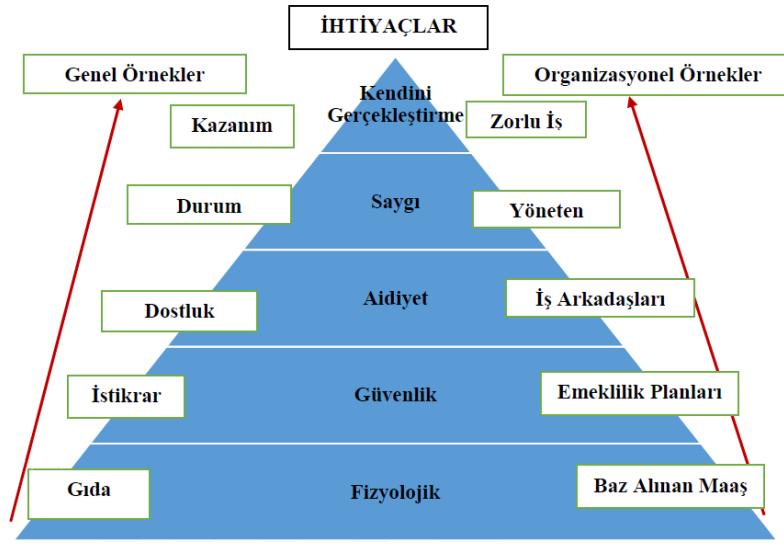
3.6.1. Kapsam teorileri

İş tatminini açıklayan kapsam teorileri çeşitli çıkarımlar ortaya koymaktadır. Bu teorilere göre, insanların ihtiyaçları değişkendir, tamamen tatmin edilmesi mümkün değildir ve bu ihtiyaçlar birbirleriyle bağlantılıdır. İş tatminini açıklayan kapsam teorileri arasında ihtiyaçlar hiyerarşisi, başarı ihtiyacı, çift faktör ve erg teorileri bulunmaktadır (Altun, 2019).

3.6.1.1. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyonun genel kabul görmüş bir konu olmasına rağmen, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, iş tatmini konusundaki önemli katkılarıyla dikkat çeken ilk teorilerden biridir. Bu teori, insanın ihtiyaçlarının beş seviyeli bir hiyerarşi içinde düzenlendiğini savunmaktadır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik, aidiyet/sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme. Bir işletmede, maddi karşılık ve sağlık hizmetleri gibi avantajlar, çalışanların temel fizyolojik gereksinimlerini karşılamada önemli rol oynamaktadır. Güvenlik ihtiyacı, çalışanların iş ortamında fiziksel olarak güvende hissetmeleri ve iş güvenliği önlemlerinin varlığıyla karşılanabilir. Bu ihtiyaçlar karşılandığında, çalışanlar iş yerine daha fazla aidiyet duygusuyla yaklaşabilir ve meslektaşları ile üstleriyle olumlu ilişkiler kurma eğiliminde olabilirler. Tatmin duygusunun hissedilmesi sonrasında, çalışanlar meslektaşları ve kuruluşları tarafından değer görme ve takdir edilme arayışına girebilirler (Toker, 2007).

Bireyler, hayatta kalmak için zorunlu olan temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamak durumundadır. Bu temel ihtiyaçlar, insanın doğumundan başlayıp ölümüne kadar olan süreci kapsar. İş tatmini doğrultusunda, bir kurumun başarılı olabilmesi için çalışanların ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığını anlamak önemlidir. Örgüt, çalışanların temel ihtiyaçlarını karşılamadığı takdirde, çalışanların iş tatminine yönelik beklentilerini yerine getirmesi olanaksızdır. Alt seviye ihtiyaçları karşılanmamış olan çalışanların üst seviye ihtiyaçlara ulaşma isteksizliği ortaya çıkabilir (Yu, 2009).



Şekil 3.2. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

3.6.1.2. McClelland' ın Başarı Kuramı

McClelland, iş motivasyonunu üç ana kategori altında inceler: "ilişki kurma ihtiyacı, güç ihtiyacı ve başarı ihtiyacı".

- İlişki kurma ihtiyacı, bireyler arasında yakın ilişki ve iş birliği içinde olmayı, rekabetten ziyade karşılıklı anlayış ve dayanışma içinde çalışmayı ifade eder.
- Güç ihtiyacı, başkalarını yönlendirme, kontrol etme ve etkileyebilme temeline dayanır. Yüksek güç ihtiyacına sahip bireyler, statü odaklı olup yükselme fırsatları onları motive eder.
- Başarı ihtiyacı, bir görevin başarıyla tamamlanması ve bu başarının getirdiği duygu temelinde şekillenir. Yüksek başarı ihtiyacına sahip çalışanlar, zorlu görevler ve ulaşılması zor hedeflerle motive olurlar. Bu tür bireyler için elde edilen başarı, getireceği ödülünden daha fazla değer taşır (Altay, 2018).

Bu teori, iş tatmininin bireyin kazanma ve elde etme arzusunun gücüne göre değiştiğini öne sürmektedir. Engelleri aşmak, yüksek standartlara ulaşmak, mükemmelliği elde etmek, diğerleriyle rekabet etmek ve onlardan önde olmak, başarıya ulaşmak, kişinin özgüvenini ve itibarını arttırmak için bu ihtiyacın farklı biçimlerde ortaya çıkmasını sağlar. Bir kişi, yaşamında başarılı olmayı arzularken, aynı zamanda başarısızlıktan büyük ölçüde endişe duyabilir. Bu korku durumu, zaman zaman başarıya götürebilecek faaliyetlerden geri adım atmalarına neden olabilir. Bu yüzden, işletmelerde çalışanları başarılı kılmak için başarısızlıkla sonuçlanabilecek etkenlerin ortadan kaldırılması gerekmektedir (Paksoy, 2002).

3.6.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Herzberg, işyerindeki etmenleri iş tatmini ya da tatminsizlikle ilgili olarak iki ayrı kategoriye ayırarak inceler. Bu iki faktörü dışsal ve içsel faktörler olarak tanımlar. Başka bir ifadeyle, bireyi motive eden veya tatmin eden iki farklı faktör bulunmaktadır (Cinnioğlu, 2018).

Motive Edici Faktörler: İşin doğası, gelişme imkânları, ve sorumluluk gibi unsurları kapsar. Bu faktörlerin bulunduğu ortamlar yüksek motivasyona yol açarken, bu faktörlerin eksik olduğu durumlarda ise tatminsizlik ortaya çıkmayabilir (Başaran, 2003).

Hijyen Faktörleri: Maaş, ücret düzeyi ve iş koşulları gibi dışsal etkenleri içerir. Herzberg, hijyen faktörlerini iş dışı faktörlerle ilişkilendirir; iş koşulları, organizasyon politikaları, sosyal ilişkiler ve denetim bu kategoriye girer. Bu faktörler iş tatminsizliğini önleyebilir ancak kişisel doyum üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmayabilir. Bu faktörler, iş ortamında çalışanların minimum ihtiyaçlarını karşılayarak, rahat hissetmelerini ve görevlerini yerine getirmelerini sağlar (Karaalioğlu, 2019). Herzberg'in teorisindeki motive edici faktörler, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst düzeydeki ihtiyaçlara benzerken, hijyen faktörleri daha alt seviyedeki ihtiyaçlara karşılık gelir. Bu teoriye göre, öncelikle çalışanların hijyen faktörlerini karşılanması gereklidir ve daha sonra motive edici faktörler üzerinde odaklanılmalıdır (Başaran, 2003).

İş tatmini ve memnuniyetsizlik arasındaki ilişki, aynı sürekli spektrumun farklı uçları olarak değil, bağımsız ve zaman zaman birbirinden ayrı kavramlar olarak ele alınmaktadır. Bu teori, çalışanların kurumdan beklentilerini, onları motive eden unsurları ve tatminsizlik yaratan çalışma koşullarının neden işe karşı isteksizlik oluşturduğunu açıklamayı amaçlamaktadır. Teoriye göre, bir çalışanın işten memnun olabilmesi için sadece ücret ve sosyal haklar gibi maddi faktörlerin değil, aynı zamanda tanınma ve başarı gibi manevi unsurların da karşılanması gerekmektedir. Öte yandan, "hijyen" faktörlerinin (çalışma koşulları, şirket politikaları ve yapısı, iş güvenliği, meslektaşlarla etkileşim ve yönetim kalitesi gibi) eksikliği durumunda, çalışanlar işlerinden memnun kalmayabilirler (Günbayı, 2000).

Bu teori, iş tatminini ve memnuniyetsizliği birbirinden bağımsız iki ayrı boyut olarak ele alarak, her birinin farklı faktörlerle ilişkilendirilebileceğini vurgulamaktadır. İş tatminini artıran unsurların eksikliği memnuniyetsizliğe yol açarsa da, hijyen faktörlerinin eksikliği doğrudan memnuniyetsizlik yaratabilir. Bu yaklaşım, yöneticilere çalışan memnuniyetini artırma ve iş tatminini sağlama konusunda daha kapsamlı ve stratejik bir bakış açısı sunmaktadır.

3.6.1.4. Alderfer'in Existence-Relatedness-Growth (ERG) Kuramı

ERG kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini basitleştirerek geliştirilmiş bir motivasyon kuramıdır. Maslow'un sınıflandırmasını temel alarak basitleştirilmiş ve aynı sıralamayı koruyarak, alt düzey ihtiyaçların giderilmesinin ardından üst düzey ihtiyaçlara

odaklanılmasını önermektedir. Alderfer, ERG kuramını Maslow'un beş aşamalı ihtiyaçlar teorisini üç aşamaya indirgeyerek incelemiştir. Bunlar; var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve büyüme ihtiyacı şeklinde kategorilere ayrılmaktadır (Kandemir, 2019).

- Var olma ihtiyacı, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına denk gelir. Bu aşamada ücretlendirme, iş koşulları gibi temel gereksinimler önemlidir ve bireyi etkiler (Demir, 2017).
- İlişki kurma ihtiyacı, diğer insanlarla ilişkileri içeren gereksinimleri içerir. Arkadaşlar, iş arkadaşları, aile üyeleri gibi kişilerle ilişkilerin önemi vurgulanır. Bu ilişkilerin karşılıklılık ve paylaşım üzerine kurulması önemlidir (Gül, 2017).
- Büyüme ihtiyacı, bireyin kişisel gelişim ve kendini daha da ilerletme arzusunu ifade eder. Birey, kendini geliştirerek saygınlığını ve yeteneklerini artırır. Büyüme ihtiyacının eksikliği, ilişki kurma ve var olma ihtiyaçlarına geri dönüşe yol açabilir (Yılmaz, 2020).

ERG kuramı, ihtiyaçların belirli bir sıraya konulmadan, belli bir zaman diliminde birden fazla ihtiyacın aynı anda ortaya çıkabileceğini vurgular. Teori, bir ihtiyacın karşılanması aşamasında hayal kırıklığı yaşayan bireylerin başka bir ihtiyaca geri dönebileceğini öne süren "hayal kırıklığı-gerileme" hipotezini içermektedir (Sert, 2019).

Bu teori, insan davranışlarının kalıcı değişiminde etkili olan faktörleri açıklamaktadır. Doyum ve istek kavramlarının kişisel ve öznel durumlar olduğunu vurgulamaktadır. Gereksinim ise hem isteği hem de doyumunu içeren veya bunun tam aksi olan hayal kırıklığını kapsayan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. ERG teorisine göre, gereksinimler karşılanmadığında daha alt seviyedeki gereksinimler ortaya çıkar, çünkü birey daha somut hedeflere odaklanma eğilimi gösterir. Bu, kişinin alternatif kaynaklar aramasıyla sınırlı bir durumdur; gerçek istek bu şekilde tatmin edilmemiş olabilir.

3.6.2. Süreç teorileri

Süreç teorileri, davranışların nasıl enerjiye dönüştürüldüğü, yönlendirildiği, devam ettirildiği ve durdurulduğunu açıklar. İş tatmini, sadece işin doğası ve organizasyon içindeki bağlamıyla değil, aynı zamanda bireylerin meslekleriyle ilişkili ihtiyaçları, değerleri ve beklentileri tarafından da şekillendirildiğini vurgular.

3.6.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

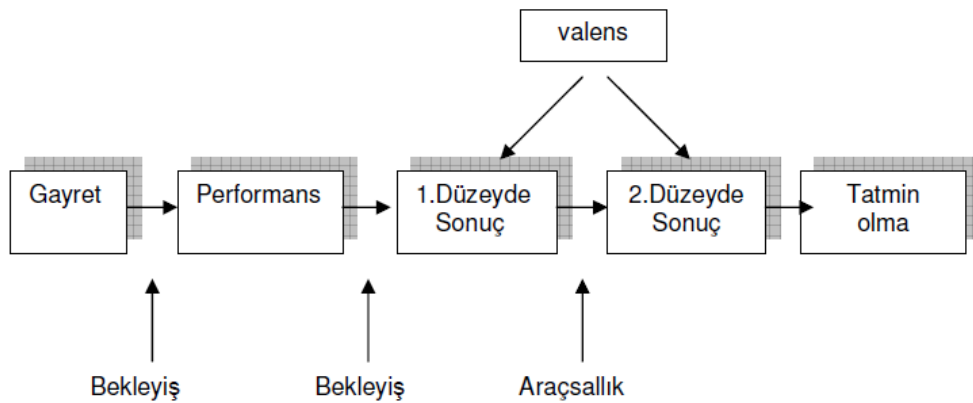
Victor Vroom'un teorisine göre, bir bireyin belli bir iş için gösterdiği çaba, o işin sonucuna olan beklentisi ve bu sonucun değeri arasındaki çarpım ile ifade edilebilir.

$$\text{Çaba (Ç)} = \text{Valens (V, Değer)} \times \text{Beklenti (B)}$$

Bu teori, üç temel kavram üzerine kuruludur. İlk olarak, "değer" kavramı olan "Valence" öne çıkar. Vroom, bir amaca duyulan önemi "valence" terimiyle açıklar. Eğer bir amaca ulaşmak isteniyorsa, valens (V) pozitif (+) olacaktır; ancak, o amaca karşı ilgi yoksa valens negatif (-) olacaktır. Burada valens, amacın gerçek değerini değil, beklenen değerini ifade etmektedir. Ayrıca, beklenen sonuçlar birden fazla olabilir. Bu durumda, bir bireyin motivasyonu, tüm sonuçların valensleri ile beklentilerinin çarpımının toplamına eşittir (Can ve diğerleri, 2001).

Teorinin ikinci temel kavramı "beklenti"dir. Beklenti, bir çalışanın belirli bir çaba sonucunda başarılı bir performans göstereceğine inanmasıdır. Beklenti, matematiksel olarak 0 ile +1 arasında bir değer alır. +1 beklenirse, kişi işi başaracağına dair yüksek inanç taşırken, 0 beklenirse kişi işi yapamayacağına inanır.

Çalışan, belli bir çaba sarf ederek belirli bir performans düzeyine ulaşır ve bu performansıyla birincil ve ikincil sonuçlar elde eder. Birincil sonuçlar, işin doğrudan yapılmasıyla ilişkilidir ve verimlilik, devamsızlık, iş gücü devri ve verimliliğin niteliği gibi unsurları içerir. İkincil sonuçlar ise birincil sonuçların doğrudan etkisiyle ortaya çıkan ödüller ve cezalardır: Maaş artışı, terfi, çalışma grubu tarafından kabul edilme ya da reddedilme gibi. Teorinin üçüncü temel kavramı ise "araçsallık"tır. Bu kavram, bireyin, birincil sonuçların ikincil sonuçlarla ilişkili olduğuna dair algısını ifade eder. Araçsallık değeri +1'den -1'e kadar değişebilir. İkincil sonucun, birincil sonucun varlığına bağlı olduğuna inanılıyorsa araçsallık +1, ikincil sonucun birincil sonucun yokluğuna bağlı olduğuna inanılıyorsa araçsallık -1 olacaktır (İşcan ve Timuroğlu, 2007).



Şekil 3.3. Vroom'un motivasyon modeli

Vroom'un Beklenti Teorisi'ne göre (Koçel, 1989), insanlar, beklentilerini gerçekleştirmek için çeşitli davranış modelleri arasından algılarına en uygun olanı seçerler. Bu teoriye göre, motivasyon, bireyin işten beklentisiyle doğru orantılıdır. Çalışanlar, işlerinden beklentilerini

karşılıklarında tatmin olurlar. Ayrıca, çalışanlar genellikle ödül beklentisi içindedirler. Dolayısıyla, ödüllendirme doğru bir şekilde yapıldığında, çalışanların tatmini ve başarıları da artacağına inanılır (İncir, 1994).

3.6.2.2. Amaç Teorisi

Locke ve Latham'ın amaç teorisi, bireylerin kendi belirledikleri hedeflere ulaşma çabası içinde oldukları bir modeldir. Bu teori, çalışanların kişisel amaçlarını belirlediğini, bu hedeflere ulaşmak için çaba harcadıklarını ve bu hedeflere ulaşmanın memnuniyet verici olduğunu savunur. Dolayısıyla, işçilerin şirketin hedeflerini gerçekleştirdiklerinde, yönetim tarafından ödüllendirilmelerinin iş tatminine olumlu katkı sağlayabileceği düşünülür (Koçel, 1989).

Bu teoride, amaç belirleme sürecinin özelliklerine odaklanılmıştır. Bu özellikler; amaç belirginliği, amaç güçlüğü ve amaç yoğunluğudur. Belirginlik, amacın açık ve net bir şekilde anlaşılabilir olma derecesini ifade eder. Güçlük ise hedefin elde edilmesi için gereken zorluk seviyesi ya da başarı düzeyidir. Yoğunluk ise bir hedefin belirlenmesi ve bu hedefe ulaşma yollarının belirlenmesidir.

Bir amaç ne kadar net ve açık bir şekilde belirlenmişse, birey o hedefe nasıl ulaşılacağını ve neye ihtiyacı olduğunu daha iyi anlar. Bu açıdan, amaç belirli bir yönde hareket etmeye yardımcı olur. Araştırmalar, hedefin zorluk derecesi ile başarı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu göstermektedir. Zor ve yüksek bir hedef belirleyen bir birey, daha kolay hedefler koyan birisine göre daha yüksek bir başarı elde eder ve daha fazla motivasyona sahip olur. Ayrıca, net ve belirgin hedeflere sahip olan birey, hedefleri belirgin olmayan bir kişiden daha başarılı olacaktır (Yüksel, 2000).

3.6.2.3. Porter-Lawler Modeli

Porter-Lawler, motivasyon ve performansla ilgili geliştirdiği bu teori temelde Vroom'un beklenti teorisine dayanırken, güçlendirici iki kavram ekleyerek ortaya çıktı. 1968'de sunulan bu teori, Vroom'un teorisine benzerlik gösterse de terminolojisi farklılık arz etmektedir. Bu terminoloji, güç, sonuç için duyulan arzu, performans ve beklenti üzerinde yoğunlaşır. Bu yeni teori, bireyin çabası, yetenekleri ve bilgisiyle ilgili rol değişiminin performansa etkisine dayalı olarak ödüllendirilmesine odaklanır. Rol değişimi, kişinin işinde başarılı performans göstermesi için üstlendiği rolle ilişkilidir. Birçok kişi beklenti teorilerini kendi bakış açılarıyla geliştirmiştir, ancak Porter-Lawler'ın ki en tanınanlardan biridir. 1967'de Vroom'un teorisine "rol algılarını" eklemişler ve "rol algısı" nı kişinin görevinde başarılı performans gösterebilmesi için üstlendiği rolle ilişkilendirmişlerdir (Lambert ve diğerleri, 2001).

Her çalışanın performansını göstermek için kendisine uygun bir rol algısına sahip olması işletmeler için önemlidir. Aksi takdirde, uyumsuz rol algıları, bireyin performansını

etkileyebilir ve rol çatışmalarına yol açabilir. Bu teori, bilgi, çaba, algılanan rol ve yetenek gibi değişkenlere dayalı olarak performansın başarısını belirli bir ödülle sonuçlandırır; bu ödül hem içsel hem de dışsal olabilir. Bu teoride öne çıkan önemli bir ek, algılanan eşit ödül kavramıdır. Bu, performansın karşılığında algılanan adil bir ödülün, motivasyon ve performans üzerindeki etkisini vurgular (Varışlı, 2019).

Bu teori, yüksek performansın çalışanlara yüksek tatmin sağlaması için ödüllerin ve çalışanların beklentileri arasında bir denge kurulması gerektiğini vurgular. Ayrıca, örgüt içinde dağıtılan ödüllerin adil olması önemlidir. Kuram, bir örgütte düşük performans sergileyen ancak istediği sonuca ulaşan kişilerin olabileceğini ve aynı zamanda yüksek performans gösteren fakat beklentilerine uygun şekilde ödüllendirilmemiş çalışanların da bulunabileceğini vurgular. Bu durum, ödülün sadece performansa dayalı olmadığını, aynı zamanda beklentiler ve adil ödüllendirme sistemlerinin tatmin üzerinde etkili olduğunu gösterir (Eren, 2007).

3.6.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacey Adams'ın geliştirdiği Eşitlik Teorisi, çalışanların motive olmak için adil bir muamele görmeyi arzuladığını öne sürer. Bu teoriye göre, çalışanların iş performanslarına göre aldıkları ödüllerin adil bir biçimde dağıtılması, onların motivasyonunu artırır. Çalışanlar, kendi çabalarıyla elde ettikleri başarıları, iş arkadaşlarının çabaları ve elde ettikleriyle kıyaslarlar. Bu karşılaştırma sonucunda adaletsizlik hissi yaşayan çalışanlar, iş tatminsizliği yaşama eğilimindedir. Bu teoriye göre, adil bir ödül dağıtımı çalışanların motivasyonunu yükseltirken, adaletsizlik hissi iş tatminini olumsuz etkileyebilir.

Eşitlik teorisi, bireylerin sadece alacakları ödül miktarıyla değil, aynı zamanda kendi emeklerini diğerleriyle karşılaştırdıklarını vurgular. İşçiler, bir eşitsizlik algıladıklarında genellikle şu seçeneklerden birini tercih ederler (Ilkım, 2018).

- İşlerinden ayrılırlar veya daha az çaba sarf ederler.
- Ücretlerinin ve alacakları ödüllerin yeniden düzenlenmesini talep ederler.
- Yürüttükleri işi veya faaliyeti yarıda bırakırlar.
- Diğer çalışanları işten kaçınmaya veya daha az çaba göstermeye teşvik etmeye çalışırlar.
- Mümkün olduğunda, mevcut işlerini değiştirmeye çalışırlar.
- Olanak dâhilinde, mevcut yöneticilerini değiştirme girişiminde bulunurlar.

"Eşitlik Kuramı"na göre, bireyin tatminsizliğine yol açan bir diğer durum, kişinin kendi kazanımlarının diğerlerinden daha fazla olduğunu düşünmesidir. Bu durumda, birey, yaşadığı bu çelişkiyi gidermek adına daha fazla çalışma yoluna gidebilir (Telman ve Ünsal, 2004).

3.6.2.5. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Bilişsel değerlendirme teorisi, içsel ve dışsal motivasyonun dinamiklerine odaklanır. Bu teori, bir çalışanın kendi iç motivasyonuna dayalı davranışlarını ele alır. İçsel motivasyon, kişinin kendi isteği ve içsel tatminiyle gerçekleştirdiği eylemlere odaklanır. Ancak, içsel motivasyonu olan bir çalışanın davranışının dışsal bir kontrol veya ödüllendirme ile belirlenmesi, bu içsel motivasyonun azalmasına yol açabilir. Örneğin, işini zevkle yapan bir çalışanın sadece para ile ödüllendirilmesi, içsel motivasyonunu azaltabilir ve artık sadece para ödülü için çalışma eğilimine sokabilir. Bu durumda, kişinin özünde olan içsel motivasyon, dışsal ödüllendirme ile yer değiştirebilir ve iş yapma nedeni sadece maddi ödül olabilir (Gagnon, 2004).

3.7. İş Tatmini ve Yönetici Desteği İlişkisi

İş tatmini ve yönetici desteği, iş hayatında çalışanların performansı, bağlılığı ve genel çalışma memnuniyeti üzerinde önemli etkilere sahip olan kritik unsurlardır. İş tatmini, bir çalışanın işinden ve iş ortamından duyduğu memnuniyet ve mutluluğu ifade ederken, yönetici desteği ise çalışanların yöneticilerinden aldıkları destek, rehberlik, tanıma ve teşvik gibi unsurları içerir.

Yönetici desteği, iş tatmini üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. İyi bir yönetici, çalışanlarına destek verir, onları dinler, ihtiyaçlarını anlar ve onlara rehberlik eder. Çalışanlar, kendilerini yöneticileri tarafından desteklenmiş ve değerli hissettiklerinde işlerine daha fazla bağlanır ve işlerini daha motive bir şekilde yaparlar. Yöneticilerin çalışanlarla etkileşimi, çalışanların iş tatmini düzeyini artırır. Yöneticiler, çalışanların başarılarını takdir ederek onlara motivasyon verir ve onların gelişimlerini teşvik ederler. Bu, çalışanların işlerinden daha fazla keyif almalarını sağlar ve iş tatminlerini artırır. Ayrıca, yönetici desteği çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olur. İyi bir yönetici, çalışanların sorunlarını dinler, çözüm yolları bulmalarına yardımcı olur ve onlara güven verir. Bu da çalışanların iş stresini azaltır ve iş tatminini artırır. Yöneticiler ayrıca çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini tanır ve onları destekler. Bu, çalışanların işlerinde daha fazla gelişmelerini ve başarı elde etmelerini sağlar (Bass ve Avolio, 1993).

Sonuç olarak, iş tatmini ile yönetici desteği arasındaki ilişki, iş hayatında büyük öneme sahiptir. İyi bir yönetici, çalışanların iş tatminini artırır, motivasyonlarını yükseltir ve onların işlerine olan bağlılığını güçlendirir. Bu da şirketin genel performansını ve başarısını olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla, iş tatmini ve yönetici desteği arasındaki bu ilişki, şirketlerin rekabet gücünü artırmak için dikkate alınması gereken önemli bir faktördür.

3.8. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini, bireylerin hem iş hem de iş dışı yaşamları açısından önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir ve modern yönetim anlayışının temel unsurlarından biridir. İş tatminiyle ilgili olumlu bir tutum geliştiren birey, bu olumlu yaklaşımını iş dışındaki yaşamında da devam ettirme eğilimindedir. Tatminsiz çalışanlar ise işleriyle ilgili olmayan faaliyetlerde de mutlu olma eğiliminde değillerdir. İşe yönelik olumlu bir tutum geliştirmemek, iş tatminsizliğine neden olabilir. Çalışanlar ve işletme açısından iş tatmininin önemli sonuçlara yol açtığı bilinmektedir (Gavcar ve Topaloğlu, 2008).

Bir çalışanın tatminsiz olması, onu işten ayrılmaya yönlendirebileceği gibi tam tersi durumda, daha yüksek performans sergileyip tatminini artırmaya da yönlendirebilir. Tatminsizlik her zaman tatminin tam karşıtı olmayabilir. Tatminsizliğin, tatmin yaratan olayların tam zıttı koşulları gerektirdiği durumlar olabilir. Ancak tatminsizliği gidermek her zaman tatmin yaratmak anlamına gelmemelidir. İş tatminsizliği, çalışanların işlerine odaklanma kaybı, motivasyon eksikliği ve işten zevk alamama durumları olarak tanımlanabilir (Silah, 2001).

İş tatmininin önemine daha önceki bölümlerde değindik. Bu bölümde ise iş tatminsizliğinin birey ve örgüt açısından ne gibi sonuçlar doğurabileceğini ele alacağız. İş tatminsizliği, çalışanlarda şikayetlerle başlarken, performans düşüklüğü, işe devamsızlık ve sonuçta işi bırakma veya iş değiştirme gibi örgüt açısından önemli sonuçlarla son bulmaktadır. Örgütlerin bu istenmeyen durumlarla karşılaşmamaları için çalışanlarının tatminine büyük önem vermeleri bir zorunluluk olarak kendini gösterir. İş tatminsizliğinin birey açısından sonuçlarına baktığımızda; engellenme, hayal kırıklığı, gerilim (stres), ve gerilim tepkileri, kişilik bozuklukları, nevrozlar ve psikozlar gibi tedavi gerektiren sonuçlar doğurabilmektedir. İş tatminsizliğinin örgüt açısından sonuçlarına baktığımızda ise; düşük iş performansı, devamsızlık, iş gücü devri, işe ilgisizlik, iş kazaları, çatışmalar, olumsuz işçi-işveren ilişkileri gibi örgüt açısından maddi ve manevi zararlara yol açabilecek sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Kök, 2006).

Kişilerin işlerini bırakma nedenleri çeşitli olmasına rağmen, iş tatmininin temel bir etken olduğu gözlemlenmektedir. Carrell, iş tatmini ile memnuniyet arasındaki ilişkiyi vurgulayarak, memnuniyetin eğitim, devamsızlık ve işten ayrılma gibi faktörlerle önemli bir bağlantı içinde olduğunu belirtmiştir. Dal ise para dışında çalışanları mutlu eden ve mevcut pozisyonlarında kalmalarını sağlayan tek etkenin olmadığını, iş tatmininin yanı sıra hayat dengesini ve yaşam kalitesini dengeleme yeteneği gibi diğer faktörlerin de çalışmada önemli olduğunu öne sürmüştür (Yu, 2009).

3.9. İş Tatminini Artırmanın Yolları

Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların iş tatminini artırıcı bir rol oynamaktadır çünkü insan odaklı bir yönetim anlayışını benimsemektedir. Yönetici-çalışan ilişkileri, ödül sistemi, çalışanların eğitimi, liderlik davranışları, iş ortamı ve maaş gibi temel faktörler, stratejik insan kaynakları yönetimi açısından önem arz etmektedir ve bu faktörlerin etkili yönetimi, çalışanların tatmin düzeyini olumlu bir şekilde etkilemektedir (Tıkici ve Akdemir, 2002).

İşyerinde performans sergileyen çalışanlara gösterilen ilgi önemlidir. Genellikle örgütler, düşük performans gösteren çalışanlarla uğraşırken yüksek performans gösteren çalışanlar göz ardı edilebilmektedir. Yüksek verimlilik gösteren iş görevlileri teşvik edilmeli ve işlerine karşı daha fazla motive edilmelidirler (Karaman ve Aylan, 2012).

Mantıklı ve etkili bir yönetim anlayışıyla birlikte, iş tatmini doğal olarak ortaya çıkabilir. İş doyumunu artırmak için en etkili yöntemlerden biri, işin zihinsel yönünü geliştirmektir, çünkü bu, işin özgün yönlerini artırabilir. Bu hedefe ulaşmak için takip edilebilecek üç yöntem bulunmaktadır (Ünal, 2003):

1. Görev Rotasyonu: İş rotasyonu, temelde monotonluğu azaltmak, iş yerindeki enerjiyi ve motivasyonu artırmak amacıyla çalışanları farklı görevlerde dönüşümlü olarak çalıştırmak ve bireylere çeşitli beceriler ve iş esnekliği kazandırmak için uygulanan bir yöntemdir.
2. Görev Genişletme: Bu yöntem, yatay genişleme olarak da bilinir ve benzer zorluktaki görevleri ekleyerek işe çeşitlilik katmayı ve monotonluğu azaltmayı hedefler. Görev sayısını artırarak iş genişletilir.
3. Görev Zenginleştirme: Dikey genişleme olarak adlandırılan bu yöntem, çalışanlara daha fazla sorumluluk, özgürlük ve işleri için problem çözme yetkisi vererek, işlerini daha anlamlı hale getirmeyi amaçlar.

4. BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu çalışmada, Çorum ilinde görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinden araştırma amacı doğrultusunda hazırlanan anket formu aracılığıyla elde edilen verilerin incelendiği kapsamlı bir araştırma sunulmaktadır. Araştırmanın temel amacı, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin çeşitli demografik ve mesleki özelliklerine ilişkin verileri toplamak ve bu verileri analiz ederek öğretmenlerin mesleki deneyimlerini ve algılarını daha iyi anlamaktır.

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın önemi, amacı ve kapsamı detaylı bir şekilde ele alınmaktadır. Araştırmanın önemi, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki memnuniyetlerini, algıladıkları yönetici desteğini ve diğer ilgili değişkenleri anlamının, eğitim politikalarının geliştirilmesi ve öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin desteklenmesi açısından kritik olduğuna vurgu yapılarak açıklanmaktadır.

Araştırmanın amacı, Çorum ilindeki beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin mesleki deneyimlerine ilişkin veri toplamak ve bu veriler ışığında öğretmenlerin karşılaştıkları zorluklar, memnuniyet düzeyleri ve yönetici desteğine yönelik algılarını belirlemektir. Bu kapsamda, araştırmanın sınırları ve kısıtları da açıklanmakta olup, örneklem seçimi, veri toplama süreci ve analiz yöntemleri gibi metodolojik unsurlar detaylandırılmaktadır.

Bölümün sonunda, araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizi ve bu bulguların değerlendirilmesi yer almaktadır. Bulgular, istatistiksel analizler ışığında yorumlanarak, öğretmenlerin mesleki memnuniyetleri, algıladıkları yönetici desteği ve diğer önemli değişkenler arasındaki ilişkiler tartışılmaktadır. Bu analizler, araştırmanın genel geçerliliğini ve güvenilirliğini pekiştiren kanıtlar sunmaktadır.

4.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma, geniş bir kitleyi temsil eden evren hakkında genel bir fikir elde edebilmek amacıyla, evrenin tamamı ya da ondan seçilen bir örneklem üzerinde tarama işleminin gerçekleştirildiği genel tarama modeli (survey model) kullanılarak yürütülmüştür. Bu model, belirli bir zamanda geniş bir popülasyondan veri toplamak ve bu verileri analiz ederek genel eğilimler ve örüntüler hakkında bilgi edinmek için tercih edilmiştir.

Örneklem belirleme yöntemi olarak ise kolayda örnekleme (convenience sampling) yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme, araştırmacının ulaşabileceği ve katılım sağlamaya istekli olan bireylerden oluşan bir örneklem seçme yöntemidir. Bu yöntem, zaman ve kaynak

kısıtlamaları gibi pratik sebeplerle tercih edilmiş olup, araştırmanın belirli bir grup üzerinde hızlı ve etkili bir şekilde yürütülmesine olanak tanımıştır.

Araştırmanın metodolojik yapısı, elde edilen verilerin genelleştirilebilirliğini ve güvenilirliğini artırmak amacıyla titizlikle planlanmış ve uygulanmıştır. Veri toplama sürecinde, katılımcıların gönüllü katılımı teşvik edilmiş, anonimlik ve gizlilik ilkelerine uyulmuş ve etik kurallar doğrultusunda hareket edilmiştir. Bu sayede, araştırmanın bilimsel doğruluğu ve geçerliliği temin edilmiştir.

4.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmamızın evrenini, Çorum ili dahilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan toplam 210 (+/- 10) beden eğitimi ve spor öğretmeni oluşturmaktadır. Bu kapsamda, Çorum ilindeki tüm beden eğitimi ve spor öğretmenlerine ölçek formlarımız ulaştırılmış ve katılımları talep edilmiştir. Araştırmamıza, gönüllülük esasına dayalı olarak toplam 178 beden eğitimi ve spor öğretmeni katılmıştır.

Katılımcıların seçiminde, belirlenen evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiş ve bu doğrultuda mümkün olan en yüksek katılım oranının sağlanması amaçlanmıştır. Veri toplama sürecinde, öğretmenlere araştırmanın amacı, önemi ve katkıları detaylı bir şekilde açıklanmış; gönüllü katılımın teşvik edilmesi için gerekli bilgilendirme yapılmıştır. Ayrıca, katılımcıların gizliliği garanti altına alınmış, etik kurallar çerçevesinde hareket edilmiştir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik bilgileri, mesleki deneyimleri ve çalışma süreleri gibi değişkenler dikkate alınarak veri analizi gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem, araştırmanın bulgularının genelleştirilebilirliğini artırmak ve elde edilen sonuçların doğruluğunu temin etmek amacıyla tercih edilmiştir. Katılım oranının yüksek olması, çalışmanın güvenilirliği ve geçerliliği açısından önemli bir avantaj sağlamaktadır.

4.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak, araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formunun yanı sıra, katılımcıların algıladıkları yönetici desteği düzeylerini ölçmek amacıyla Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği Anket Formu ve iş tatmini düzeylerini belirlemek için İş Tatmini Ölçeği Anket Formu kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu, katılımcıların demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak üzere tasarlanmıştır. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği, çalışanların yöneticilerinden aldıkları desteği algılama derecelerini ölçmek için kullanılmakta olup, literatürde geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış bir ölçektir. İş Tatmini Ölçeği ise, çalışanların işlerinden ne derece memnun olduklarını belirlemek amacıyla uygulanmaktadır. Bu ölçeklerin kullanımı, çalışmanın güvenilirliğini ve geçerliliğini artırmayı amaçlamaktadır. Veri toplama sürecinde, katılımcıların gönüllü katılımı ve anonimliği sağlanmış, etik kurallara

uygun hareket edilmiştir. Bu yöntemler, elde edilen verilerin bilimsel doğruluğunu ve araştırmanın genel geçerliliğini temin etmek için kritik öneme sahiptir.

4.3.1. Kişisel bilgi formu

Örnekleme oluşturan Çorum ili dahilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin demografik bilgilerini tespit edebilmek amacıyla, özel olarak hazırlanmış bir kişisel bilgi formu kullanılmıştır (Ek-1). Bu form, araştırmacı tarafından çalışmanın amaç ve gereksinimlerine uygun olarak geliştirilmiş ve veri toplama sürecinde uygulanmıştır.

Kişisel bilgi formu, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, mesleki deneyim, görev yaptıkları okul türü ve benzeri demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular içermektedir. Formun geliştirilme sürecinde, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak formun bilimsel nitelikleri doğrulanmış ve veri toplama sürecinde sağlıklı bilgi elde edilmesi amaçlanmıştır.

Bu formun kullanımı, çalışmanın demografik değişkenler açısından zengin bir veri seti oluşturmasını sağlamış, bu sayede araştırma bulgularının analizinde ve yorumlanmasında önemli katkılar sunmuştur. Katılımcılardan elde edilen demografik veriler, araştırmanın ana değişkenleriyle ilişkilendirilerek kapsamlı bir analiz yapılmasına olanak tanımıştır. Bu yöntemin kullanılması, araştırmanın genel geçerliliğini ve güvenilirliğini artırmış, elde edilen sonuçların daha geniş kitlelere genellenebilirliğini sağlamıştır.

4.3.2. Algılanan yönetici desteği ölçeği

Bu çalışmada, beden eğitimi öğretmenlerinin algıladıkları yönetici desteğini ölçmek amacıyla Göktepe (2017) tarafından Eisenberg'in (1986) geliştirdiği ölçeğin güncellenmesiyle oluşturulan ve geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılmış olan "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği" kullanılmıştır (Ek-2). Algılanan yönetici desteği, keşifsel faktör analizi sonucunda iki boyutlu ve yedi ifadeli bir yapıya dönüştürülmüştür. Ölçeğin yapısal geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile değerlendirilmiş ve bu analizler neticesinde ölçeğin yapısal geçerliliği doğrulanarak nihai formu elde edilmiştir. Ölçeğin iki boyutu, ifadelerin içeriklerine dayanarak somut ve soyut destek olarak tanımlanmıştır. İlk dört soru somut desteği, sonraki üç soru ise soyut desteği ölçmektedir. Katılımcılar, ölçeği 1'den 5'e kadar derecelendirilen bir Likert tipi skala üzerinde değerlendirerek ifadeye ne derece katıldıklarını belirtmişlerdir. Geçerlik ve güvenilirlik analizleri sonucunda ölçeğin genel Cronbach Alpha katsayısı 0.938, somut destek boyutu için 0.836 ve soyut destek boyutu için 0.959 olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

4.3.3. İş tatmini ölçeği

Bu araştırmada, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla, Başol ve Çömlekçi (2020) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları yapılmış olan İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır (Ek-3). İş tatminini ölçmek için kullanılan bu ölçek, orijinal olarak Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilmiş ve daha sonra Judge ve arkadaşları (1998) tarafından kısaltılmıştır. Ölçek, 253 katılımcı üzerinde yapılan analizler sonucunda beş maddeden ve tek faktörden oluşmaktadır. Katılımcılar, 1 (Kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında derecelendirilen Likert tipi bir ölçek kullanarak maddelere verdikleri yanıtlarla iş tatmin düzeylerini belirtmişlerdir.

Ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik analizleri, yüksek düzeyde güvenilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, ölçeğin Ki-kare/serbestlik değeri 2.00, RMSEA değeri 0.06, NFI 0.99, NNFI 0.99, CFI 0.99, GFI 0.98 ve AGFI 0.95 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca, ölçeğin içsel tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.929 olarak bulunmuş, bu da ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Madde-toplam korelasyonları ise 0.756 ile 0.886 arasında değişmekte olup, bu durum ölçek maddelerinin ayırt edici gücünün yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, Başol ve Çömlekçi'nin (2020) iş tatmini ölçeğinin sağlam bir psikometrik temele sahip olduğunu ve iş tatmini değerlendirmelerinde güvenle kullanılabilceğini göstermektedir.

4.4. Etik Beyan

Araştırmanın gerçekleştirilebilmesi için gereken etik kurul izni, Hitit Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 03.01.2023 tarihinde ve 2022-28 sayılı karar ile alınmıştır.

4.5. Verilerin Analizi

Toplanan veriler, SPSS 22 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veri setinin normalite düzeyinin belirlenmesi amacıyla yapılan çarpıklık ve basıklık analizi sonuçlarının +/-2 arasında olduğu ve veri setinin normal dağılım gösterdiği saptanmıştır (George ve Mallery, 2003). Ölçeklerin güvenilirlik düzeyini belirlemek amacıyla uygulanan testte Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları 0,70 üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu analizler sonrasında demografik değişkenlere ait ilişkiler için bağımsız örneklem t-testi ile hipotezlerin test edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon testleri uygulanmıştır. Tüm istatistiksel analizler %95 güven aralığında ve $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

5. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında toplanan verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular ayrıntılı bir şekilde sunulmaktadır. Öncelikle, çalışmada yer alan katılımcıların demografik özellikleri tanımlanmış ve bu özelliklerin dağılımı detaylandırılmıştır. Daha sonra, ana değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmiş olup, bu istatistikler verilerin merkezi eğilim ve dağılım ölçümlerini içermektedir. Ardından, araştırma hipotezlerine yönelik gerçekleştirilen istatistiksel analizlerin sonuçları tartışılmaktadır. Bu analizler, parametrik ve non-parametrik testler, korelasyon analizleri ve regresyon modelleri gibi çeşitli istatistiksel teknikleri kapsamakta ve hipotezlerin test edilmesi suretiyle elde edilen bulguların sistematik bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır. Elde edilen bulgular, literatürdeki mevcut çalışmalarla karşılaştırılarak, araştırma sorularına yanıt aranmakta ve bu bulguların teorik ve pratik anlamları tartışılmaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın amacı doğrultusunda önemli çıkarımlar yapılmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçekler, öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteği ve iş tatmini düzeylerini belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Bu kapsamda iki farklı ölçek kullanılmıştır: Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Bu ölçek, 7 maddeden oluşmakta olup, katılımcılar 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3 (Kararsızım), 4 (Katılıyorum) ve 5 (Kesinlikle katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiş Likert tipi bir skala kullanarak maddelere verdikleri yanıtlarla algıladıkları yönetici desteği düzeylerini belirtmişlerdir. İş Tatmini Ölçeği: Bu ölçek, 5 maddeden oluşmakta olup, katılımcılar yine 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 2 (Katılmıyorum), 3 (Kararsızım), 4 (Katılıyorum) ve 5 (Kesinlikle katılıyorum) şeklinde derecelendirilmiş Likert tipi bir skala kullanarak iş tatmin düzeylerini belirtmişlerdir. Her iki ölçek için de değerlendirme aralıkları, katılımcıların verdikleri yanıtların ortalama puanlarına göre belirlenmiştir. Bu şekilde, elde edilen veriler, öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteği ve iş tatmini düzeylerinin istatistiksel analizleri için kullanılmıştır.

Tablo 5.1. 5'li Likert ölçeği aritmetik ortalama değerlendirme aralığı

No		Yönetici Desteği Ölçeği	İş Tatmini Ölçeği
1	[1,00-1,80]	Kesinlikle katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
2	[1,81-2,60]	Katılmıyorum	Katılmıyorum
3	[2,61-3,40]	Kararsızım	Kararsızım
4	[3,41-4,20]	Katılıyorum	Katılıyorum
5	[4,21-5,00]	Kesinlikle katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum

Tablo 5.2. Algılanan yönetici desteği ve iş tatmini ölçek puanı merkezi eğilim istatistikleri

Sıra No	İfadeler (N= 178)	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Puan ortalaması
1	Yöneticim, işimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimi iletir.	16	15	43	51	53	3,61
2	Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog. Çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.	10	20	30	48	70	3,83
3	Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkân sağlar.	10	24	35	47	62	3,71
4	Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkânı sağlar.	22	26	40	46	44	3,36
5	Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.	20	24	49	45	40	3,34
6	Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.	11	13	43	47	64	3,78
7	Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.	12	17	27	48	74	3,87
Algılanan yönetici desteği ölçeği ortalaması							3,64
8	İşimi severek yaparım.	4	1	7	32	134	3,63
9	Mutluluğu işimdeyken buluyorum.	2	6	23	55	92	3,28
10	Mevcut işimden memnunum.	2	4	18	37	117	3,47
11	İşimi keyifli buluyorum.	2	0	9	41	126	3,62
12	İş yerinde zaman iyi geçiyor.	2	5	22	48	101	3,35
İş tatmini ölçeği ortalaması							3,47

Tablo 5.2'nin incelenmesi sonucunda, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algıladıkları yönetici desteği ve iş tatmini puan ortalamalarının yüksek güven düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, öğretmenlerin genel olarak yöneticilerinden aldıkları desteği ve iş tatminlerini yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir. İstatistiksel analizler, öğretmenlerin hem yönetici desteği hem de iş tatmini konusunda olumlu değerlendirmelere sahip olduklarını ortaya koymakta, bu da okul yönetiminin öğretmenlerin motivasyonu ve iş memnuniyeti üzerindeki olumlu etkisini vurgulamaktadır.

5.1. Güvenirlilik Testi Sonuçları

Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezlerin test edilmeden önce, verilerin güvenilirlik ve geçerlilik açısından değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, araştırma hipotezlerinin test edilmesine geçilmeden önce güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlikleri, içsel tutarlılık yöntemi ile belirlenmiştir. İçsel tutarlılığın bir göstergesi olan "alfa katsayısı," ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirmek için en yaygın kullanılan yöntem olup, 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini sağlamak amacıyla, alfa katsayısının 0.70 veya üzerinde olması gerekmektedir (Hair ve diğerleri, 1998). Bu bağlamda, çalışmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizleri yapılmış ve elde edilen alfa katsayılarının kabul edilebilir düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5.3. Kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri

	Yönetici Desteği	Yönetici Desteği Somut Boyut	Yönetici Desteği Soyut Boyut	İş Tatmini
Cronbach Alfa	,935	,934	,827	,894

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach's Alpha iç tutarlık kat sayısı yönetici desteği ölçeği için ,935; yönetici desteği somut boyutu için ,934; yönetici desteği soyut boyutu için ,827 ve iş tatmini ölçeği için ,894 olarak ölçülmüştür ve yüksek düzeyde tutarlıdır. Bu değerler, iç tutarlılık oranının güvenilir kabul edilmesi için gerekli olan 0,70 sınırını aştığını göstermektedir. Sonuçlar, elde edilen verilerin analiz için güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

5.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Tablo 5.4. Katılımcıların demografik bilgilerine göre frekans (f) ve yüzdelik (%) değerleri

N=178	Değişkenler	f	%
Cinsiyet	Kadın	110	61,8
	Erkek	68	38,2
Mezun Olunan Alan	Beden Eğitimi Öğretmenliği	130	73
	Antrenörlük, Spor Yön., Rekreasyon, Yan Dal	48	27
Yaş	22-29	30	16,9
	30-39	70	39,3
	40+	78	43,8
Medeni Durum	Evli	124	69,7

	Bekar	54	30,3
Okul Türü	Ortaokul	94	52,8
	Lise	84	47,2
Çalıştığı Konum	İl	85	47,8
	İlçe	93	52,2
Okula Ait Spor Salonu	Evet	83	46,6
Bulunuyor mu?	Hayır	95	53,4
Meslek Yılı	1-5	39	21,9
	6-10	41	23
	11-15	38	21,3
	16-20	28	15,7
	21+	32	18

Tablo incelendiğinde çalışmamızdaki katılımcıların demografik özellikleri %61,8'i kadın, %38,2'u erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcıların %73'ü Beden Eğitimi Öğretmenliği alanından mezun iken, %27'si ise Antrenörlük, Spor Yön., Rekreasyon, Yan Dal mezunudur. Katılımcıların %16,9'u 22-29 yaş, %39,3'ü 30-39 yaş, %43,8'i 40 yaş ve üzeri yaştadır. Katılımcıların %69,7'i evli, %30,3'ü bekarıdır. Katılımcıların %52,8'i ortaokulda görev yaparken, %47,2'si lise de görev yapmaktadır. Katılımcıların %52,2'si ilçede görev yaparken, il merkezinde görev yapan katılımcıların oranı ise %47,8'dir. Katılımcıların %46,6'sının okulunda spor salonu bulunurken, okulunda spor salonu bulunmayan katılımcılar ise %53,4'ü oluşturmaktadır. Katılımcıların çalıştığı meslek yılına baktığımızda ise %21,9'u 1-5 yıl, %23'ü 6-10 yıl, %21,3'ü 11-15 yıl, %15,7'si 16-20 yıl, %18'i ise 20 yıl ve daha üzeri yıldır mesleğinde çalışan katılımcılardan oluşmaktadır.

5.3. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Tanımlayıcı istatistikler, bir değişkenin sıklık ve oransal dağılımı, birikimli dağılımı, ortalaması, standart sapması, varyansı, değişim katsayısı, çarpıklığı ve basıklığı gibi temel özelliklerini içerir. Bu kavramlar, değişkenlerin yapısını ve özelliklerini betimlemeye odaklanan tanımlayıcı istatistikler kategorisine girer. Tanımlayıcı analizler, verilerin temel karakteristiklerini özetler ve ileri düzey analizler gerçekleştirilmeden önce verilerin genel yapısını anlamamıza yardımcı olur. Bu nedenle, tanımlayıcı istatistikler, araştırmanın başlangıç aşamasında verilerin temel özelliklerini belirlemek ve verilerin dağılımı hakkında genel bir fikir edinmek için kullanılır.

5.3.1. Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistik veriler

Bu bölümde, araştırmada kullanılan ölçeklerdeki ifadeler için ortalama, standart sapma, varyans, çarpıklık ve basıklık gibi tanımlayıcı istatistikler incelenerek, gözlem değerlerinin normal dağılım varsayımlarını ne ölçüde karşıladığı değerlendirilecektir.

Tablo 5.5. Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Madde No	Ortalama	Standart	Varyans	Çarpıklık	Basıklık
AYD-1	3,61	1,24	1,548	-,647	-,479
AYD-2	3,83	1,22	1,497	-,796	-,410
AYD-3	3,71	1,23	1,516	-,612	-,692
AYD-4	3,36	1,32	1,768	-,364	-1,000
AYD-5	3,34	1,27	1,628	-,337	-,865
AYD-6	3,78	1,18	1,412	-,743	-,263
AYD-7	3,87	1,24	1,548	-,909	-,225
İT-1	3,63	,68	,617	-,391	-,794
İT-2	3,28	,79	,804	-,556	-,608
İT-3	3,47	,75	,725	-,180	-1,182
İT-4	3,62	,58	,473	-,227	-,790
İT-5	3,35	,78	,784	-,743	-,490

AYD= Algılanan Yönetici Desteği, İT: İş Tatmini

Algılanan yönetici desteği ifadelerine verilen yanıtların ortalama değerlerinin 3,34 ile 3,87 arasında değiştiği görülmektedir. Standart sapma değerleri ise 1,18 ile 1,32 arasında değişmektedir. İş tatmini ifadelerine verilen yanıtların ortalama değerleri 3,28 ile 3,63 arasında olup, standart sapma değerleri 0,58 ile 0,79 aralığında değişmektedir. Tabloda, ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin normalite varsayımını karşıladığı görülmektedir.

5.4. Araştırmaya Katılan Bireylerin T-testleri

Tablo 5.6. Medeni duruma ilişkin T-test sonuçları

	Medeni		Std.		t	df	p
	Durum	N	Ortalama	Sapma			
Yönetici Desteği	Evli	124	3,70	1,07	1,214	176	,944
	Bekar	54	3,51	1,03	1,236	105,104	
Yönetici Desteği Somut Boyut	Evli	124	3,69	1,16	,764	176	,983
	Bekar	54	3,47	1,11	,770	102,749	
Yönetici Desteği Soyut Boyut	Evli	124	3,70	1,07	1,082	176	,934
	Bekar	54	3,57	1,05	1,098	104,399	

İş Tatmini	Evli	124	4,53	,57	1,722	176	,022*
	Bekar	54	4,34	,89	1,462	73,084	

*p<0,05

Tablo incelendiğinde öğretmenlerin medeni durumuna göre, algılanan yönetici desteği ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (p=,022*<,05). Evli öğretmenlerin iş tatmini puan ortalamaları (t=1,72 Σ =4,53), bekar öğretmenlerin puan ortalamalarına (t=1,46 Σ =4,34) göre, anlamlı derecede yüksektir. İş tatmini yönünden, medeni durum anlamlı bir değişkendir.

Tablo 5.7. Çalıştığı okul türüne ilişkin T-test sonuçları

	Çalıştığı Okul Türü	N	Ortalama	Std. Sapma	t	df	p
Yönetici Desteği	Ortaokul	94	3,64	1,08	,192	176	,074
	Lise	84	3,61	1,22	,190	166,7	
Yönetici Desteği	Ortaokul	94	3,64	,99	-,234	176	,180
Somut Boyut	Lise	84	3,68	1,14	-,232	166	
Yönetici Desteği	Ortaokul	94	3,64	,97	,018	176	,032*
Soyut Boyut	Lise	84	3,64	1,15	,018	163,7	
İş Tatmini	Ortaokul	94	4,54	,54	1,508	176	,006*
	Lise	84	4,39	,82	1,475	141,1	

*p<0,05

Tablo incelendiğinde öğretmenlerin çalıştığı okul türüne göre, algılanan yönetici desteği ve somut alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Algılanan yönetici desteği soyut boyutu arasında anlamlı bir fark vardır (p=,032*<,05). Ancak t değeri (t= ,018) düşük olduğundan bu farkın etkisi oldukça küçüktür. Öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin çalıştığı okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir (p=,006*<,05). Ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iş tatmini puan ortalamaları (t=1,50 Σ =4,54), lisede görev yapan öğretmenlerin puan ortalamalarına (t=1,47 Σ =4,39) göre, anlamlı derecede yüksektir. İş tatmini yönünden, çalıştığı okul türü anlamlı bir değişkendir. Bu sonuçlar, özellikle iş tatmini ve soyut yönetici desteği açısından ortaokul ve lise öğretmenleri arasında belirgin farklılıklar olduğunu göstermektedir.

5.5. Algılanan Yönetici Desteği ile İş Tatminine İlişkin Pearson Korelasyon İlişkisi

Tablo 5.8. Algılanan yönetici desteği ile iş tatminine ilişkin pearson korelasyon ilişkisi

	1	1a	1b	2
1. Algılanan Yönetici Desteği	1			
1a. Algılanan Yönetici Desteği Somut Boyutu	,966**	1		
1b. Algılanan Yönetici Desteği Soyut Boyutu	,929**	,803**	1	
2. İş Tatmini	,439**	,429**	,401**	1

Tablo 8’de verilen pearson korelasyon analizine göre Algılanan Yönetici Desteği ile İş Tatmini ölçeği arasında pozitif yönde ($r = ,439$; $p < 0,001$) ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan Yönetici Desteği kendi içinde alt boyutları arasında yüksek düzeyde korelasyon görülmektedir (Somut Boyut: $r = ,966$; Soyut Boyut: $r = ,929$; $p < 0,001$). Algılanan Yönetici Desteğinin Somut Boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında pozitif yönde ($r = ,429$; $p < 0,001$) ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan Yönetici Desteğinin Soyut Boyutu ile İş Tatmini ölçeği arasında pozitif yönde ($r = ,401$; $p < 0,001$) ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

5.6. Algılanan Yönetici Desteği ve Boyutlarının İş tatminini Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Tablo 5.9. Algılanan yönetici desteğinin iş tatminini yordamasına ilişkin regresyon analizi

Değişken	B	t	p	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	,638	1,358	,176					
İş Tatmini	,672	6,480	,000	,439	,193	41,993	,000	Kabul

$p < 0,005$

Analiz sonuçlarına göre hipotezin anlamlı ve geçerli olduğu belirlenmiş ($t = 6,480$ ve $p = 0,000$), Model için R değeri 0,439 ve R² değeri 0,193 olarak hesaplanmıştır. Analiz sonucuna göre algılanan yönetici desteğinin iş tatminine pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir.

Tablo 5.10. Algılanan yönetici desteğinin somut boyutunun iş tatminini yordamasına ilişkin regresyon analizi

Değişken	B	t	p	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	,442	,863	,389					
İş Tatmini	,712	6,294	,000	,184	,179	39,611	,000	Kabul

p< 0,005

Algılanan yönetici desteğinin somut boyutu ile iş tatmini ilişkisinin yordanmasına yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; modeli anlamlıdır. Algılanan yönetici desteği somut boyutunun iş tatminine pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir.

Tablo 5.11. Algılanan Yönetici Desteğinin Soyut Boyutunun İş tatminini yordamasına ilişkin regresyon analizi

Değişken	B	t	p	R	R ²	F	p	Sonuç
Sabit	,898	1,865	,064					
İş Tatmini	,619	5,815	,000	,161	,156	33,816	,000	Kabul

p< 0,005

Algılanan yönetici desteğinin soyut boyutu ile iş tatmini ilişkisinin yordanmasına yönelik yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; modeli anlamlıdır. Algılanan yönetici desteği soyut boyutunun iş tatminine pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu gözlenmektedir.

6. BÖLÜM

TARTIŞMA

Bu bölümde, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinde algılanan yönetici desteğinin iş tatminine etkisini belirlemek amacıyla yürütülen çalışmada elde edilen bulgular, diğer araştırmalardan elde edilen bulgular çerçevesinde tartışılarak değerlendirilmiştir ve yorumlanmaya çalışılmıştır.

Algılanan yönetici desteği ve iş tatmini arasındaki ilişki, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında yaygın olarak incelenen bir konudur. Algılanan yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarına ne kadar değer verdiğine ve refahlarını ne kadar önemseydiğine dair algılarını ifade ederken, iş tatmini bireyin işine ilişkin genel duygusal durumunu yansıtır. Sosyal Mübadele Teorisi'ne göre, çalışanlar yöneticilerinden destek algıladıklarında, daha yüksek iş tatmini gibi olumlu tutum ve davranışlarla karşılık verirler (Cameron ve Freeman, 1991). Aynı şekilde, Örgütsel Destek Teorisi de çalışanların, kurumlarının katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve refahlarını ne ölçüde önemseydiğine ilişkin genel algılar oluşturduklarını öne sürer. Bu teorik çerçeveler, algılanan yönetici desteği ile iş tatmini arasında tutarlı ve pozitif bir ilişki olduğunu gösteren literatürü destekler (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yöneticilerini destekleyici olarak algılayan çalışanların daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşama olasılığı daha yüksektir. Bu ilişki, duygusal destek, kaynak sağlama, mesleki gelişim ve tanınma gibi çeşitli mekanizmalar aracılığıyla güçlenir.

Çalışmanın bulguları, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algıladıkları yönetici desteği ve iş tatmini arasındaki ilişkiye dair önemli bilgiler sunmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre, iş tatmini ve algılanan yönetici desteği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($B = ,619$, $t = 5,815$, $p < 0.01$). Bu bulgu, öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin arttıkça, algıladıkları yönetici desteğinin de arttığını göstermektedir. Tablo 3'te yer alan korelasyon katsayısı ($R = ,161$) ve determinasyon katsayısı ($R^2 = ,156$), iş tatmininin algılanan yönetici desteği üzerindeki etkisinin sınırlı olduğunu ancak istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. R^2 değerinin %15.6 olması, iş tatmininin algılanan yönetici desteği varyansının %15.6'sını açıkladığını göstermektedir. Bu oran, iş tatmininin algılanan yönetici desteği üzerinde önemli bir etkisi olduğunu, ancak yönetici desteğini etkileyen diğer faktörlerin de dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Algılanan yönetici desteği ve iş tatmini arasındaki ilişkinin literatürde yer alan bulgularla büyük ölçüde uyumlu olduğu görülmektedir. Algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, çeşitli çalışmalarda benzer şekilde rapor edilmiştir. Yapılan bu çalışmalara baktığımızda; Lambert ve Hogan (2009) yönetici desteğinin çalışanların iş tatminini ve örgüte olan bağlılığını artırmada kritik bir rol oynadığını vurgulamışlardır. Benzer şekilde, Tett ve Meyer (1993) yöneticilerden alınan desteğin iş tatmini ve performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan kapsamlı derleme, çok sayıda çalışmadan elde edilen

bulguları sentezleyerek, yöneticilerden algılanan desteğin iş tatminini önemli ölçüde artırdığını vurgulamıştır. Yöneticilerinden daha yüksek destek algılayan çalışanlar genellikle işlerinden daha fazla tatmin olmaktadır. Kottke ve Sharafinski (1988) yaptıkları çalışmada, algılanan yönetici desteğini ölçmek için ölçekler geliştirmiş ve algılanan yönetici desteği ile iş tatmini arasında anlamlı bir pozitif ilişki bulmuştur. Eisenberger ve arkadaşları (2001) tarafından yapılan çalışmada, yöneticilerinden yüksek düzeyde destek algılayan çalışanların daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla karşılık verdiklerini vurgulamıştır.

Eğitim sektöründe yönetici desteğinin önemi, literatürde geniş bir yer tutmaktadır. Özellikle eğitim kurumlarında yöneticilerin öğretmenlere sağladığı destek, öğretmenlerin mesleki tatmini ve performansı üzerinde belirleyici bir faktördür. Örneğin, Griffith (2004), okul yöneticilerinin öğretmenlere sağladığı desteğin öğretmenlerin mesleki gelişimini ve iş tatminini artırdığını belirtmiştir. Bizim yaptığımız çalışmanın bulguları da, benzer şekilde, yönetici desteğinin öğretmenlerin iş tatminini artırmada önemli olduğunu göstermektedir. Özellikle beden eğitimi öğretmenleri arasında, algılanan yönetici desteği iş tatminini önemli ölçüde etkileyen bir faktördür (Dinham ve Scott, 1998). Yöneticilerinden duygusal destek, kaynak sağlama, mesleki gelişim ve tanınma gibi destekler alan beden eğitimi öğretmenleri, işlerinde daha yüksek tatmin ve performans sergilemektedirler (House, 1981). Bu bulgular, algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin teorik olarak güçlü bir şekilde desteklediğini göstermektedir. Türkiye'de yapılan araştırmalarda yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki etkisi sıkça vurgulanmaktadır. Türkiye'deki eğitim kurumlarında yönetici desteğinin öğretmenlerin iş tatmini ve motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olduğunu belirtmiştir (Özgan, 2006). Yaptığımız çalışmanın bulguları, Özgan (2006) tarafından yapılan çalışmayla uyumlu olup, yönetici desteğinin öğretmenlerin iş tatminini artırmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Beden eğitimi öğretmenleri arasındaki iş tatmini, eğitim psikolojisi ve öğretmen eğitimi alanındaki çeşitli çalışmaların odak noktası olmuştur. Bu çalışmalar, iş tatminini etkileyen faktörleri ve bunun beden eğitimi öğretmenlerinin işe devamlılığı, motivasyonu ve genel performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir (Weiss ve Cropanzano, 1996). Herzberg'in çift faktör kuramı ve Öz belirleme kuramı (Deci ve Ryan, 1985) gibi kuramsal çerçeveler, iş tatminini anlamada önemli açıklamalar sunar. Herzberg'in kuramı, iş tatminini hijyen faktörleri (örneğin maaş, çalışma koşulları) ve motivasyon faktörleri (örneğin tanınma, başarı) olarak ikiye ayırır. Bu çerçeve, beden eğitimi öğretmenleri de dahil olmak üzere çeşitli mesleklerde iş memnuniyetini anlamak için uygulanmıştır. Öz belirleme kuramı ise özerklik, yeterlilik ve ilişkiselliğin içsel motivasyon ve iş tatminini teşvik etmedeki önemini vurgular. Bu psikolojik ihtiyaçlar, beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatminlerini önemli ölçüde etkileyebilir. İdari destek, mesleki gelişim, iş-yaşam dengesi, meslektaş desteği ve tanınma gibi faktörler, beden eğitimi öğretmenlerinin iş tatminini belirleyen başlıca unsurlar arasında yer alır (Johnson ve Birkeland, 2003). Okul yöneticilerinin sağladığı tanınma, kaynaklar ve mesleki gelişim fırsatları, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerine ve mesleki becerilerini

geliştirmelerine yardımcı olarak iş tatminini artırır (Richards ve Templin, 2012). Sürekli mesleki gelişim fırsatları, öğretmenlerin kendilerini daha yetkin hissetmelerine ve dolayısıyla daha yüksek iş tatminine yol açar (Kulinna vd., 2003). Ayrıca, öğretmenlik ve koçluk gibi ikili rolleri yönetmek, iş tatminini etkileyebilir (Richards ve Templin, 2012). Etkili zaman yönetimi ve idari destek, bu tür rol çatışmalarını azaltarak öğretmenlerin işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlar (Richards ve Templin, 2012). Meslektaşlarla olumlu ilişkiler ve işbirlikçi bir çalışma ortamı da iş memnuniyetine önemli ölçüde katkıda bulunur (MacPhail ve Tannehill, 2012). Yöneticiler ve meslektaşlardan gelen düzenli takdir ve yapıcı geri bildirimler, öğretmenlerin moralini yükselterek iş tatminini artırır (Woods ve Weasmer, 2002). Literatür, beden eğitimi öğretmenleri arasındaki iş tatmininin idari destek, mesleki gelişim, iş-yaşam dengesi, meslektaş desteği ve tanınma gibi çeşitli faktörlerden etkilendiğini tutarlı bir şekilde göstermektedir. Bu faktörlerin ele alınması, iş tatminini artırarak öğretmenlerin kurumda kalmasını ve performansını artırabilir. Bu referanslar, teorik çerçeveler ve ampirik kanıtlarla desteklenen, beden eğitimi öğretmenleri arasındaki iş tatminine ilişkin kapsamlı bir bakış açısı sunmaktadır.

Medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi de örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi araştırmalarında önemli bir konu olmuştur. İş-Yaşam Dengesi Teorisi (Greenhaus ve Beutell, 1985) ve Rol Teorisi (Kahn vd., 1964), bu ilişkiyi anlamada temel teorik çerçeveler sunar. İş-Yaşam Dengesi Teorisi, bireylerin iş ve özel yaşamdan gelen talepleri dengelemeye çalıştığını öne sürer ve medeni durum bu dengeyi önemli ölçüde etkileyebilir. Rol Teorisi ise bireylerin üstlendiği birden fazla rolün (örneğin çalışan, eş) rol çatışmasına veya rol geliştirmeye yol açabileceğini belirtir. Medeni durum, bu rollerin nasıl etkileşime girdiğini ve dolayısıyla iş tatminini etkiler. Çalışmalar, evli bireylerin eş desteği ve aile sorumluluklarının varlığından etkilenerek genellikle bekar meslektaşlarına kıyasla farklı iş tatmini düzeyleri bildirdiğini göstermektedir. Medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi, literatürde sıkça vurgulanan bir konudur. Bu çalışmada, evli öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin bekar öğretmenlere göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Bu bulgu Kılıç (2008) ve Başaran (1991) tarafından yapılan çalışmalarla uyumludur. Kılıç (2008) evli çalışanların sosyal destek ağlarının daha güçlü olduğunu ve bu durumun iş tatminlerini artırdığını belirtmiştir. Benzer şekilde, Başaran (1991) evli bireylerin ailelerinden aldıkları destek sayesinde iş hayatında daha motive olduklarını vurgulamaktadır. Burke ve Greenglass (2001) yaptıkları araştırmada evli hemşirelerin eş desteği nedeniyle daha yüksek iş tatmini yaşadıkları ve bunun işle ilgili stres ve tükenmişliği azalttığı bulunmuştur. Clark (1997) yaptığı çalışmada, evli bireylerin eşlerinin sağladığı duygusal ve pratik destek nedeniyle genellikle daha yüksek düzeyde iş memnuniyeti bildirdiklerini göstermiştir. Judge ve Watanabe (1993) yaptıkları çalışmada, çalışmamızı destekleyici sonuçlar bulmuştur; medeni durumunun iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu, evli çalışanların genellikle daha yüksek yaşam memnuniyetine sahip olduğu ve bu da daha yüksek iş memnuniyetine dönüştüğünü belirtmişlerdir. Sonuç olarak, hem beden eğitimi öğretmenleri hem de medeni durumla ilgili çalışmalar, iş tatminini artırmak için çeşitli destek

mekanizmalarının önemini vurgulamaktadır. Yöneticiler ve örgütler, çalışanlarının iş tatminini artırmak için bu bulgular doğrultusunda stratejik adımlar atabilirler. Bu çalışanların kuruma olan bağlılıklarını ve performanslarını artırarak genel iş başarısını olumlu yönde etkileyebilir (Meyer ve Allen, 1991).

Araştırmanın bir diğer bulgusu ise, ortaokulda görev yapan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin lisede görev yapan öğretmenlere göre daha yüksek olmasıdır. Bu sonuç, öğretmenlerin çalıştıkları okul türüne göre farklı iş tatmini düzeylerine sahip olabileceklerini gösteren literatürle tutarlıdır. Örneğin, Dinham ve Scott (1998) ortaokul öğretmenlerinin liseye göre daha fazla öğrenci etkileşimi ve destekleyici bir çalışma ortamına sahip olduklarını, bu nedenle iş tatminlerinin daha yüksek olabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca ortaokul öğretmenlerinin çalışma koşulları ve öğrenci profillerinin iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri ile de açıklanabilir.

Yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki etkisinin literatürde geniş bir şekilde ele alındığı ve bu çalışmanın bulgularının bu literatürle uyumlu olduğu görülmektedir. Eğitim kurumlarında yönetici desteğinin artırılması, öğretmenlerin iş tatminini ve performansını olumlu yönde etkileyecektir. Bu bağlamda, okul müdürlerinin öğretmenlere sağladıkları desteği artırmaları ve bu desteğin çeşitlendirilmesi, öğretmenlerin motivasyonunu ve iş tatminini artırmada önemli bir adım olacaktır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Eğitim, dünya genelinde kalkınmanın vazgeçilmez bir koşulu olarak kabul edilir. Ülkemiz, gelişmekte olan ülkeler arasında bu gerçeği benimsemiştir. Toplumun eğitim seviyesi ne kadar yükselirse, gelişme ve kalkınma da o derecede sağlanacaktır. Bu yükselişin temel şartı eğitimidir. Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde bulunan öğretmenlerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi büyük önem taşır. Eğitimin etkinliği, öğretimin kalitesinin artmasıyla doğru orantılı olarak artacaktır.

Bu bağlamda öğretmenlerin çalışma hayatına dair örgütsel faktörlerin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Eğitim ve öğretime doğrudan etkili olan örgütsel faktörlerden bazıları da araştırmanın konusu olan iş tatmini ve yönetici desteğidir. Bu kapsamda iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki, eğitimde iş tatmininin önemini vurgular. İşinden memnun olan bir eğitimcinin iş performansı yüksek olacak ve daha nitelikli eğitim sunacak, böylece nitelikli eğitim almış öğrencilerin verimli bireyler olarak yetişmesine katkıda bulunacaktır (Ağan, 2006). Bu verimliliği sağlamak eğitimin kaçınılmaz bir hedefidir. Eğitim ve öğretimde temel unsur öğretmendir. Dolayısıyla öğrenci-öğretmen-yönetim arasındaki ilişkinin geliştirilmesi ile daha verimli bir eğitim öğretim ortamı oluşturulabilir. Bu sayede öğrencinin kişiliğinin gelişimi ve şekillenmesi, öğretmenle olan ilişkilerin gelişmesine katkı sağlayacaktır. Öğrencileri anlayan, onlara değer veren, mesleki bilgi açısından donanımlı, kendini sürekli olarak güncelleyen öğretmenler, gelecek nesillerin yetişmesinde önemli bir rol oynayacaktır. Bu görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ve eğitim hizmetlerinin yeterli kalitede ve nicelikte sunulabilmesi için öğretmenlerin mesleki olarak tatmin edilmeleri gerekmektedir. Gelecek nesillerin yetiştirilmesinde önemli bir rol oynayan öğretmenlerin mesleki çalışmaları, toplumun daha sağlıklı ve başarılı olmasına katkı sağlayacaktır (Bayrı, 2006). Ülkenin ihtiyaç duyduğu insan gücünün yetiştirilmesi sorumluluğunu üstlenen öğretmenlerin, işlerinden memnun olmaları ve eğitim görevlerini isteyerek ve severek yerine getirmeleri, davranışları ve tutumları açısından büyük önem taşır.

Algılanan yönetici desteği, öğretmenlerin iş tatminini artırmada kritik bir faktördür. Özellikle, yöneticilerin öğretmenlerin ihtiyaçlarını anlaması, onların önerilerini dikkate alması ve işletme kaynaklarını kullanmalarına olanak tanınması, iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Çalışma, beden eğitimi ve spor öğretmenlerinin algıladığı yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın bulguları, yönetici desteğinin hem somut hem de soyut boyutlarının iş tatminini artırmada önemli rol oynadığını göstermektedir. Veriler, yöneticilerin çalışanlarına sağladığı desteğin, çalışanların iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Bulgular, kadın çalışanların algılanan yönetici desteğini erkeklere göre daha yüksek oranda algıladıklarını ve buna bağlı olarak iş tatminlerinin de daha yüksek olduğunu göstermektedir. Medeni durum açısından yapılan analizler ise, evli öğretmenlerin bekarlara göre daha yüksek

iş tatmini yaşadıklarını göstermektedir. Araştırma bulguları, öğretmenlerin çalıştıkları okul türü ve çalışma konumlarının da algılanan yönetici desteği ve iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Ortaokulda çalışan öğretmenlerin, lisede çalışan öğretmenlere göre daha yüksek iş tatmini düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Bu çalışma, iş tatmininin öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteği üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, algılanan yönetici desteğinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılması için iş tatmini dışındaki faktörlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Gelecek araştırmalarda, daha geniş kapsamlı modellerin ve farklı değişkenlerin dahil edilmesi, yönetici desteğinin öğretmenlerin iş tatmini ve genel performansı üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı bir şekilde ortaya koyacaktır.

Öneriler

Yönetici Eğitim Programları: Yöneticilerin, çalışanlarına daha etkili destek sağlayabilmeleri için eğitim programlarına katılmaları teşvik edilmelidir. Bu programlar, yöneticilerin iletişim becerilerini geliştirmelerine ve çalışanların ihtiyaçlarını daha iyi anlamalarına yardımcı olabilir.

Düzenli Geri Bildirim ve Takdir: Yöneticiler, öğretmenlere düzenli olarak geri bildirim sağlamalı ve başarılarını takdir etmelidir. Bu, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlayacağı düşünülmektedir.

Esnek Çalışma Koşulları: Çalışanların iş-yaşam dengesini koruyabilmeleri için esnek çalışma saatleri ve ortamlarının sağlanması iş tatminini artırmada önemli bir faktör olarak faydalı olabilir.

Kaynak ve Ekipman Sağlama: Öğretmenlerin işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli olan kaynak ve ekipmanların sağlanması, iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir.

Duygusal ve Psikolojik Destek: Yöneticilerin, öğretmenlerin duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak destek hizmetleri sunmaları gerekmektedir. Bu, öğretmenlerin stresle başa çıkmalarına yardımcı olabilir ve iş tatminini artırabilir.

Profesyonel Gelişim Fırsatları: Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine yönelik eğitim ve seminerler düzenlenmelidir. Bu, öğretmenlerin motivasyonunu artırabilir ve iş tatminini destekleyebilir.

Demografik Farklılıkların Göz Önünde Bulundurulması: Çalışanların demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, medeni durum gibi) farklı destek stratejileri geliştirilmelidir. Bu, daha etkili yönetici desteği sağlanmasına yardımcı olabilir.

Okul Türü ve Konumuna Göre Destek Stratejileri: Ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin farklı ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, okul türü ve konumuna göre özelleştirilmiş destek stratejileri geliştirilmelidir.

Sağlık ve Refah Programları: Öğretmenlerin fiziksel ve mental sağlığını destekleyen programlar geliştirilmelidir. Spor aktiviteleri, danışmanlık hizmetleri ve sağlık taramaları bu kapsama dahil edilebilir.

Katılımcı Yönetim: Öğretmenler, okul politikalarının ve kararlarının alınmasında aktif bir rol oynamalıdır. Bu, öğretmenlerin kendilerini değerli hissetmelerini ve iş tatminini destekleyebilir. Bu desteklemeler öğretmenlerin okula olan bağlılıklarını artırabilir.

Toplumsal Saygılığın Artırılması: Öğretmenlik mesleğinin toplumsal saygılığını artırmak için kamuoyunda farkındalık kampanyaları düzenlenmesi ve öğretmenliğin önemini vurgulayan projelerin hayata geçirilmesi, öğretmenlerin motivasyon ve iş tatminini artırabilir.

Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Ortamı: Okulların fiziksel güvenliğinin sağlanması, sağlıklı ve güvenli çalışma koşullarının oluşturulması öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri üzerine olumlu etki edeceği düşünülmektedir.

Maaş ve Özlük Haklarının İyileştirilmesi: Öğretmen maaşlarının, yaşam standartlarına uygun olarak düzenli bir şekilde artırılması ve ekonomik güvencelerinin sağlanması iş tatmini ve motivasyonlarının artmasına yardımcı olabilir.

Bu öneriler, yöneticilerin öğretmenlere daha iyi destek sağlamalarına ve öğretmenlerin iş tatminini artırmalarına yardımcı olabilir. Araştırmanın bulguları, yöneticilerin destekleyici davranışlarının, öğretmenlerin iş tatminini artırmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu nedenle, yönetici desteği ve iş tatmini üzerinde odaklanmak, eğitim kurumlarının uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

KAYNAKÇA

- Adams, J.S. (1963). Toward and Understanding of Equity. *Journal of Abnormal and Social Physhology*, 67, 422-436.
- Adiloğulları, İ., Görgülü, R. ve Ulucan, H. (2017). The Effects of Perceived Managerial Support on Organizational Commitment: An Example of Professional Football Players. *International Journal of Sport Exercise and Training Sciences-IJSETS*, 3(4), 188-198.
- Afzal, S., Arshad, M., Saleem, S. and Farooq, O. (2019). The İmpact of Perceived Supervisor Support on Employees' Turnover İntention and Task Performance: Mediation of Self-Efficacy. *Journal of Management Development*, 38(5), 369-382.
- Ağan, F. (2006). *Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ahmetoğulları, K. (2021). Faizsiz Finansal Ürünleri Satın Alma Davranışının Öncülleri: Gerekçeli Eylem Kuramına Dayalı Uygulamalı Bir Çalışma. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 707-731.
- Ajzen, I. and Fishbein, M. (1980). Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 62(1), 98-109.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001). *Öğretmenlerde Tükenmişlik, İş Doyumu ve Kişilik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Akın, F. İ. ve Şeker, M. (2021). Eğitimde Öğrenci ve Öğretmen Performanslarının Değerlendirilmesi Noktasında "Biçimlendirici Öğrenme" Modelinin Yeri ve Önemi. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 6(2), 464-487.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1-25.
- Aksoy, C. (2016). *Adalet Algısı ve Yönetici Desteğinin Çalışanların Örgütlerine Olan Güven ve Bağlılık Düzeylerine Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama*, (Doktora Tezi), Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altay, M. (2018). *Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü*, (Doktora Tezi), Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altındağ, E. ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde Ödüllendirmenin İşgören Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12(30), 281-297.
- Altun, F. (2019). *İşyerinde Sosyal Hizmet Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığına Etkisi*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Anafarta, N. (2001). Individual Perspective to the Career Planning of Middle Level Managers, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*. 1(2), 1-17.
- Andersson, L. M. (1996). Employee Cynicism: An Examination Using a Contract Violation Framework. *Human Relations*, 49(11), 1395-1418.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2002). The Impact of Age on the Job Satisfaction of Turkish Academicians. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(3), 89-102.
- Argon, T. (2014). Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynaklarının Desteklenmesi: Yönetici Desteğine Yönelik Öğretmen Görüşleri. *International Journal of Human Sciences*, 11(2), 691-729.
- Aydın, E. ve Basım, H. N. (2017). İş-Aile Çatışması ile Örgütsel Bağlılık Etkileşiminde Algılanan Yönetici Desteğinin Rolü: Görgül Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 773- 784.

- Babin, B. J. and Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (1), 57-75.
- Bakker, A. and Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Baloyi, S., Van Waveren, C. C. and Chan, K. Y. (2014). The Role of Supervisor Support in Predicting Employee Job Satisfaction from Their Perception of the Performance Management System: A Test of Competing Models in Engineering Environments. *South African Journal of Industrial Engineering*, 25(1), 85-95.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, M. ve Yılmaz, F. (2022). Otantik Liderlik ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracı Rolü. *Turkish Studies - Economics Finance Politics, Published by International Balkan University*, 17(3), 551-566.
- Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 23-34.
- Başaran, H. (2003). *Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatmininin Sonuçlarına İlişkin Olarak K.K.K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Kadioğlu Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1991). *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Başol, O. ve Çömlekçi, M. F. (2020). İş tatmini Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(2), 17-31.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1993). Transformational Leadership and Organizational Culture. *Public Administration Quarterly*.
- Bayrı, H. (2006). *Ortaöğretim Kurumlarında Çalışan Psikolojik Danışman/Rehber Öğretmenlerin İş Doyumuna İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Beheshtifar, M., Nezhad, H. A. and Moghadam, M. N. (2012). Investigation of Perceived Organizational Support on Employees' Positive Attitudes Toward Work. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(8), 432-442.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of Supervisory Social Support and Its Implications for HRD In Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12(2), 155-166.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived Social Support from Supervisor and Group Members' Psychological and Situational Characteristics as Predictors of Subordinate Performance in Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 74-97.
- Bilecik, T. (2021). *Ortaokul Öğretmenlerinin Pozitif Psikolojik Sermayeleri, Yönetimsel Destek Alguları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Antalya: Alanya Alaadin Keykubat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Binbaşıoğlu, C. (1983). *Eğitim Yöneticiliği*. İstanbul: Binbaşıoğlu Yayınları.
- Birdi, K., Warr, P. and Oswald, A. (1995). Age Differences in Three Components of Employee Well-being. *Applied Psychology*, 44, 345-373.

- Blau, G. (1981). An Empirical Investigation of Job Stress, Social Support, Service Length and Job Strain. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 29-302.
- Blau, G. J. (1987). Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(3), 287-300.
- Brayfield, A. and Rothe, H. F. (1951). An Index of Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307-311.
- Brough, P. and Frame, R. (2004). Predicting Police Job Satisfaction and Turnover Intentions: The Role of Social Support and Police Organizational Variables. *New Zealand Journal of Psychology*, 33 (1), 8-18.
- Budak, A. (2006). *Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Millî Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve NATO Polis Tesislerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Burke, P. J. and Stets, J. E. (2009). Identity theory. *Oxford University Press*.
- Burke, R. J., and Greenglass, E. R. (2001). Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout Among Nursing Staff. *Psychology & Health*, 16(5), 583-594.
- Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Buunk, B. P. and Hoorens, V. (1992). Social Support and Stress: The Role of Social Comparison and Social Exchange Processes. *British Journal of Clinical Psychology*, 31(4), 445-457.
- Büyükkaragöz, S. ve Çivi, C. (1994). *Genel Öğretim Metotları*. Konya: Atlas Kitabevi Yayınları.
- Byrne, Z. S. Pitts, V. E., Wilson, C. M. and Steiner, Z. J. (2012). Trusting the Fair Supervisor: The Role of Supervisory Support in Performance Appraisals, *Human Resource Management Journal*, 22 (2), 133-147.
- Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: "Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Çakmak, K. Ö. (2005). *Performans Değerlendirme Sistemlerinde Örgütsel Adalet Algısı ve Bir Örnek Olay Çalışması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cameron, K. S., and Freeman, S. J. (1991). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. Reading, USA: Addison-Wesley.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çarıkcı, İ. ve Oksay, A. (2004). Örgütsel Yapı ve Meslek Farklılıklarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Hastane Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 157-172.
- Carpenter, B. W. and Brewer, C. (2012). The Implicated Advocate: The Discursive Construction of the Democratic Practices of School Principals in The Usa. *Discourse: Studies in the Cultural Politics of Education*, 35(2), 294-306.
- Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A. and Wayne, J. H. (2011). Work-Family Conflict, Perceived Supervisor Support and Organizational, *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 640-652.
- Chang, C., Wu, C., Mui, W. and Lin, Y. (2018). The Impact of Supervisor Support and Workplace Friendship on Organizational Citizenship Behaviour in Sport Center. *International Journal of Organizational Innovation*, 10(4), 140-149.
- Chen, J. (2010). *The Influence of Organizational Socialization Tactics and Onformation See-King on Newcomer Adjustment*, (Doktora Tezi), Manchester: University of Manchester.

- Cindiloğlu Demirer, M. (2017). Örgütlerde Destek Algularının Çalışanın Duygularını İfade Etmesi Üzerine Etkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 1043-1060.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Hizmetkar Liderlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Yiyecek İçecek İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Clark, A. E. (1997). Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So Happy at Work? *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Cropanzano, R. and Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çutuk, S. (2022). *Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinde İnternet Bağımlılığı, Sosyal İzolasyon ve Psikolojik Dayanıklılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler*, (Doktora Tezi), Sakarya: Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Dağdeviren, E. (2007). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dawal, S. Z. and Taha, Z. (2006). Factors Affecting Jop Satisfaction in Two Automotive Industries İn Malaysia. *Journal Teknologi*, 44(A), 65-80.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C. and Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, Supervisor Support, and Perceived Organizational Support: What Matters Most? *Leadership & Organization Development Journal*. 29(3), 235-247.
- Day, C. and Leithwood, K. (2007). Studies in educational leadership. Successful principal leadership in times of change: an international perspective. *Springer Science Business Media*.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Declercq, F., Vanheule, S., Markey, S. and Willemsen, J. (2007). Posttraumatic Distress in Security Guards and the Various Effects of Social Support. *Journal of Clinical Psychology*, 63(12), 1239-1246.
- Demir, M. (2017). *Yöneticilerin Örgütsel Adalet Anlayışının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Düzeylerine Etkisi: Savunma Sanayinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, N. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini* (ss. 121). İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma: Yönetim ve Ekonomi. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194.
- Dikili, A. ve Bayraktaroğlu, S. (2013), Psikolojik Sözleşme ile İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 205-227.
- Dinham, S., and Scott, C. (1998). A Three Domain Model of Teacher and School Executive Satisfaction. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 362-378.
- Dipaola, M. F. and Moran, M. T. (2001). Organizational Citizenship Behavior in Schools and Its Relationship to School Climate. *Organizational Citizenship & School Climate*, 1-18.
- Dönmez, B. (2002). Müfettiş, Okul Müdürü ve Öğretmen Algularına Göre İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 29(29), 27-45.
- Donovan, M. A. Drasgow, F. and Munson, L. J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Meseure of İnterpersonal Treatment in the Workplace, *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 683-692.

- Dünya Sağlık Raporu. (1998). Ed. Metin B., Akın A., Güngör İ. Ankara: Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü, 45-70.
- Dysvik, A. and Kuvaas, B. (2013). Perceived Job Autonomy and Turnover Intention: The Moderating Role of Perceived Supervisor Support. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 563-573.
- Ece, S. ve Gültekin, S. (2018). Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 66, 82-93.
- Eisenberger, R. and Rhoades, I. (2002), Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-706.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986), Perceived Organizational Support, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Emhan, A., Kula, S. ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 31(1), 53-69.
- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H. ve Garayev, V. (2014). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 75-96.
- Erdoğan, A. T. ve Yumrukuz, Ö. (2022). Moba Oyunlarda Oynarkitlenin Bilgi Paylaşma Eğilimleri: League of Legends. *Uluslararası Halkbilimi Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 152-170.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ergül, D. ve Ziyalar, N. (2022). Cinsel İçerikli Mesajlaşmanın Öteki Yüzü: Bakış Açısı ve Mağduriyet Arasındaki İlişki. *Adli Tıp Bülteni*, 27(2), 112-121.
- Eronat, Z. (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim, KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Folger, R. and Cropanzano, R. (1998). Organizational Justice and Human Resource Management. USA: *Sage Publications*, 7, 6-32.
- Gagnon, M. A. and Michael, J. H. (2004). Outcomes of Perceived Supervisor Support for Wood Production Employees. *Forest Products Journal*, 54, 172-177.
- Gavcar, E. ve Topaloğlu, C. (2008). Kamuya Ait Konaklama İşletmelerinin Yöneticilerinde İş Doyumu (Öğretmenevi Müdürleri Örneği). *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 60-74.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayın.
- George, D. and Mallery, M. (2003). *Using SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*. (4th Edition), Boston: Allyn & Bacon.
- Giray, M. D. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. "İş, Güç" *Endüstri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(3), 65-81.
- Göktepe, A. E. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Özel Sayı*, 31-48.
- Göktepe, E. A. (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gordon, S., Adler, J. and Sydnor, S. (2019). Perceived Supervisor Support: A Study of Select – Service Hotel Employees. *Hospitality and Tourism Management*, 38, 82-90.

- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Graen, G. B. and Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Grandey, A. A. (2000). Emotion Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(1), 95-110
- Greenhaus, J. H., and Beutell, N. J. (1985). Sources Of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Griffin, M. A., Patterson M.G. and West, M. A. (2001). Job Satisfaction and Teamwork: The Role of Supervisor Support. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 537- 550.
- Griffith, J. (2004). Relation Of Principal Transformational Leadership to School Staff Job Satisfaction, Staff Turnover, and School Performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333-356.
- Güçlü, N. (2001). Stres Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 21(1), 91-109.
- Gül, N. (2017). Duygusal Zeka ve İş Tatmini İlişisine Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Etkisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kahramanmaraş.
- Günbayı, İ. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdüleme*. Ankara: Özen Yayıncılık.
- Güvendi, K. ve İyigün, N. Ö. (2024). Algılanan Yönetici Desteğinin Yeşil Örgütsel Davranış Üzerinde Etkisinde Psikolojik İyi Oluşun Düzenleyici Rolü. *Erciyes Akademi*, 38(1), 228-247.
- Haas, E. (2019). The Role of Supervisory Support on Workers' Health and Safety Performance. *Health Communication*, 1-11.
- Halsey, W. (1988). *Macmillan Contemporary Dictionary*. İstanbul: Abc.
- Hämmig, O. (2017). Health and Well-Being at Work: The Key Role of Supervisor Support. *SSM - Population Health*, 3, 393-402.
- Hamzah, H. and Nordin, N. S. (2022). Perceived Supervisor Support and Work Engagement: Mediating Role of Job-Related Affective Well-Being. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 37(2), 149-164.
- Hollyforde, S. and Whiddett, S. (2003). Competency Models in Human Resources Management. *Oficyna Ekonomiczna, Kraków*.
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Addison Wesley. Reading, MA.
- İçerli, L. (2009). *Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlkım, N. Ş. ve Derin, N. (2018). Güvenlik İklimi ve İş Tatmini İlişisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 231-245.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.
- İncir, G. (1994). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Ankara: MPM Yayınları.
- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 119-135.
- İşıkhan, V. (1996). Sosyal Hizmet Örgütlerinin İşlevsellik Ölçütü: İş Doyumu. *Verimlilik Dergisi*, 1, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

- İslamoğlu, G. (2007). *Kurum içinde güven, yöneticiye güven ve kuruma yönelik güven ölçümü*. İstanbul: İnkılap Yayınları.
- Ivancevich, M. (2010). *Human Resource Management*. Boston: Mcgraw- Hillco.
- Jiang, J. J. and Kline, G. (2000). Supervisor Support and Career Anchor Impact on The Career Satisfaction of The Entry-Level Information Systems Professional. *Journal of Management Information Systems*, 16, 219-240.
- Johnson, J. L. and O'Leary-Kelly, A. M. (2003). The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.
- Johnson, S. M., and Birkeland, S. E. (2003). Pursuing A "Sense of Success": New Teachers Explain Their Career Decisions. *American Educational Research Journal*, 40(3), 581-617.
- Joyce, I. and Huang, X. (2006). How To Motivate Your Older Employees to Excel? The Impact of Commitment on Older Employees 'Performance in The Hospitality Industry. *International Journal of Hospitality Management*. 26(4), 793-806.
- Judge, T. A., and Watanabe, S. (1993). Another Look at The Job Satisfaction-Life Satisfaction Relationship. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 939-948
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. and Kluger, A. N. (1998). Dispositional Effects on Job and Life satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34.
- Kafa, A. and Pashiardis, P. (2019). Exploring School Principals' Personal Identities in Cyprus from a Values Perspective. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 886-902.
- Kandemir, M. (2019). *Pozitif Psikolojik Sermeyenin İş Tatmini ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiye Etkisi: Madencilik Sektöründe Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan, M. (2007). *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaaliğlu, Z. F. (2019). *Algılanan Örgütsel Destek ile İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaca, B. ve Balci, V. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet Okulları ile Özel Okullar Karşılaştırması. *Sporometre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(1), 33-40.
- Karaca, S. (2008). *Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Karatepe, O. M. ve Kılıç, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work- family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28, 242-251.
- Karayaman, S. (2021). Okul yöneticilerini etik ikileme iten baskı ve güç kaynaklarının okul kademelerine göre incelenmesi. *İnsan ve İnsan*, 8(27), 235-253.
- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.

- Kılıç, E. (2008). *İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, R. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi: Evli ve Bekar Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. İş, Güç: *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(4), 1-13.
- Kirmeyer, S. L. and Dougherty, T. W. (1988). Work Load, Tension, and Coping: Moderating Effects of Supervisor Support. *Personnel Psychology*, 41, 125-131.
- Koç, H. (2007). *Lider Yöneticilik Davranışının Çeşitli Sektörlerde Farklılaşmasının Entellektüel Sermaye Kapsamında Analizi*, (Doktora Tezi), Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (1989). *İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 291-310.
- Köksoy, S. ve Zincir, H. (2017). Sağlık Eylem Süreci Yaklaşımı Modeli. *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, 20(1), 56-62.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T. and Hammer, L. B. (2011). Workplace Social Support and Work-Family Conflict: A Metaanalysis Clarifying the Influence of General and Work-Family Specific Supervisor and Organizational Support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289-313.
- Kottke, J. L., and Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(4), 1075-1079.
- Kraimer, M. L. and Wayne, S. J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment, *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kuleli, H. (2021). *Lise Öğrencilerinin Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerine ve Beden Eğitimi ve Spor Derslerine Yönelik Algılarının Metaforik Analizi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Elazığ: Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kulinna, P. H., McCaughtry, N., Martin, J. J., Cothran, D., and Faust, R. (2003). The Influence of Professional Development on Teachers' Psychosocial Perceptions of Teaching a Health-Related Physical Education Curriculum. *Journal of Teaching in Physical Education*, 22 (5), 570-588.
- Lambert, E. and Hogan, N. (2009). Creating a Positive Workplace Experience: The Issue of from Supervisors and Management in Shaping the Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Private Correctional Staff, *Journal of Applied Security Research*, 4, 462-482.
- Lambert, E., and Hogan, N. (2009). The Importance of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Shaping Turnover Intent: A Test of a Causal Model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96-118.
- Lambert, E., Hogan, N. and Barton, S. M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers, *The Social Science Journal*, 38, 234-235
- Larocco, J. M. (1978). Coworker and Leader Support as Moderators of Stressstrain Relationships in Work Situations. *Journal of Applied Psychology*, 63, 629-634.
- Lee, J. and Peccei, R. (2007). Perceived Organizational Support and Affective Commitment: The Mediating Role of Organization-Based Self-Esteem in the Context of Job Insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 661-685.
- Lefkowitz, J. and Brigando, L. (1980). Redundancy of Work Alienation and Job Satisfaction: Some Evidence of Convergent and Discriminant Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 16, 115-131.

- Liang, T., Ho, Y., Li, Y. and Turban, E. (2011). What Drives Social Commerce: The Role of Social Support and Relationship Quality. *International Journal of Electronic Commerce*, 16(2), 69–90.
- Lindon, L. D. (1980). *A re-conceptualisation of job satisfaction - self-referent or job referent*, (Doktora Tezi), Londra: Londra Üniversitesi Mesleki Psikoloji Bölümü.
- Lochmiller, C. R. (2016). Examining Administrators' Instructional Feedback to High School Math and Science Teachers. *Educational Administration Quarterly*, 52(1), 75-109.
- Loi, R., Ao, O. K. Y. and Xu, A. J. (2014). Perceived Organizational Support and Coworker Support Antecedents of Foreign Workers' Voice and Psychological Stress. *International Journal of Hospitality Management*. 36, 23-30.
- London M. and Smither, J. M. (2002). Feedback Orientation, Feedback Culture, and The Longitudinal Performance Management Process. *Human Resource Management Review*, 12(1), 81–100.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- MacPhail Tannehill, P. H., McCaughtry, N., Martin, J. J., Cothran, D., and Faust, R. (2003). The Influence of Professional Development on Teachers' Psychosocial Perceptions of Teaching a Health-Related Physical Education Curriculum. *Journal of Teaching in Physical Education*, 22(5), 570-588.
- Madjar, N. (2008). Emotional and Informational Support from Different Sources and Employee Creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(1), 83–100.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. and Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover, *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059- 1068.
- Maktalan, F. K. (1998). *İş Tatminini Etkileyen Etmenlerden İş Güvenliği ve Plastik Profil İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Martinez, J. and McAbee, S. (2020). School Administrator Support of Teachers: A Systematic Review (2000-2019). *Educational Leadership Review*, 21(1), 230-246.
- Matthews, R., Carrie, A. and Bulger, J. L. (2009). Barnes-Farrel: Work Social Supports, Role Stressors and Work-Family Conflict: The Moderating Effects of Age. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 78-90.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Muse, L. A. and Pichler, S. (2011). A Comparison of Types of Support for Lower-Skill Workers: Evidence for The Importance o Family Supportive Supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 79(3), 653–666.
- Ng, T. W. H. and Sorenson, K. L. (2008). Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Metaanalysis. *Group and Organization Management*, 33, 243-268.
- Ommen, O., Janssen, C. N., Bouillon, B., Rehm, K., Rangger, C. and Pfaff, H. (2008). Trust, Social Support and Patient Type—Associations Between Patients Perceived Trust, Supportive Communication and Patients Preferences in Regard to Pater. *Patient Education and Counseling*, 73(2), 196–204.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16.1, 93-112.
- Özgan, H. (2006). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görev Sürelerinin Yaşadıkları Çatışmalar Üzerindeki Etkisi. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 99-105.
- Özhan, Ş. ve Habipoğlu, Ö. (2015). Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesindeki Çalışanların Demografik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 83-95.

Özhan, Ş. ve Habıpoğlu, Ö. (2015). Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesindeki Çalışanların Demografik Özellikleri ile İş Tatminleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 83-95.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları.

Özkuk, Z. (2017). *Algılanan yönetici desteği ve iş yaşamında yalnızlığa yönelik öğretmen görüşleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Öztürk, A. ve Güzelsoydan, Y. S. (2001). Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1-2), 334.

Özyılmaz, F.Z. ve Çınar, Ö. (2019). *Duygusal Zekâ, Yaşam Tatmini ve İş Performansı Arasındaki ilişki*. İstanbul: Hiper Yayın.

Paksoy, M. (2002). *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Santay Yayınevi.

Perrewe, P. L. and Carlson, D. S. (2002). Do Men and Women Benefit from Social Support Equally? Results From a Field Examination Within the Work and Family Context. In D. L. Nelson and R. J. Burke (Eds.). *Gender, Work Stress and Health*. Washington, DC: American Psychological Association.

Pfeil, U. and Zaphiris, P. (2009). Investigating Social Network Patterns Within an Empathic Online Community for Older People. *Computers in Human Behavior*, 25(5), 1139–1155.

Pfeil, U., Arjan, R. and Zaphiris, P. (2009). Age Differences in Online Social Networking: A Study of User Profiles and The Social Capital Divide Among Teenagers and Older Users in Myspace. *Computers in Human Behavior*, 25(3), 643–654.

Pınar, İ. (2008). İş Tatmini Oluşturan Boyutların Toplam Tatmin Üzerindeki Etkilerinin Doğrulayıcı Faktör Analizi ile İncelenmesi Üzerine Türk İşletmelerinde Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 151-166.

Podsakoff, P. M. and MacKenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research, *Human Performance*, 10(2), 133-151.

Pohl, S. and Galletta, M. (2016). The Role of Supervisor Emotional Support on Individual Job Satisfaction: A Multilevel Analysis. *Applied Nursing Research*, 33, 61-66.

Porter, C. E. and Donthu, N. (2008). Cultivating Trust and Harvesting Value in Virtual Communities. *Management Science*, 54(1), 113–128.

Poulsen, M. G., Poulsen, E. E., Khan, S. R. and Poulsen, A. A. (2016). Work Engagement in Cancer Care: The Power of Co-Worker and Supervisor Support. *European Journal of Oncology Nursing: The Official Journal of European Oncology Nursing Society*, 21, 134-138.

Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2004). Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 319- 354.

Rapert, M.I. (2002). Researcher Finds Keys to Employee Job Satisfaction and Commitment. *Ascribe Higher Education News Service*, 17.

Restubog, S.L., Loj, J. and Zagencyk, T.J. (2010) Consequences of Workplace Bullying on Employee Identification and Satisfaction Among Australians and Singaporeans. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 41(2), 236-252.

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., and Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.

- Richards, K. A. R., and Templin, T. J. (2012). Toward A Multidimensional Perspective on Teacher-Coach Role Conflict. *Quest*, 64, 164-176
- Rooney, J. A. and Gottlieb, B.H. (2007) Development and Initial Validation of a Measure of Supportive and Unsupportive Managerial Behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71, 186-203.
- Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in The Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Sahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesinde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, F. (2011). Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerine Cinsiyetin Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 277-288.
- Sarıkaya, Ş. (2019). *Öğretmenlerin iş doyumunun yordayıcısı olarak örgütsel güven ve örgütsel destek algısı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Sarıtaş, Ö. G. M. (1997). Yönetimde kişilik faktörü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 527-548.
- Saylan, T. (2008). *Çalışanların İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Scribner, S. P. and Crow, G. M. (2012). Employing Professional Identities: Case Study of a High School Principal in a Reform Setting. *Leadership and Policy in Schools*, 11(3), 243-274.
- Semiz, B. B. (2021). Algılanan Risk Ve E-Güvensizliğin Webrooming Niyeti Ve Webrooming Davranışı Üzerindeki Etkisinin Gerekçeli Eylem Teorisi Çerçevesinde İncelenmesi. *Journal of Management, Marketing and Logistics*, 53-63.
- Semmer, N. K., Elfering, A., Jacobshagen, N., Perrot, T., Beehr, T. A. and Boos, N. (2008). The Emotional Meaning of Instrumental Social Support. *International Journal of Stress Management*, 15(3), 235.
- Şen, T. (2008). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sert, M. (2019). *Medyaya Yönelik Söylemlerin Gazete Çalışanlarının Motivasyonu ve İş Tatmini Üzerine Etkileri*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Shakespeare-Finch, J. and Obst, P. (2011). The Development of the 2-Way Social Support Scale: A Measure of Giving and Receiving Emotional and Instrumental Support. *Journal of Personality Assessment*, 93(5), 483-490.
- Shakespeare-Finch, J. and Obst, P. L. (2011). The Development of the 2-Way Social Support Scale: A Measure of Giving and Receiving Emotional and Instrumental Support. *Journal of Personality Assessment*, 93(5), 483-490.
- Shore L. M. and Tetrick, E. A. (1991). Construct Validity Study of the Survey of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Selim Kitapevi.
- Simon, N. S. (2015). Teacher Turnover in High-Poverty Schools: What We Know and Can Do. *Teachers College Record*, 117(3), 1-36.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (7. Baskı)*. Konya: Nobel Yayınevi.

- Smith, B. D. (2005). Job Retention in Child Welfare: Effects of Perceived Organizational Support, Supervisor Support, and Intrinsic Job Value. *Children and Youth Services Review*, 27, 153-169.
- Smith, P. C. and Goddard, M. (2002). Performance Management and Operational Research: A Marriage Made in Heaven? *The Journal of the Operational Research Society*, 53 (3). 247-255.
- Sokal, L. J., Eblie Trudel, L. G. and Babb, J. C. (2020). Supporting Teachers in Times of Change: The Job Demands-Resources Model and Teacher Burnout During the Covid-19 Pandemic. *International Journal of Contemporary Education*, 3(2), 67-74.
- Soysal, A. ve Tan, M. (2013). İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu Ve Özel Banka Personeli Örneği. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 47.
- Söyük, S. (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi Ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*, (Doktora Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Spector, P. E. and Jex, S. M. (1998). Development Of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, And Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.
- Stinglhamber, F. and Vandenberghe, C. (2003). Organizations and Supervisors as Sources of Support and Targets of Commitment: A Longitudinal Study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Süverdem, F. B. ve Ertek, B. (2020). İki Dillilik ve İki Kültürlülük: Göç, Kimlik ve Aidiyet. *The Journal of International Lingual Social and Educational Sciences*, 6(2), 183-207.
- Sweeney, P. D. and McFarlin, D. B. (1993). Workers' Evaluations of The "Ends" and The "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40.
- Talukder, A. K. M., Vickers, M. and Khan, A. (2018). Supervisor Support and Work-life Balance: Impacts on Job Performance in the Australian Financial Sector. *Personnel Review*. 47(3), 727-744.
- Taş, A. ve Özkara, Z. U. (2020). İş Stresinin Algılanan Yönetici Desteği ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Üstlendiği Rol. *Opus-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 475-504.
- Taşçı, D. ve Eroğlu, E. (2008). Kurumsal İletişim Kalitesinin Oluşmasında Yöneticilerin Geribildirim Verme Becerilerinin Etkisi. *Selçuk İletişim*, 5(2), 26-34.
- Tekleab, A. G., Takeuchi, R. and Taylor, M. S. (2005). Extending the Chain of Relationships among Organizational Justice, Social Exchange, and Employee Reactions: The Role of Contract Violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146-157.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epilson Yayınları.
- Temizkan, Ö. Y. (2019). İşe Gitmeme ve Çalışıyormuş Gibi Yapma Davranışlarını Etkileyen Sosyo-Demografik Unsurlar: Bir Alan Çalışması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(3), 640-653.
- Tett, R. P., and Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D. and Jex, S. M. (2005). Interpersonal Conflict and Organizational Commitment: Examining Two Levels of Supervisory Support as Multilevel Moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2378-2397.
- Tikici, M. ve Akdemir, B. (2002). *Stratejik İnsan Kaynakları ve İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama*, 10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.

- Tokgöz, N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 363-387.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turnley, W., Bolino, M., Lester, S. and Bloodgood, J. (2003). The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of In-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management*, 29, 2.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 17(2), 183-206.
- Tütüncü, Ö. (2000). Kar Amacı Gütmeyen yiyecek İçecek İşletmelerinde İş Doyumunun Analizi, *İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3)
- Ünal, Z. (2003). *Öğretmenlerde İş Doyumu ve Örgütsel Vatandaşlık*, (Yüksek Lisans Tezi). Afyon: Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uygur, A. ve Emecen, I. (2017). Presenteeisme Kavramsal Bakış. *The Journal of Academic Social Science*, 46, 78-96.
- Uzun, T. (2018). Okullarda Algılanan Örgütsel Adalet, Yönetici Desteği Ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişkiler. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(4), 776-789.
- Varışlı, N. (2019). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Viner, R. (1999). Putting Stress in Life: Hans Selye and the Making of Stress Theory. *Social Studies of Science*. 29.3, 391-410.
- Weiss, H. M., and Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of The Structure, Causes, and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 18 (pp. 1-74).
- Weiss, L. (1998). *The Myth of The Powerless State: Governing the Economy in a Global Era*. Polity Press.
- Werbel, J. D. and Henriques, P. L. (2009). Different Views of Trust and Relational Leadership: Supervisor and Subordinate Perspectives. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 780 – 796.
- Woods, A. M., and Weasmer, J. (2002). Maintaining Job Satisfaction: Engaging Professionals as Active Participants. *The Clearing House*, 75(4), 186-189.
- Wu, J. J., Khan, H. A., Chien, S. H. and Lee, Y. P. (2019). Impact of Emotional Support, Informational Support, and Norms Of Reciprocity on Trust Toward the Medical Aesthetic Community: The Moderating Effect Of Core Self-Evaluations Interact J Med Res 2019. *Interact J Med Res*, 8(1), 11750.
- Yahaya, R. and Ebrahim. F. (2016). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review, *Journal of Management Development*, 35(2), 190-216.
- Yalnız, B. (2022). *Öğretmenlerin meslektaş ilişkisi algıları ve okul yöneticisi desteği algıları ile iş doyumunu algıları arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yanık, A. (2014). *Yeni Medya Kullanımındaki Akış Deneyiminin Risk Algısı Ve Online Turistik Satın Alma Niyetine Etkisi*, (Doktora Tezi), Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız, H. ve Zehir, C. (2019). Uygulamalı Girişimcilik Eğitiminin Girişimcilik Eğilimi Üzerindeki Etkisi: Mühendis Adayları Üzerinde Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 453-476.

Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin Değişimi Yönetme Yeterlikleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177-198.

Yılmaz, O. A. (2020). *İş Tatmini ile Mesleki Tükenmişlik İlişkisi: Havacılık Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yu, X. (2009). *Job Satisfaction of University Academics in China* (The Degree of Doctor). Newcastle Univesity Faculty of Humanities and Social Sciences.

Yüksel, Ö. (2000). *Personel Organizasyonu: İşgören Verimliliği ve Tatmini Açısından*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Yürür, S. ve Mengeneçi, C. (2014). Örgütsel Adalet ve Ekstra-Rol Davranışları İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 2-9.

Zincirkıran, M., Yalçınsoy A. ve Işık, M. (2016). Yönetici Desteği ile İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *2nd International Congress on Economics and Business*, 976-983.



EKLER

EK-1. Kişisel Bilgi Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Hitit Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Anabilim Dalında gerçekleştirilmekte olan yüksek lisans tezine veri sağlamak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışmaya katılanların vereceği her türlü bireysel bilgi tarafımızdan kesinlikle gizli tutulacak ve araştırmanın amacına uygun istatistikî değerlendirme dışında hiçbir kişi veya kuruma aktarılmayacaktır. Anket sonuçları araştırmacıda saklı kalacaktır.

Katkılarınız ve zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Engin ÇITAK

KİŞİSEL BİLGİLER

- 1- **Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
- 2- **Yaşınız:** 22-29 yaş arası () 30-39 yaş arası () 40 yaş ve üzeri ()
- 3- **Medeni Durumunuz:** Evli () Bekar ()
- 4- **Çalışma Yılı:** 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri ()
- 5- **Çalıştığınız Okul Türü:** Ortaokul () Lise ()
- 6- **Çalıştığınız Konum:** İl Merkezi () İlçe Merkezi ()
- 7- **Mezun Olduğunuz Alan:** Beden Eğitimi Öğretmenliği Antrenörlük, Spor Yöneticiliği, Rekreasyon veya Yan Dal ()
- 8- **Okulunuza ait spor tesisi (spor salonu, halı saha vb.) var mı?** Evet () Hayır ()

EK-2. Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği Anket Formu

Değerli katılımcı, bu anket bilimsel çalışmada kullanılacak veriler için bir bilgi toplama aracıdır. Anket formuna isim yazılması gerekmemektedir. Anket sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Lütfen soruları boş bırakmayınız ve kararsız kalmanız durumunda size en yakın seçeneği işaretleyiniz. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ ÖLÇEĞİ ANKET FORMU		1- Kesinlikle katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim, işimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimi iletir.					
2	Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog. Çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.					
3	Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkân sağlar.					
4	Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkânı sağlar.					
5	Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.					
6	Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.					
7	Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.					

EK-3. İş Tatmini Ölçeği Anket Formu

Değerli katılımcı, bu anket bilimsel çalışmada kullanılacak veriler için bir bilgi toplama aracıdır. Anket formuna isim yazılması gerekmemektedir. Anket sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Lütfen soruları boş bırakmayınız ve kararsız kalmanız durumunda size en yakın seçeneği işaretleyiniz. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ ANKET FORMU <i>Aşağıdaki her ifadeyi okuyarak, size en uygun ifadenin üzerini çarpı (X) ile işaretleyerek belirtiniz.</i>		1- Kesinlikle katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Kararsızım	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimi severek yaparım.					
2	Mutluluğu işimdeyken buluyorum.					
3	Mevcut işimden memnunum.					
4	İşimi keyifli buluyorum.					
5	İş yerinde zaman iyi geçiyor.					

EK-4. Etik Kurul Onayı



**T.C.
HİTİT ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSEL OLMAYAN ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU**

Sayı : 2022-343

09/01/2023

Konu: Başvuru Değerlendirme Sonucu

Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Ertan TABUK

Etik Kurulumuza yapmış olduğunuz başvurunuzla ilgili kurul kararımız ve ilgili bilgiler aşağıda yer almaktadır.

Bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Mehmet KUTLU
Başkan

Başvuru Numarası	2022-244
Sorumlu Araştırmacı	Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Ertan TABUK
Araştırma Başlığı	Beden Eğitimi ve Spor Öğretmenlerinde Algılanan Yönetici Desteğinin İş Tatminine Etkisi
Toplantı Tarihi	03.01.2023
Karar Numarası	2022-28

- Araştırma başvurunuz etik açıdan uygun bulunmuştur.
- Araştırmaya Kurum İzni/İzinleri alındıktan sonra başlanması uygun bulunmuştur.
- Başvurunun, ekte belirtilen düzeltmelerin yapılması halinde tekrar değerlendirilmesine karar verilmiştir.*
- Araştırma projesi etik açıdan uygun olmadığından başvurunun reddine karar verilmiştir.

