



T.C.

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK
LİSANS
TEZİ

İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARI
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL
DESTEK ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

Pınar BAYRAM

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

Antalya, 2022

T.C
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ
YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİ VE
ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARININ ÇEŞİTLİ
DEĞİŞKENLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Pınar BAYRAM

Danışman: Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

Antalya, 2022

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans / Doktora tezi / Dönem Projesi olarak sunduğum bu çalışmayı, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yol ve yardıma başvurmaksızın yazdığımı, yararlandığım eserlerin kaynakçalardan gösterilenlerden oluştuğunu ve bu eserleri her kullanımında alıntı yaparak yararlandığımı belirtir; bunu onurumla doğrularım. Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara katlanacağımı bildiririm.

...../...../...2022

Pınar BAYRAM

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Pınar BAYRAM'ın bu çalışması 23.06.2022 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği/oy çokluğu ile kabul edilmiştir.

İmza

Başkan: Prof. Dr. Ali SABANCI

.....

Akdeniz Üniv. Eğitim Fak. Eğitim Bil. EYTPE

Üye: Dr. Öğretim Üyesi Mehmet ŞEREN

.....

Akev Üniv. İnsani Bilimler Fak. Sosyoloji

Üye (Danışman): Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

.....

Akdeniz Üniv. Eğitim Fak. Eğitim Bil. EYTPE

YÜKSEK LİSANS TEZİNİN ADI:

İlköğretim Ve Ortaöğretim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algılarının Çeşitli Değişkenler Üzerindeki Etkisi Hakkındaki Görüşleri

ONAY: Bu tez, Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun tarihli ve sayılı kararıyla kabul edilmiştir.

Doç. Dr. Güçlü ŞEKERCİOĞLU

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın planlanması ve gerçekleőmesinde bilgi ve deneyimi ile çalışmama destek veren değerli proje danıőmanım Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI'ya sonsuz teőekkürlerimi sunuyorum.

Yüksek lisans eğitimim süresince akademik bilgi ve tecrübesiyle gelişmemde katkısı olan, değerli hocalarım Prof. Dr. İlhan GÜNBAWI, Prof. Dr. Mualla BİLGİN, Prof. Dr. Engin KARADAĞ, Prof. Dr. Ali SABANCI, Doç. Dr. Süleyman KARATAŐ, Doç. Dr. Çiğdem APAYDIN'a teşekkür ederim.

Araőtırmama gönüllü olarak katılan yönetici ve öğretmen arkadaşlarıma őükranlarımı sunarım.

Projenin baőından sonuna kadar yanımda olan, bana inanan ve destekleyen eőim Eren BAYRAM ve oğlum Emir BAYRAM'a sonsuz teőekkürler.

Hayatımın her anında yanımda olan, her zaman beni destekleyen annem Nurten ATALAN ve babam Muhittin ATALAN iyi ki varlar.

Pınar BAYRAM

ÖNSÖZ

Bu çalışmaya öğretmenlerin örgütsel destek algılarını ortaya koymak ve gerek okul yönetiminin gerekse diğer tüm paydaşların varsa eksiklerini tespit etme amacıyla başlanmıştır. Çünkü örgütsel destek verimlilikten motivasyona, okul ikliminden öğrenci başarısına kadar bir eğitim kurumunu başarıya ulaştıracak tüm faktörler üzerinde doğrudan etkili olduğunu kendi deneyimlerim sonucu farkedilmiştir. Çalışma sürecince çalışmaya başlarken tespitlerin doğruluğu ve eksikliği görülmüştür. Meslektaşlarımla yaptığım görüşmeler sonucu eğitim kurumlarındaki kurumsal desteğe ilişkin genel bir tablo oluşturmaya çalışılmıştır.

Çalışmayı beş bölüm olarak planlanmıştır.. Birinci bölümde problem durumu, araştırmanın amacı ve alt problemler, araştırmanın önemi, sayıltılar, kapsam ve sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır. İkinci bölüm örgütsel desteğin kavramı, kurumsal temelleri, örgütsel desteği etkileyen faktörler, örgütsel desteğin sonuçları ve eğitim kurumlarında örgütsel destek başlıklarından oluşan kavramsal çerçeve bulunmaktadır. Ayrıca bu bölümde örgütsel destekle ilgili önceden yapılmış çalışmalar da mevcuttur. Üçüncü bölüm araştırmanın yöntemini içermektedir. Çalışma grubu, veri toplama teknikleri, verilerin çözümlenmesi, geçerlilik ve güvenilirlik başlıkları bu bölümde yer almaktadır. Dördüncü bölüm ise yapılan görüşmelere ilişkin bulguları içermektedir. Son bölümde ise araştırma sonuçları, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

ÖZET

İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

Bayram, Pınar

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

Mayıs 2022, 93 sayfa

Bu araştırmanın amacı yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek algılarını saptamak ve bu algıların performansları, motivasyonları, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır. Araştırma nitel araştırma modelinde yapılmış olup bütüncül çoklu durum deseninde hazırlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Antalya ili Muratpaşa, Serik ve Manavgat ilçelerindeki ilk ve ortaöğretimde görev alan ve amaçlı örneklem çeşitlerinden ölçüt örnekleme tekniğine göre seçilen 9 yönetici ve 15 öğretmen oluşturmuştur. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yapılan görüşme tekniği ile toplanmış ve betimsel analiz tekniği ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğu uygulanan ödül sisteminin adil olmadığını belirtmişlerdir. Bunun yanında araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çoğu ise öğretmenlerin tersine ödül sisteminin adil olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcı öğretmenlerin çoğu eğitim sistemindeki ödül sürecinin şeffaf ve adil olmadığını, ikili ilişkiler ve siyasi unsurların sürece etki ettiğini, ödüllerin liyakat ilkeleri dikkate alınmadan verildiğini, öğretmenlerin iş koşullarından memnun olmadıklarını hatta ortamın öğretmenleri memnun etmek için düzenlenmediğini ve yıllardır bu koşullarda herhangi bir iyileşme olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcı öğretmenlerin çoğu eğitim öğretim için kullanılan yazıcı, akıllı tahta gibi gereçlerin de eksik olduğunu vurgulamışlardır. Katılımcı öğretmenlerin çoğu yönetim tarafından yalnız bırakıldığını ifade etmişlerdir. Eğitim sisteminde uygulanan ödül sürecinin güdüleyici, şeffaf, adil ve herkese eşit bir şekilde uygulanabilir hale getirilmesi için çalışmalar yapılmalı siyasi tercihler yerine liyakat ödüllendirmede ve yükseltmelerde esas alınmalıdır. İş

koşulları öğretmenlerin ihtiyaçları ve kaliteli eğitim gereksinimleri dikkate alınarak yeniden düzenlenmelidir. Öğretmen ve yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri yönündeki çabaları desteklenerek onların lisansüstü eğitim almaları özendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: okul, öğretmen, yönetici, örgütsel destek

ABSTRACT

OPINIONS OF PRIMARY AND SECONDARY EDUCATION MANAGERS AND TEACHERS ON THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL SUPPORT PERCEPTIONS ON VARIOUS VARIABLES

Bayram, Pınar

Master Thesis, Department of Educational Sciences

Thesis Adviser: Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI

May 2022, 93 pages

The aim of this research is to determine the perceptions of organizational support of administrators and teachers and to reveal their views on the effects of these perceptions on their performance, motivation and organizational commitment. The research was conducted in a qualitative research model and was prepared in a holistic multiple-case design. The study group of the research consisted of 9 administrators and 15 teachers, who worked in primary and secondary schools in Antalya province Muratpaşa, Serik and Manavgat in the 2021-2022 academic year and were selected according to the criterion sampling technique from the purposive sampling types. The data were collected with the interview technique made through a semi-structured interview form and analyzed with the descriptive analysis technique. As a result of the analysis, most of the teachers who participated in the research stated that the applied reward system was not fair. In addition, most of the school administrators participating in the research stated that the reward system is fair, unlike the teachers. Most of the participating teachers stated that the award process in the education system is not transparent and fair, bilateral relations and political factors affect the process, the awards are given without considering the principles of merit, the teachers are not satisfied with the working conditions, even the environment is not arranged to please the teachers, and there has been no improvement in these conditions for years. In addition, most of the participating teachers emphasized that equipment such as printers and smart boards used for education are also missing. Most of the participating teachers stated that they were left alone by the management. Efforts should be made to make the award process applied in the education system motivating, transparent, fair and equally applicable to everyone. Working conditions should be rearranged taking into

account the needs of teachers and quality education needs. Teachers and administrators should be encouraged to take postgraduate education by supporting their efforts to improve themselves.

Keywords: school, teacher, administrator, organizational support

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR	i
ÖNSÖZ	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı	3
1.3.Problem Cümlesi.....	4
1.4. Araştırmanın Varsayımları	5
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	5
1.6. Tanımlar.....	5

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Destek Kavramı.....	6
2.2. Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri	11
2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi	11
2.2.2. Karşılıklılık Normu	13
2.2.3. Örgütsel Destek Teorisi.....	13
2.2.4. Lider Üye Etkileşimi	14
2.2.5. ERG Yaklaşımı	15
2.3. Örgütsel Desteğin Boyutları	15

2.3.2.1. Örgütsel Adalet	15
2.3.2.2. Örgütsel Ödüller	17
2.3.2.3. Yönetici Desteği	17
2.3.2.4. . İş Koşulları	18
2.4. Örgütsel Desteğin Sonuçları	18
2.4.1. Zorunluluk Hissetme	19
2.4.2. Örgütsel Bağlılık	19
2.4.3. Örgütsel Vatandaşlık	20
2.4.4. Performans-Ödül Beklentisi ve İş Performansı.....	20
2.4.5. İş Gücü Devri	21
2.4.6. Geri Çekilme Desteği	22
2.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Destek	23
2.6. Örgütsel Destek Algısı İle İlgili Yapılan Çalışmalar	25
2.6.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar	25
2.6.2. Dünyada Yapılan Çalışmalar	26

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli ve Deseni	30
3.2. Çalışma Grubu	30
3.3. Veri Toplama Teknikleri.....	32
3.4. Verileri Çözümleme Yöntemleri.....	32
3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik	33

BÖLÜM IV

BULGULAR

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma	67
------------------------------	----

5.2. Öneriler	69
KAYNAKÇA	71
EKLER	83
EK-1. Etik Kurul İzni.....	83
EK-2. Araştırma İzni.....	84
EK-3. Öğretmen İçin Görüşme Formu	85
EK-4. Katılımcı İzin Formu.....	87
EK-5. Bildirim	88
ÖZGEÇMİŞ	89
İNTİHAL RAPORU	90

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3. 1 Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler	31
Tablo 3. 2. Yöneticilere İlişkin Kişisel Bilgiler	31
Tablo 4. 1. Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Ödül, İş Koşulları, Yönetim Desteği ve Örgütsel Adalete İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	34
Tablo 4. 2. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kurumsal Desteğin Performansa Etkisine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	47
Tablo 4. 3. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kurumsal Desteğin Motivasyona Etkisine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	51
Tablo 4. 4. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kurumsal Desteğin Okula Bağlılığına Etkisi Üzerine Görüşlerine Yönelik Bulgular.....	54
Tablo 4. 5. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Değişen Kurumsal Desteğe İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	58
Tablo 4. 6. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kurumsal Desteğin Önemine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular	62

KISALTMALAR LİSTESİ

- ABD : Amerika Birleşik Devletleri
- ERG : Existence-Var Oluş, Relatedness-İlişki, Growth-Gelişme
- TDK : Türk Dil Kurumu

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu

Toplumların gelişmesi, yaşaması ve ilerlemesi, toplumu meydana getiren bireylerin yetenekli, becerili, ahlaklı, bilgili ve çalışkan olmalarına bağlı bir durum olarak nitelendirilmektedir. Bireyler gereken düzeyde yetiştirilerek topluma sunulmadığında, toplumların yaşamlarını sürdürmelerinin mümkün olmadığı görülmektedir. Toplum içerisinde bireylerin yaşaması ise örgütlerle yaşamayı gerektirmektedir. Bireyler toplum içerisinde tek başlarına karşılayamadıkları ihtiyaçlarını karşılamak için bir araya gelmekte ve böylece örgütleri oluşturmaktadırlar. Örgütlerin insanların toplu bir şekilde yaşadıkları her yerde oluştukları bilinmektedir. İnsanlar gelişim süreçlerinin başında kendi temel ihtiyaçlarını tek başlarına karşılayabildiklerinde, zaman içerisinde artış gösteren ve tek başlarına karşılayamadıkları ihtiyaçlarını gidermek ve içinde buldukları dış çevre koşullarına uyum sağlamak amacıyla diğer insanlar ile işbirliği içerisinde olmaya başlamışlardır. Bireylerin ortak çabasını gerektiren bir amaca ulaşılması, birden çok bireyin güçlerinin ve eylemlerinin birleştirilmesini ve bunları bütünleştirilmesini zorunlu kılar.

Toplumsal yaşamın işbirliği olmaksızın olamayacağı iyi bir şekilde anlaşılmıştır (Aydın, 2007). Öte yandan örgüt özellikleri bakımından değerlendirildiğinde, bürokratik bir yapısı bulunan, yetkilerin ve sorumlulukların hiyerarşik bir şekilde dağıtıldığı ve biçimsel bir yapıya sahip olan eğitim kurumlarının da birer örgüt olma niteliğine sahip oldukları ifade edilmektedir. Eğitim örgütlerinin ve bu örgütlerin yönetilmesinin öneminin, temel girdisinin ve çıktısının insan olmasından kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Açık sistemler olarak nitelendirilen eğitim örgütleri, diğer açık sistemlerde olduğu gibi çevreden girdi almakta, bu girdiyi işleyerek çevreye çıktı vermekteler. Bunun yanı sıra açık sistemlerde çevreye verilen çıktının bir bölümünün yeniden sisteme girdi olarak döndüğü ifade edilmektedir. Eğitim örgütlerinin birçok öge ve söz konusu öğelerin etkileşiminden oluşan sosyal ve dinamik sistemler olduğu belirtilmektedir. Eğitim örgütlerinin dinamik yapısı ise, bahsi geçen öğeler arasında kurulan ilişkilerle ilgilenmeyi gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 2003).

Eğitim örgütleri olarak nitelendirilen okullarda kaliteli bir eğitim hizmeti sunulabilmesi, işleriyle bütünleşmiş ve güdülenmiş öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu öğretmenler,

okullarına karşı olumlu bir tutum geliştirecek uygun bir çalışma ortamı sağlanmaları ve okul yönetimi tarafından da önemsendiklerini hissetmeleri sonucunda örgüt tarafından desteklendiklerini düşünebilmektedir. Bu çerçevede “örgütsel destek” kavramı ön plana çıkmaktadır. Örgütsel destek kavramı, “örgüt çalışanlarının kendilerini güvende hissetmeleri ve arkalarında örgütün var olduğunu bilmeleri” olarak ifade edilmektedir. Algılanmış örgütsel destek kavramı, Eisenberger (1986) tarafından örgütsel değişim sürecini açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Böylece örgütsel destek araştırmaları, 1980’li yılların ortalarından itibaren hızlı bir şekilde gelişmeye başlamıştır. Örgütsel destek kavramı, kişinin örgüt üyeler tarafından kendisine değer verilmesini ve mutluluğunu önemsemesine yönelik bir algılama tarzı olarak ifade edilmektedir. Bahsi geçen algılama tarzının, çalışanı etkileyen kural, strateji ve etkinliklerin örgütün isteği doğrultusunda mı yoksa dışsal etkilerle mi olduğu konusuna dayandığı belirtilmektedir.

Öte yandan örgütsel desteğin sosyal değişim kuramıyla açıklandığı ifade edilmektedir. Blau (1964) tarafından ortaya atılan sosyal değişim kuramı kapsamında iki arkadaş arasında karşılıklı şarta bağlı iyiliklerin değişime uğraması söz konusudur. Bireyin bir iyilik gördüğünde, bu iyiliğe ilk fırsatta ve belirsiz bir zamanda karşılık vermekle yükümlü olduğu ifade edilmektedir. Sosyal değişim kuramının örgüt ve iş görenler arasında var olan net bir biçimde belirli olmayan, beklentilerle bağlantılı karşılıklı zorunlulukları ifade ettiği vurgulanmaktadır (Coyle-Shapiro ve Conway, 2005). Sosyal değişim kuramına göre, çalışanların örgüt tarafından yürütülen faaliyetlerin kendileri açısından faydalı olduğuna inanıldığı ölçüde örgüte bağlılıkları ve performans düzeyleri artmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Sosyal değişim kuramı çerçevesinde, çalışanların işlerine yönelik performanslarını, gelecekte örgütün onlara sağlamasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak şekillendirmektedirler (Turunç ve Çelik, 2010). Örgütsel destek, örgüt tarafından çalışanlarının örgüte yönelik katkılarının bilincinde olunması ve onların refahına önem verilmesi olarak ifade edilmektedir (Martin, 1995).

Okul örgütlerinin yapı, amaç, iklim ve süreç boyutları bakımından diğer örgütlerden farklı olduğu görülmektedir. Söz konusu durum okul örgütlerinde, öğretmenlerin beklentilerini ve ihtiyaçlarını karşılayacak, mesleki gelişimlerine olanak sunacak, huzurlu bir çalışma ortamı sağlayacak bir yaklaşımın önemini ve gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Yöneticiler okul ortamında, örgütsel amaçlara ulaşma, öğretmenlerin beklentilerini karşılama ve okula bağlılıklarını artırma konusunda son derece etkili olmaktadır (İnceler, 2005). Bu nedenle okul yöneticileri tarafından öğretmenlere değer vermeli, onların huzurlu ve rahat bir ortamda

çalışmaları sağlamalı ve çalışma koşulları iyileştirmelidir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin görüşlerine değer vermesi, şikâyetlerinin göz önünde bulundurulması, sorunlarıyla ilgilenilmesi, başarılarının ödüllendirilmesi gerekmektedir (Özdevecioğlu, 2003). Öte yandan ilköğretim okulu öğretmenleri, eğitim sisteminin en stratejik parçalarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle öğretmenlerin okul yönetiminden destek görmeleri de okuldaki eğitim sürecinin kalitesinin belirlenmesinde önem arz eden bir faktör olarak nitelendirilmektedir.

İlköğretim ve Ortaöğretim okullarında görevlendirilen öğretmenler tarafından algılanan örgütsel destek önem arz etmektedir. Bu nedenle söz konusu desteği sağlayacak olan okul yöneticilerine önemli görevler ve sorumluluklar düşmektedir. Aynı zamanda ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevlendirilen öğretmenlere verilen desteğin ne düzeyde olduğunun incelenmesi gerekmektedir.

1.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Eğitimin kurumları belirli hedeflere sahip kurumlardır. Öğretmenlerin işlerini sevmeleri, kendini güvende ve değerli hissetmeleri, hata yaptığında kurumun yanlarında olduğunu bilmeleri gibi faktörler bu hedeflere ulaşmada etkilidir. Bu faktörlerin tamamı örgütsel destek algısını oluşturmaktadır (Doğan, 2014). Öğretmenlerin okullarında algıladıkları örgütsel desteğin, yöneticilerinin ve diğer öğretmenlerin güvenilir olduğuna dair inançlarını ve okula bağlılıklarını artırmaktadır (Uzun, 2018). Bu bağlamda, okul yönetimi ve öğretmenler arasında olumlu bir ilişki kurularak okullarda olumlu bir kültür ve destekleyici bir iklim oluşturulabilir. Bu, iklim hedeflerine ulaşılması üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Eğitim kurumlarında algılanan örgütsel destek özellikle öğretmenler için büyük önem taşımaktadır. Öğretmenleri başarılarından dolayı (maddi veya manevi) ödüllendirmek, alınacak kararlarla ilgili öğretmenlerin görüşlerine başvurmak ve öğretmene değer verildiğini hissettiren her türlü davranış örgütsel destekle ilgilidir. Bu bağlamda yöneticilerin tutum ve davranışları öğretmenlerin örgütsel desteği algılamalarında önemli bir faktördür (Kartal, Yirci ve Özdemir2015)

Çalışma ortamlarında örgüt ve örgüt yöneticileri tarafından çalışanların refahıyla ilgilenilmesi, pek çok olumlu örgütsel davranış sonuçlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Sergilenen olumlu davranışlar, çalışanların diğer bireyler üzerinde ve çalışma ortamında örgütsel desteğin hissedilmesini sağlayacaktır. Böylece samimi davranışlara yol açarak, yöneticilerle ve mesai arkadaşlarıyla daha etkili çalışma ilişkileri kurabileceklerdir. Bunun yanı

sıra sergilenen olumsuz eylemlerden kaynaklanan geri çekilme davranışları ise çalışma koşullarını etkilemekte ve örgütsel desteğin düşüş göstermesine neden olmaktadır. Bu araştırmanın amacı yönetici ve öğretmenlerin örgütsel algılarını saptamak ve bu algıların performansları, motivasyonları, örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine ilişkin görüşlerini ortaya koymaktır.

Bu çalışma Türk eğitim sisteminde yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine yönelik olarak örgütsel desteğin ne durumda olduğunu saptayarak örgütsel destek konusunda görülen eksikliklerin tamamlanmasına katkı sağlaması ve ayrıca yöneticilerde çalışanlara örgütsel destek sağlamak konusunda duyarlılık kazandırmaya çalışması bakımından değerlidir. Bu konuda yapılan çalışmaların yetersiz olması nedeniyle bu alandaki eksikliğe katkı sağlaması açısından önemlidir.

1.3.Problem Cümlesi

İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin ve öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algıları ve çeşitli değişkenler üzerindeki etkileri hakkındaki görüşleri nelerdir?

Alt Problemler

1-İlköğretim ve Ortaöğretim Kurumları Yönetici ve Öğretmenlerinin örgütsel desteğin boyutlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

a-Yönetici ve Öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığının ödül sistemine ilişkin görüşleri nelerdir?

b- Yönetici ve öğretmenlerin iş koşulları hakkındaki görüşleri nelerdir?

c- Yönetici ve öğretmenlerin yönetim desteği hakkındaki görüşleri nelerdir?

d-Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel adalet hakkındaki görüşleri nelerdir?

2- Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel destek algılarının performansları üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?

3- Yönetici ve öğretmenlerin okullardaki örgütsel destek algılarının motivasyonları üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?

4- Yönetici ve öğretmenlerin okullardaki örgütsel destek algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisine ilişkin görüşleri nelerdir?

5- Yönetici ve öğretmenlerin geçmişten günümüze değişen örgütsel desteğe dair görüşleri nelerdir?

6- Yönetici ve öğretmenlerin örgütsel desteğin önemine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın katılımcısı öğretmen ve yöneticilerin görüşme sorularını ciddiye ve içtenlikle cevapladığı varsayılmıştır.

1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma 2021-2022 eğitim öğretim yılı içerisinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Antalya İli Muratpaşa, Serik ve Manavgat ilçelerinde yer alan okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerle elde edilen görüşme kayıtları ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

İlköğretim Kurumları: Dört yıl süreli ve zorunlu ilkokul ile dört yıl süreli ve zorunlu ortaokuldan oluşan bir Milli Eğitim ve Öğretim Kurumudur (Resmi Gazete, 2014).

Ortaöğretim Kurumları: Ortaöğretim kurumları, ortaokul veya imam-hatip ortaokulu üzerine öğrenim süresi dört yıl olan yatılı ve/veya gündüzlü olarak eğitim ve öğretim veren kurumlardır (MEB, 2017).

BÖLÜM II

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Destek Kavramı

Örgüt kavramına yönelik olarak pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir (Arslan ve Afat, 2019; Battal ve Soyalm, 2020; Karaalioğlu, 2019). Destek ögesi, örgütü ayakta tutan ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde kolaylaştırıcı bir unsur olarak nitelendirilmektedir. Destek, örgüt bünyesinde yer alan çalışanlar arasında da olumlu bir atmosferin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bunun aynı sıra destek kavramı, koruma ya da yardım biçiminde de tanımlanabilmektedir (TDK, 2022).

Örgütsel destek kavramı, örgüt üyeler tarafından örgütün yararını gözeterek yapılan işler sonucunda hak ettikleri değerin verilip verilmediği ve örgütün menfaatlerini ne derece önemseydiğinin algılanması olarak ifade edilmektedir. Örgütsel destek kavramı, örgüt tarafından çalışanlarına kendi istekleriyle ve kararıyla yardım etmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek kavramı, örgüt yöneticileri tarafından sağlanan ve örgütün etkin ve verimli bir hale gelmesine yardımcı olan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Naktiyok ve Şçcan, 2019). Örgütsel destek kavramının 21. yüzyılda önemli hale geldiği görülmektedir. Örgütler arasında yaşanan karışıklıklar ve rekabetin örgütsel desteğin önem kazanmasında son derece etkili olan faktörler olduğu belirtilmektedir. Pek çok örgütün, küreselleşme, hızla gelişen teknoloji, değişim ve artan rekabet sonucunda varlığını sona erdirdiği gözlenmiştir. Bu dönemde örgütler ayakta kalabilmek amacıyla çalışanların örgütlere yönelik bağlılıklarını güçlendirmek amacıyla çaba sarf etmek mecburiyetindedirler. Çalışanların istihdam edildikleri örgüte olan bağlılıklarının güçlendirilmesi diğer örgütlerin önüne geçilmesi ve verimliliğin artırılması için çalışanların düşünce, duygu, görüş ve eleştirilerinin her zaman göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Çalışanlar tarafından örgüt bünyesinde yaptıkları işlerin sonucunda beğenilme, takdir edilme ve önemsenme gibi ödüllendirici davranışlara gereksinim duyulmaktadır. Söz konusu ihtiyaçların örgüt tarafından karşılanması ise örgütsel destek algısı olarak ifade edilmektedir (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010). Bireyler özel yaşamlarının yanı sıra istihdam edildikleri örgüt içerisinde de desteğe ihtiyaç duymaktadırlar. Böylece bireyler yalnız olmadıklarını hissedecekler ve aldıkları destek onların daha sağlıklı, mutlu ve verimli olmalarında belirleyici

bir unsur olacaktır. Buna ek olarak destek kavramının algı temelli olduğu ifade edilmektedir. Yani bireylerin her biri kendisini aynı oranda desteklenmiş hissetmeyebilmektedir. Bireylere verilen destek yeterli ya da yetersiz, olumlu ya da olumsuz gelebilmektedir. Bu nedenle örgütsel destek kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Bu farklılıkların bireylerin algılarına bağlı olarak ortaya çıktığı gözlenmektedir. Bunların yanı sıra örgütün benimsediği kültürler, kurallar ve faaliyet alanlarının da bireylerin destek algılarında farklılık yarattığı belirtilmektedir (Tamer ve Bük, 2020).

Bakan, Güler ve Kara (2017) tarafından örgütsel desteğin algı temelli olduğu, yöneticilerin örgüt üyelerine dönütler vermesine ve bu üyelerin istihdam edildikleri örgütte kendilerini değerli hissetmelerine yönelik bir kavram olduğu belirtilmektedir. Bu çerçevede örgütün çalışanların yararına olacak düzenlemeleri göz önünde bulundurarak kendi istekleri ile ortaya koyulan davranışların, dışarıdan oluşan baskı sonucunda ortaya konulan davranışlara kıyasla daha olumlu sonuçlar elde edildiği ifade edilmektedir. Böylelikle örgütsel desteğin, örgüt tarafından çalışanlar için kendi isteklerine göre alınan kararlardan oluşturulduğu söylenebilmektedir (Kartal, Yirci ve Özdemir, 2015).

Örgütsel destek algısı, örgütlerin tarafından yapılan uygulamaları sonucunda üyelerin ihtiyaçlarının tespit edilmesi, belirlenen ihtiyaçların karşılanması ve üyeleri kullanmaktan daha çok onlara değer vererek ve onlara saygı duyarak onların kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak olarak tanımlanabilmektedir (Halis ve Demirel, 2016). Bunların yanı sıra örgütsel destek algısı ise örgüt bünyesindeki yönetici ve çalışanlar arasında kurulan ilişkiyi ve çalışanların örgütlerine karşı sergiledikleri tutum, davranış ve algılarıyla ilgili bir kavram olarak nitelendirilmektedir (Nayır, 2013). Örgüt üyelerinin algıladıkları örgütsel destek ile örgüte karşı sergiledikleri olumlu tutum ve davranışları paralellik göstermektedir. Örgüt içinde çalışanların gerçekleştirmiş oldukları her davranışın yöneticiler ve örgüt tarafından desteklendiğini bilmeleri, onların örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Bahsi geçen durumda birey örgüte bağlı olduğunda ve kendini örgütle bir bütün olarak gördüğünde, örgütün belirlemiş olduğu hedefleri de benimsemektedir. Böylece örgütün hedeflerine ulaşması kolaylaşmaktadır (Kerse ve Karabey, 2017).

Örgütlerin en önemli unsurlarından biri çalışanlardır. Ancak bireylerin örgütün hedefleri ve çıkarları doğrultusunda çalışmalarını sağlayabilecek tek şeyin onları ödüllendirmek olmadığı ifade edilmektedir. Çünkü bireylerin saygı görmek, takdir edilmek, destek görmek ve bir statüye sahip olmak gibi bazı ihtiyaçları vardır. Bu çerçevede örgütsel destek, örgütlerin ve örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanlarının mutluluğuna ve örgüte yararlarına ne düzeyde değer

verdikleri ile ilişkili bir kavram olarak nitelendirilmektedir. Buna ek olarak örgüt bünyesinde istihdam edilen bireylerin maddi ve manevi bazı beklentilerinin olduğu görülmektedir. Söz konusu beklentilerin ve ihtiyaçların hızlı bir şekilde karşılanması ise, bireylerin örgüte karşı aidiyet duygularının oluşmasını sağlamaktadır. Çünkü örgütsel destek, örgüte ve örgüt üyelerine olumlu yönde etki etmektedir (Üren ve Çobanoğlu, 2012). Söz konusu etki göz önünde bulundurulduğunda, örgütler ve yöneticiler tarafından örgüt üyelerine gereken örgütsel desteğin verilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgüt bünyesinde istihdam edilen çalışanların verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmeleri ve örgüte bağlılık duyabilmeleri için örgütler tarafından kendilerine ve fikirlerine önem verildiğini hissetmeleri gerekmektedir (Aykan, 2007).

Örgütsel destek algısı kavramına yönelik olarak yapılan tanımların bazı ortak noktaları bulunmaktadır. Bu ortak noktalar kapsamında örgüt tarafından bireylere değer verilmesi, bireylerin maddi ve manevi ihtiyaçlarının giderilmesi, bireylerin mutluluklarına önem verilmesi yer almaktadır (Kerse ve Karabey, 2017). Özdevecioğlu (2003)'nin ifadelerine göre örgütsel desteğin sağlandığı örgütlerin ve destek veren yöneticilerin bazı özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir. Söz konusu özellikler şöyle ifade edilmektedir: Örgütün, çalışanların fikir, görüş, eleştirileri ve önerilerini dikkate alması ve uygulamalarda bu önerilerin kullanılması: Çalışanlar örgüt içinde yapılan değişikliklerde kendi fikirlerinin dikkate alındığını ve kararlar aşamalarına dahil edildiklerini hissettiklerinde, örgüt tarafından desteklendiklerinin farkında olacaklardır. Bu nedenle çalışanlar tüm bunları örgütsel destek olarak algılayabilecektir.

Örgütte kurulan iletişimin ve ilişkilerin pozitif yönde ve yüksek düzeyde tutulması: Örgüt bünyesinde yer alan yönetici-çalışan, çalışan-çalışan ve diğer ilişkiler ve iletişimler tüm üyelerin motivasyonunun yükselmesine veya düşmesine yol açan bir unsur olarak nitelendirilmektedir. Bu nedenle örgüt bünyesinde güçlü ve olumlu bir iletişim ve ilişkiler ağının oluşturulması, üyelerin motivasyonlarını yükseltmektedir. Aynı zamanda örgüt üyeleri tarafından bu durum örgütsel destek olarak algılanabilmektedir.

Örgüt üyelerine iş güvenliği sağlamak ve verimli olmaları sonucunda örgüt içerisindeki devamlılığını sürdüreceğine dair güven verilmesi: Hiç kimse istihdam edildiği örgütten yapmış olduğu tek bir hata sonucunda örgüt dışında bırakılmayı arzu etmez. Bu nedenle örgüt bünyesinde istihdam edilen çalışanlarının tamamının en önemli beklentisi ise iş güvenliği olarak ifade edilmektedir. Bireylerin yapmış oldukları hataların anlayışla karşılanacağı, verimli ve etkin bir çalışma neticesinde örgüt dışında kalmayacaklarının garantisinin verilmesi gerekmektedir. Bu durum bireyler tarafından örgütsel destek olarak algılanabilmektedir.

Örgüt üyelerine adaletli davranılması, üyelerin haklarının yenilmemesi ve adam kayırmacanın yapılmaması: Bireyler istihdam edildikleri örgütlerde çalışmalarını karşılığında hak ettiklerini almak istemektedirler. Bireylerin hak ettiklerini alamadıkları durumlarda ise son derece olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle örgüt yönetimine yakın çalışanların kayırılması ya da çalışanlara yönelik taraf tutulması durumunda örgütsel desteğin tersine bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu durumda örgüt yöneticilerinin örgüt bünyesinde istihdam edilen her bireye adil bir şekilde davranmaları üyeler tarafından örgütsel destek olarak algılanabilmektedir. Örgüt üyelerinin önemsenmesi: Bireyler her zaman önemli olduklarını hissetmek istemektedir. Bu nedenle örgüt ve örgüt yöneticileri tarafından bireylerin başarılarının takdir edilmesi, önemsenmesi ve ödüllendirilmeleri örgütsel destek olarak algılanabilmektedir. Bireylerin adaletsiz, güvensiz ve baskıcı bir ortamda yer almakta daha çok önemli olduklarını hissettikleri ve mutlu oldukları ortamlarda bulunmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bunun yanı sıra bireylerin örgütün yararına çalıştıkları zaman zarfında örgüt ile aralarındaki bağının kopmayacağına inanmaları da onların daha verimli ve etkin bir şekilde çalışmalarını sağlamaktadır. Bu nedenle örgütün ve örgüt üyelerinin birbirlerinden karşılıklı olarak beklentileri bulunmaktadır. Örgüt bünyesinde istihdam edilen bireylerin yalnızca kendilerine verilen görevleri yerine getirmeleri, örgüt için yetersiz olmaktadır. Bu nedenle örgüt tarafından, çalışanlarından üstlendikleri görevlerin daha fazlasını yapmaları beklenmektedir. Çalışanların söz konusu beklentiyi karşılayabilmeleri için her anlamda kendilerini güvende hissetmeleri gerekmektedir. Bahsi geçen güven ise örgütsel desteğin sağlanmasıyla oluşmaktadır. Bu nedenle örgütlerin üyelerine yeterli düzeyde örgütsel destek sunabilmeleri gerekmektedir (Nayır ve Taşkın, 2017).

Örgüt üyelerinin de buldukları örgütten maddi ve manevi bazı beklentileri bulunmaktadır. Bunlar çalışanların duygusal beklentilerin karşılanmasının örgütsel destek algısı ile ilgili bir durum olduğu ifade edilmektedir. Buna ek olarak örgütsel destek algısının örgütsel bağlılık, vatandaşlık ve iş tatmini gibi örgüte karşı pozitif yönlü tutum ve davranışlar ile ilgili olduğu vurgulanmaktadır. Eğer çalışanlar, yeterli düzeyde örgütsel destek alamazlarsa, örgüt içinde kendilerini güvensiz ve güçsüz hissedebilmektedirler (Tanrıverdi ve Kılıç, 2016). Bu nedenle örgüt ve üyelerin her zaman iş birliği içinde verimli ve etkin bir şekilde çalışmalarını sürdürebilmeleri ve belirlenen amaçlara kolayca ulaşabilmeleri için üyelerin algılayabileceği düzeyde örgütsel desteğin sağlanması önem arz etmektedir. Bir örgütte örgütsel desteğin var olması için birtakım bileşenlerin bir araya gelmesi gerekmektedir. Demir (2020) tarafından örgütsel destek kavramını meydana getiren beş temel unsurdan söz edilmektedir. Bahsi geçen unsurları şöyle ifade edilmektedir:

1-Çalışanların katkılarına verilen değer: Birey tarafından örgütsel desteğin algılanması, bireyin kendisinin ve örgüte yapmış olduğu katkılarının değerli ve önemli olduğunu hissetmesini sağlayabilmektedir. Bunun yanı sıra bireyde örgüte sunmuş olduğu katkılar nedeniyle bir ödüllendirilme beklentisi oluşabilmektedir. Bu nedenle ödüllendirme beklentisinin karşılanması sonucunda bireyin kendisini değerli ve önemli hissetmesi sağlanabilmektedir.

2-Örgüt ile çalışanların birbirine karşı olan güveni: Güven kavramının örgütsel desteğin ortaya çıkması için gereken öncüllerden biri olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle örgüt ile çalışanlar arasında oluşan güven, örgütün faaliyetlerini verimli ve etkin bir şekilde sürdürmesini sağlamaktadır. Örgüt çalışanlarına sağlanan örgütsel destek, onların örgüt ile aralarında güven bağını oluşturulmasını sağlamaktadır. Buldukları örgüte karşı çalışanların güven duygusunun geliştirilmesi için ödüllendirilme sistemi uygulanabilmektedir.

3-Çalışanların mutluluğuna verilen önem: Örgüt çalışanlarına verilen örgütsel desteğin, çalışanın mutluluğunu destekler nitelikte olduğu belirtilmektedir. Örgüt çalışanlarının mutluluğuna önem verilmesi, çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkiyi güçlendirmektedir. Aynı zamanda çalışanın örgüt bünyesindeki kimliğini benimsemesine de katkı sağlamaktadır.

4-Örgütlerdeki kural, politika ve faaliyetlerde gönüllülük olması: Örgüt tarafından çalışanların yararına olacak faaliyetlerin kendi gönüllü olarak gerçekleştirilmesi sonucunda çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmeleri ve bunu bir ödül olarak algılamaları sağlanmaktadır. Böylece örgüt çalışanları örgütsel desteği örgütün gönüllü olarak kendilerine verdiği ödüller olarak algılayabilmektedirler.

5-Anlık olaylara göre değişme yaşanmaması: Örgütsel destek algısının günlük ya da anlık olarak değişim gösteren durumlarla birlikte değişen bir duygu olmadığı ifade edilmektedir. Örgütsel destek düzeyi, örgüt çalışanlarının örgüt ile ilgili görüşlerinin örgütün olumlu veya olumsuz tutum ve davranışlarıyla birleşmesi sonucunda zamanla oluşmaktadır.

Söz konusu bilgiler doğrultusunda bireyler, örgüte yapmış oldukları katkılara değer verildiğini, mutluluklarının önemsendiğini ve örgüt ile aralarında güçlü bir güven duygusunun oluştuğunu ve faaliyetlerde gönüllülüğün esas alındığını gördüklerinde, örgüt tarafından desteklendiklerini hissedebilmektedirler. Ancak örgütsel destek algısının oluşması uzun bir süreç gerektirmektedir.

2.2. Örgütsel Desteğin Kuramsal Temelleri

2.2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Bireyler arasındaki sosyal ilişkileri bir tür kaynak değiş-tokuşu olarak gören, en eski sosyal davranış teorilerinden biri olarak nitelendirilen sosyal değişim teorisinin temel varsayımı, tarafların ödüllendirilme beklentisi içinde sosyal ilişkilere girdikleri ve bu ilişkileri sürdürdükleri olarak ifade dilmektedir (Bedük ve Ertürk, 2015). Sosyal değişim teorisi, sosyal psikolojinin temel kuramsal perspektif alanlarından biridir. Bu çerçevede sosyal değişim teorisini ele alan araştırmacılar arasında Homans (1958), Thibaut ve Kelley (1959), Blau (1964) ve Emerson (1962, 1972) yer almaktadır. Bu kuramsal yönelimin hem faydacılığa dayanan önceki psikolojik ve felsefi yönelimlere, hem de davranışçılığa dayandığı ifade edilmektedir (Cook ve Rice, 2003). Homans, tarafından “Değişim Olarak Sosyal Davranış” (1958) kapsamında bakış açısını tanımlamaya ve ilerletmeye yönelik bilinçli bir çaba sarf edilmiştir. 1961 yılında Sosyal Davranışın günümüzde gözden geçirilmiş olan Temel Formları (1974) argümanını güçlendirdiği ifade edilmektedir Buna ek olarak, 1950'li yılların sonlarına gelindiğinde Thibaut ve Kelley tarafından Grupların Sosyal Psikolojisi (1959) alanında yoğun kavramsal düzenlemeler yapılarak sosyal değişim teorisine katkı sağlanmıştır. Bu çerçevede Thibaut ve Kelley tarafından yapılan çalışmalar, Homans'ın çalışmasından oldukça farklıdır. Bu çalışmalarda, genel değişim yaklaşımı güçlendirilerek, Homans ile birleştirilmiştir. Blau tarafından yürütülen Değişim ve Güç (1964) adlı çalışma ortaya çıktığında ise, değişim yaklaşımı alanda yapılan çalışmalara bir yenisinin eklendiği belirtilmektedir (Emerson, 1976).

Homans tarafından yürütülen sosyal davranış çalışmalarının önermelerinin temelini ceza ve ödül oluşturmaktadır. Bu çerçevede Homans tarafından ödüllendirilen bir davranışın devam edeceği görüşü ileri sürülmektedir. Ödül için Homans'ın beş temel önermesi bulunmaktadır (Cook ve Rice, 2003). Bu önermeler;

1- Başarı önermesi: Olumlu sonuçlar ortaya çıkaran davranışların tekrarlanabileceği ileri sürülmektedir.

2- Teşvik önermesi: Geçmişte ödüllendirilmiş olan davranışın, benzer durumlar yaşandığında tekrar gerçekleştirilebileceği ön görülmektedir.

3- Değer önermesi: Eylemi gerçekleştiren kişi için eylemin sonucu ne kadar değerli olursa, eylemi gerçekleştirme ihtimali de o kadar artacaktır.

4- Mahrumiyet-Doymuşluk Önermesi: İnsanların ödül amacı güttüğü inancını savunmaktadır. İnsanlar sergiledikleri, davranışları ile bazı performanslarını ya da ödül getiren davranışı sergileseler bile, söz konusu ödül elde edemeyip bu ödülünden mahrum kalabilmektedirler. Bunun yanı sıra sürekli olarak ödül getiren bir davranışın tekrarlanması ise belirli bir süre sonra doymuşluğa neden olacaktır. Bu nedenle söz konusu ödülün artık bir anlam ifade etmemeye başlayacaktır.

5- Saldırganlık-Onama Önermesi: İnsanlar tarafından ödüllendirileceklerine inandıkları davranışlar sergilenmektedir. Bu nedenle insanlar ödülü elde etmek amacıyla her türlü eylemi gerçekleştirmektedirler. Ancak insanlar ödülü hak etmelerine rağmen, o ödüle sahip olamadıklarında saldırgan davranışlarda bulunabilmektedirler. Bu kapsamda Homans'ın sosyal davranış yaklaşımına ilave olarak, Thibaut ve Kelley'in sosyal değişimi, insanların istedikleri somut sonuçları elde etmek için "diğer insanlarla" işbirliği yapmak mecburiyetinde olduklarını ileri sürmektedir.

Sosyal değişim Blau tarafından ise motive edilen bireylerden beklenen davranışların gönüllü eylemleri olarak tanımlanmaktadır (Emerson, 1976). Bunun yanı sıra sosyal değişim Blau (1964) tarafından sosyal yaşam içerisinde bireyler arasında kurulan ilişkiler ile gruplar arasında kurulan ilişkilerde merkezi bir süreç olarak nitelendirilmiştir. Söz konusu bir sosyal etkileşim sonucunda ortaya çıkan dışsal faydaların karşılıklı olarak değişimi ve toplumsal yapıları değerlendirilmiştir (Cook ve Rice, 2003). Bu nedenle sosyal değişimin, bireyler arasında ifade edilmeyen mecburiyetlerden meydana geldiği ifade edilmektedir (Ötken, 2015).

Sosyal değişim kuramı yönetim yazını açısından ele alındığında, örgüt düzeyinde karşılıklı ilişkileri açıklamayı amaçlayan bir kuram olarak ifade edilmektedir. Söz konusu kuram çerçevesinde bireyin, bir başka birey ile kurmuş olduğu ilişkideki konumu, mübadele açısından üç şekilde olabilmektedir. Bunlar, bağımlılık durumu, bağımsızlık durumu ve karşılıklı bağımlılık durumu olarak ifade edilmektedir. Sosyal mübadele bağımsızlık ve bağımlılık durumlarında söz konusu değildir. Çünkü sosyal mübadeleden söz edebilmek için karşılıklı bağımlılık gerekmektedir. Bu açıdan sosyal mübadele, başkalarıyla karşılıklı bağlılığı ve dayanışmayı gerektirmektedir. Mübadele esnasında tarafların birbirlerine ekonomik çıktılar ve sosyo-duygusal çıktılar olmak üzere iki tür çıktı sundukları belirtilmektedir. Bu nedenle ekonomik çıktılar, finansal özellik taşımakta ve somut bir yapıya sahip olmaktadır. Sosyo-duygusal çıktılar ise, bireylerin sosyal ve saygı ihtiyaçlarına işaret ettikleri ifade edilmektedir (Bolat, Bolat ve Seymen, 2009). Bunların yanı sıra sosyal değişim teorisinde üzerinde durulan bir başka önemli konu ise, bireylerin kurmuş oldukları ilişkilerdeki karşılıklı etkileşim ve

iletişim olarak ifade edilmektedir. Örgüt çalışanları, kendisine faydalı olan bir davranışla karşılaştıklarında, kendilerinin de yardım etme eğiliminde olmaları beklenmektedir. Bu noktada bir değiş-tokuş ilkesi söz konusudur. Bu ilişkinin güven, bağlılık ve memnuniyet çerçevesinde ilerlemesi sonucunda iş akışında bir verimlilik artışı sağlanacaktır (Erkoç, 2015).

2.2.2. Karşılıklılık Normu

Karşılıklılık normunun temelinde bireylerin kendilerine yardımcı eden bireylere yardım ederek karşılık verecekleri varsayımı yer almaktadır (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010). Bu kuramdan bahsetmek için öncelikle bireyin kendisine yardım eden bireylere yardım etmesi ve bu bireylere zarar verecek herhangi bir davranışta bulunmamları gerekmektedir. Bu kuramın temelinde ise çalışan bir kişinin bulunduğu örgüte sağladığı faydaya karşılık olarak örgüt tarafından o çalışana gösterilen tutum ve davranışlar yer almaktadır. Karşılıklılık normu gereğince, iş ortamında eşit ve adil bir tutum sergileyen yönetici ile birlikte çalışan birey karşılık verme ihtiyacı hissetmektedir (Alcan, 2018).

2.2.3. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışmaktadır. Örgütsel destek teorisi, sosyal değişim teorisine dayanmaktadır. Bunun yanı sıra bu teori çalışanların örgütlerinden aldıkları eğitim, ücret ve sosyo-duygusal destek gibi kaynaklar karşılığında çalışanlarına yönelik olumlu sonuçlar gösterdiğini belirten modern bir değişim teorisi olarak ifade edilmektedir (Köse, 2015). Örgütsel destek teorisi Aselage ve Eisenberger (2018) tarafından iş görenlerin örgüt tarafından yapılan eylemlere gönüllü olarak katıldıklarına karşı inançları olarak ifade edilmektedir. Söz konusu gönüllü yardım ise örgütün gerçekten çalışanlarına saygı duyduğunun ve değer verdiğinin bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bunun yanı sıra örgütsel destek için çalışanların örgüte yardım etmeye yönelik sorumluluk duygularının olması, sosyo-duygusal ihtiyaçların karşılanması, ödül ve performans beklentilerinin yerine getirilmesi gibi faktörlerin de son derece önemli olduğu ifade edilmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütsel Destek Teorisi, Kurtessis vd. (2017) tarafından yürütülen çalışmalarda iş görenlerin örgütlerin kendilerine vermiş oldukları değer ve onların iyiliğini ne düzeyde önemsediklerine yönelik genel bir algı olarak tanımlanmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel destek teorisinin öncüleri ise örgüt-çalışan ilişkileri, liderlik, çalışma koşulları ve insan kaynakları uygulamaları olarak ifade edilmiştir. Bunların yanı sıra çalışanların işe ve örgüte yönelik

oryantasyonu neticesinde performans artışı yaşanacağı ifade edilmektedir. Her örgütün kuruluş amacının farklılık göstermektedir. Ancak büyük örgütlerin temel amacı ihtiyaçların karşılanmasıdır. Bu kapsamda hem bireysel hem de örgütsel faaliyetlerin hedefi, yaşamın kolaylaştırılması, yaşam kalitesinin artırılması ve yaşamın iyileştirilmesi olarak ifade edilmektedir. Bir başka ifadeyle, kişisel olarak sağlanamayan ihtiyaçların, kurulan örgütler vasıtasıyla karşılanması amaçlanmaktadır. Bu nedenle örgütlerin kuruluş amaçları doğrultusunda gerçekleştirmeyi bekledikleri pek çok farklı hedef vardır. Bu örgütlerin temel prensibi ise örgütsel süreç içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmaktır. Örgütler hedef ve amaçlarına ulaşamadıklarında başarı göstermeleri ve sürdürülebilirliği yakalamaları imkansız olacaktır. Bu alanda yürütülen örgüt ve yönetim ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, örgütsel amaçlara ulaşmanın son derece zor olduğu görülmektedir. Bu durumun nedeni ise örgütsel amaçlara ulaşma konusunda pek çok farklı değişkenin ve parametrenin rol oynamasıdır.

Bu kapsamda örgütsel destek algısı, örgüt amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda sonuçları açısından önem arz eden değişkenler arasında yer almaktadır (Yüksel, 2006). İş görenlerin, örgütsel süreçlerin, çalışanlara sunulan fiziksel ve psikolojik olanakların, yasal zorunluluklar nedeniyle değil, kurumun kendi isteğiyle gerçekleştiğine inandıklarında, örgüte olan bakış açıları olumlu yönde gelişmeye başlayacaktır. Böylece örgütsel destek algısı oluşacaktır (Erkoç, 2015).

2.2.4. Lider Üye Etkileşimi

Lider üye etkileşimi kuramında lider ile üyeleri arasındaki ilişkinin niteliği üzerinde durulmaktadır (Atalan, 2019). Örgüt yöneticilerinin çalışanlara yönelik tutum ve davranışları hem çalışanlarla olan ilişkisine hem de örgütün duruşuna ve imajına yansımaktadır. Bu nedenle örgüt yöneticileri tarafından çalışanlarına ilgi göstererek ve önem vererek, onların örgütlerine sadık birer çalışan haline dönüşmeleri sağlanmaktadır. Bu bağlamda çalışan ile yönetici arasında kurulan ilişkide lider üye değişiminin niteliği ise örgütün çıktısına ve sonuçlarına da büyük ölçüde etki etmektedir (Akkoç, 2019). Ayrıca örgüt yöneticisi ve çalışanları arasında kurulan ilişkinin güçlendirilmesi, iş ortamındaki sorunların saptanarak çözüm yollarına yönelik önerilerin sunulmasıyla lider-üye arasındaki verimlilik ve etkinlik artırılmaktadır (Çakır, 2017).

2.2.5. ERG Yaklaşımı

ERG Kuramı Maslow'un sıralamasına çok benzeyen bir kuram olarak nitelendirilmektedir. ERG kuramı İngilizce üç sözcüğün ilk harflerinden meydana gelmektedir. Bunlar (Dönmez, 2013);

(E) Existence-Var Oluş,

(R) Relatedness-İlişki,

(G) Growth-Gelişme olarak ifade edilmektedir.

ERG Kuramı'na göre insanlar belli bir hiyerarşi doğrultusunda oluşturulmuş ihtiyaçlar tarafından güdülenmektedir (Güçlü, Recepoğlu ve Kılınç, 2014). Bu kapsamda ilk olarak en temel ihtiyaçların karşılanmasından sonra üst düzeydeki ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir (Solmaztürk, 2019). ERG Kuramı'na göre örgüt çalışanlarının ihtiyaçları karşılandığında, örgütün üretim kalitesi de artış artacaktır. Böylece örgütün belirlemiş olduğu hedeflere ulaşma noktasında gelişme kaydedilecektir (Emre, 2018).

2.3. Örgütsel Desteğin Boyutları

2.3.2.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisinde ücretlerin, ödüllerin, terfilerin ve cezaların nasıl uygulanacağı, önemli kararların alınma durumu ve çalışanlara söylenme şekli ve bütün bunların çalışanlar tarafınca algılanma biçimi olarak tanımlanabilmektedir (İçerli, 2010). Örgüt tarafından her anlamda istihdam edilen bütün çalışanlara adil olunması, örgütte olumlu bir iletişim kurulması sonucunda çalışanların örgütsel adalet algısı oluşmaktadır (Köse, 2015). Hak ve hukukun gerçekleşmesi olarak ifade edilen adalet, bir toplumun içerisinde uyum, barış, ahenk, düzen ve eşitlik oluşturma görevleri ile hukukun esası ve amacı olarak ifade edilmektedir. Geçmişten bu yana insanlar her zaman adalet için savaşmışlardır (Çeçen, 2009). Bu çerçevede örgütsel adalet ise çalışanların istihdam edildikleri örgütlerde kendilerine karşı adil davranılıp davranılmadığına yönelik algılarını ifade eden bir kavramdır. Ancak örgütsel adalet kavramı algısal bir durumu ifade etmektedir. Bu nedenle örgütsel adalet kişiden kişiye değişebilecek subjektif bir yargı olarak nitelendirilmektedir (Greenberg, 1996).

Çalışanlardaki adalet algısına dayanan örgütsel adalet, örgütsel desteği etkileyen ana faktör olarak görülmektedir. Çalışanların örgütte bazı adaletsizlikler ile karşı karşıya

kaldıklarında, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesini güçleştirecek bazı davranışlar sergileyebilmektedirler. Fakat örgüt çalışanları, iş ortamında adaletli davranışlar ile karşılaşılırsa, pozitif yönlü tutum ve davranışlar sergilemeye başlamaktadırlar (Beugre, 2002). Bu kapsamda örgüt çalışanları tarafından örgütte var olan uygulamaların adaletli bir şekilde uygulandığına inanılması, çalışanların yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla uyumlu ve güvene dayanan ilişkiler kurmalarını sağlamaktadır. Örgüt bünyesinde istihdam edilen çalışanların adalet algıları, örgütsel adalet kavramıyla izah edilmektedir. Örgütsel adalet kavramı araştırmacılar tarafından dağıtım adaleti, işlemsel (prosedürel) adalet ve etkileşim adaleti olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir (Robbins ve Judge, 2012). Dağıtımsal adalet bağlamında, elde edilen ürünün veya sonucun adaletli bir şekilde dağıtılmasından söz edilmektedir (Beugre, 2002). Bu kapsamda dağıtımsal adaletin yüksek olması durumunda, yüksek performans gösteren iş görene fazla ödül; düşük düzeyde performans gösteren iş görene ise daha az ödül verilmesi söz konusudur (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Böylece yüksek performans gösteren iş görenlerin, aldıkları ödüllerin de orantılı olması sağlanmaktadır. İşlemsel adalet çerçevesinde ise ürünlerin veya ödüllerin dağıtılmasına ilişkin kararların alınması hususunda kullanılan yöntemlere dair adaletten söz edilmektedir (Beugre, 2002). İşlemsel adalet kapsamında çalışanların, karar verme ile performanslarını doğru bir şekilde değerlendirmeleri yer almaktadır. Örgütte adaletin var olması, örgüt çalışanları açısından bağlılık, güven, memnuniyet ve vatandaşlık duygusuyla sonuçlanırken, işveren açısından ise üst düzey verimlilik, güçlü bir örgüt kültürü ve pozitif bir iş ortamıyla sonuçlanmaktadır (Yılmaz ve Altinkurt, 2013).

Önderoğlu (2010) tarafından yürütülen çalışma kapsamında ilgili alan yazınında etkileşimsel adalet, dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet olmak üzere üç farklı örgütsel adalet kavramının bulunduğu ortaya konulmuştur. Bu çerçevede dağıtımsal adalet, Colquitt (2001) tarafından örgütte bulunan maddi kaynaklar ve ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılması olarak ifade edilmiştir. İşlemsel adalet kavramı ise Thibaut ve Walker (1975) tarafından alan yazınına dâhil edilmiştir. İşlemsel adalet kavramı, çalışanlara karar sürecinde ve bu sürecin uygulama aşamasında söz hakkı verilmesi olarak açıklanmaktadır. Bu kavram, çalışanların elde ettikleri ödülleri ve ücretleri belirleyen süreçlere yönelik adalet algılarını göstermektedir. Bunların yanı sıra Bies ve Moag (1986) tarafından etkileşimsel adalet kavramı, alan yazınına dahil edilmiştir. Etkileşimsel adalet kavramı, örgüt bünyesindeki uygulamaların insani yönüyle ilgilidir. Aynı zamanda adaletin kaynağı ile alıcısı arasında gerçekleşen iletişimsel süreçte saygı, dürüstlük ve nezaket hususları esas alınmaktadır.

2.3.2.2. Örgütsel Ödüller

İnsan kaynaklarındaki uygulamalar arasında yer alan örgütsel ödüller kapsamında terfi, iş koşulları, ödüllendirilme, tanınma, ücret, stres, özerklik, eğitim, iş güvenliği ve örgütün büyüklüğü gibi kavramlar yer almaktadır. Örgütsel ödüller aynı zamanda örgütsel destek kavramıyla da pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir. Çalışanlar yaptıkları işin sonucunda ödüllendirileceklerine ve iyi iş olanaklarına sahip olduklarına inandıklarında, örgütleri tarafından desteklendiklerini daha fazla algılamaktadırlar. Örgüt tarafından çalışanlarına sunulan maddi veya manevi ödüller çalışanlardaki örgütsel destek algısını büyük ölçüde etkilemektedir. Örgüt ile çalışan arasında bir değişim ilişkisinin var olduğu ifade edilmektedir. Bireyler, istihdam edildikleri örgütlerden alacakları maaş, takdir ve terfi gibi ödüller karşılığında örgütlere girmektedirler. Bu durumda örgütler ise çalışanlarına performanslarından ve katkılarından dolayı bazı ödüller vermektedirler. Söz konusu değişimsel ilişki devam ettiği sürece çalışanlardaki örgütsel destek algısının güçleneceği ve örgüte bağlılıklarının artacağı ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005).

2003 yılında Richardson tarafından yapılan çalışmada örgütün çalışanlarına vermiş olduğu her ödülün örgütsel desteği pozitif yönde etkilemediği ileri sürülmüştür. Bu durumun sebebi olarak, örgüt tarafından verilen ödüllerin, örgütsel desteği olumlu etkileyebilmesi için bazı özellikler taşıması gerektiği olarak ifade edilmiştir. Söz konusu özelliklerin birincisi, verilen ödüllerin iş görenlerin ihtiyaçlarına ve örgüt kültürüne uyumlu olması gerektiğidir. Bu nedenle özellikle çalışana yönelik olarak verilen ödüllerin çok daha değerli olduğu belirtilmektedir. İkinci özellik ise, ödüllerin maddi ödüllerden daha çok manevi ödüller niteliğinde olmaları gerekmektedir. Çünkü çalışanların maddi ödüllerden daha çok manevi ödüllere değer verdikleri ifade edilmektedir (Selçuk, 2003). Bunların yanı sıra örgütün gelecekte de çalışanlarına örgütün bir üyesi olmaya devam edeceklerine yönelik bir güvence sunmaları ise algılanan örgütsel desteğe yönelik güçlü bir işaret olarak görülmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.3.2.3. Yönetici Desteği

Örgüt yöneticileri, çalışanlarının performanslarını ölçme ve yönlendirme amacıyla örgüt temsilcileri biçiminde hareket etmektedirler. Bu durum, çalışanlar tarafından örgüt desteğine yönelik bir gösterge olarak kendilerine dönük pozitif ya da negatif yönelimler görülmektedir. Çalışanlar tarafından örgüt yöneticilerinin, çalışanlara yönelik değerlendirmelerinin genellikle üst düzey yöneticilere bildirildiği, algılanan örgütsel destek ile yönetici desteğinin birleştirilmesine fayda sağladığı düşünülmektedir. Örgüt içerisinde

çalışanları karşı karşıya kalmış oldukları adaletsizlikler sonucunda yönetimden destek istemeleri ve yönetimin de bu talebi kabul ederek destek vermesi örgütsel destek vermesi, çalışanların daha fazla çalışmalarını ve diğer çalışanların işlerine yardımcı olmalarını sağlamaktadır. Bu konuya yönelik olarak yapılan araştırmalarda ise örgütsel destek ile yönetim desteği arasında üst düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001).

Çalışanlar tarafından örgütün değerlendirilmesinin aynı sıra, amirlerin kendilerine göstermiş olduğu önem ve örgüte yönelik katkılarına vermiş oldukları değer ile ilgili değerlendirildiği ifade edilmektedir. Örgüt içerisinde amir pozisyonunda görevlendirilen yetkililerin örgütün vekili konumunda oldukları görülmektedir (Karagonlar, 2012). Bu çerçevede çalışanlar amirleri tarafından sergilenen davranışların belli bir kısmı örgüte yüklenmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışanların yöneticilerinden gördükleri olumlu tutum ve davranışlar, örgütsel desteği pozitif yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle çalışanların yöneticisinden almış olduğu destek, örgütsel bütünleşme ve çalışanların yaptıkları iş ile özdeşleşmeleri arasında önem arz eden bir role sahiptir (Ötken ve Erben, 2010).

2.3.2.4. . İş Koşulları

Çalışanların örgüt içerisinde yapmış oldukları işin yapısının da örgütsel desteği etkilediği ifade edilmektedir. Çalışanlar yaptıkları işi işlerini kendileri için faydalı ve ödüllendirici olarak algıladıklarında işlerini daha anlamlı görmekteirler. Bunun yanı sıra çalışanlar örgüt tarafından yapmış oldukları işlerin anlamlı bulunduğunu düşündüklerinde örgüte yönelik katkılarına daha çok değer verileceğine inanmaktadırlar. Böylece çalışandaki örgütsel destek algısı algı fazla yükselmektedir (Selçuk, 2003, s. 18). Bunun yanı sıra çalışanların, söz konusu faktörlerin örgüt iradesi dışında yasal zorunluluklar gibi farklı faktörler sebebiyle ortaya çıktığını düşünürlerse, bu unsurların varlığının örgütün desteğine atfedilmesi ihtimalinin azaldığı ifade edilmektedir. Bu kapsamda Elton Mayo ve meslektaşları tarafından yapılan araştırma sonucunda çalışanların yapmış oldukları işten memnun olmaları halinde, daha iyi performans sergiledikleri tespit edilmiştir (Karagonlar, 2012, s. 50).

2.4. Örgütsel Desteğin Sonuçları

Çalışma ortamlarında örgüt ve örgüt yöneticileri tarafından çalışanların refahıyla ilgilenilmesi, pek çok olumlu örgütsel davranış sonuçlarının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Çalışanların davranışları üzerinde algılanan örgütsel desteğin etkisini incelemek amacıyla

yapılan pek çok araştırmada, örgütsel desteğin çalışanların örgüte bağlılığını artırdığı ve örgütten ayrılma niyetlerini azalttığı tespit edilmiştir (Eisenberger, Fasolo ve Davis-Lamastro, 1990). Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan meta analizlerde algılanan örgütsel desteğin, iş performansını ve iş tatminini artırmakta olduğu ve iş ortamının eğlenceli bir hale gelmesini sağladığı belirtilmiştir. Bunun yanı sıra iş görenlerin işte kalma eğilimlerini de artırdığı ifade edilmiştir.

2.4.1. Zorunluluk Hissetme

Çalışanlar tarafından örgütte sunulan olanaklardan yararlandıkça ve kendilerinin bilgisine başvurulduğu, kariyer imkanlarına ve eğitimlerine değeri verildiği algılandığında kendilerinde bir zorunluluk hissetmektedirler. Bahsi geçen zorunluluk duygusu çalışanın bulunduğu örgüte ve örgüt hedeflerine karşı daha fazla çaba göstermesine neden olmaktadır. Böylece çalışanın örgüte duyduğu bağlılık artmakta ve örgütsel performansı artıracak davranışlar sergilemektedir (Aselage ve Eisenberger, 2018). Örgüt tarafından çalışanlara bireysel ve maddi olarak pek çok olumlu kaynak verilmesi sebebiyle örgütsel destek, çalışarlarda örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik bir zorunluluk hissini oluşmasına yol açmaktadır (Kaplan, 2010). ABD’de Eisenberger ve arkadaşları tarafından posta çalışanlarına yönelik olarak bir araştırma çalışması yürütülmüştür. Bu araştırma sonucunda örgütsel destek ile çalışanların posta örgütünün hedeflerini gerçekleştirmesinde çaba göstermek için zorunluluk hissini oluşması arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001).

2.4.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütün çalışanları ile uyumunun temel göstergelerinden biridir. Örgütsel bağlılıktır çalışanların hedeflerine inanmaları, örgütte kalmak için kuvvetli duygular beslemeleri ve örgütün hedeflerine ulaşması için tüm çaba göstermesi olarak ifade edilmektedir (Akar ve Yıldırım, 2008). Çalışanların örgütlerine gönülden bağlı olmaları, çalışanların işe yönelik pek çok davranışlarına olumlu yönde etki etmektedir.

Bu çerçevede Eisenberger ve arkadaşları (1990) tarafından yürütölen çalışmada algılanan örgütsel desteğin, çalışanların örgütsel bağlılık algılarını yükselttiği ortaya konulmuştur. Literatür incelendiğinde bu konuya yönelik olarak algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bulguların ortaya çıkmasını sağlayan farklı araştırmaların bulunduğu görölmektedir. Söz konusu araştırmalar arasında Nayir (2012)’in çalışması da yer

almaktadır. Nayir (2012) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin algılanan örgütsel destekleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmada her iki değişken arasında da pozitif ve güçlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

2.4.3. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık kavramının ilk kez Organ (1988) tarafından ifade edildiği bilinmektedir. Bu çerçevede örgütsel vatandaşlık kavramı “biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli ve etkili bir biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı birey davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavrama yönelik olarak yapılan tanımların ortak noktası ise söz konusu davranışların örgütte isteğe bağlı ve gönüllülük esasına dayanan bir anlayışla gösterilen rol fazlası davranışlar olarak ifade edilmesi ve bunların örgütsel etkililiğe büyük ölçüde fayda sağlamasıdır. Çalışanların gönüllü olarak ve samimi hislerle yapmış oldukları örgütsel vatandaşlık davranışlarına karşılık olarak ödül beklentisi içerisinde olmadıkları belirtilmektedir (Sezgin, 2005). Çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri, kendilerine destek verildiğini hissettiklerinde artmaktadır. Buna ek olarak çalışanlar örgütün hedeflerini gerçekleştirmesine daha fazla katkı sağlayacak davranışlarda bulunmaya başlamaktadırlar. Bu alanda yürütülen araştırmalarda örgütsel vatandaşlık ile algılanan örgütsel destek kavramları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır (Miao, 2011; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000).

2.4.4. Performans-Ödül Beklentisi ve İş Performansı

Yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olan çalışanlar, göstermiş oldukları performans karşılığında örgütte yetkili olan kişiler tarafından ödüllendirileceklerine yönelik bir beklenti içerisine girmektedirler. Yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olan çalışanlar tarafından hem maddi hem de manevi ödüller beklenebilmektedir. Örnek verilecek olursa, performanslarından ötürü terfi ya da ek ücret gibi maddi, onaylanma ve saygı görme gibi sosyal ödül beklentileri gösterilebilmektedir (Kaplan, 2010).

Çalışanların göstermiş oldukları performans ile bu performans sonucunda örgütten bekledikleri ödül arasındaki ilişkinin, çalışma performansını doğrudan etkilediği ifade edilmektedir. Shanock ve Eisenberger (2006) tarafından yapılan çalışma kapsamında çalışanlardaki örgütsel destek algısının çalışma performansının artmasını sağladığı ortaya konulmuştur.

Bunun yanı sıra Neves ve Eisenberger (2012) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise algılanan örgütsel desteğin örgütteki iletişim ile çalışan performansının artması arasında bir aracılık rolü üstlenmiş olduğu tespit edilmiştir. Literatür incelendiğinde bu konuya yönelik olarak yapılan pek çok araştırmanın Eisenberger'in görüşlerini destekler nitelikte olduğu gözlenmektedir. Örgütler açısından çalışan performansının artırılmasının son derece önemli bir konu olduğu bilinmektedir. Örnek verilecek olursa, İngiltere'de bankacılara yönelik olarak bir yıllık periyotta yapılan araştırma ve incelemeler sonucunda, psikolojik kontratın iş performansını artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu süreçte algılanan örgütsel desteğin güçlü bir aracılık rolü üstlendiği de saptanmıştır (Conway ve Coyle-Shapiro, 2012). Bu konuya yönelik olarak Pakistan'da yürütülen bir başka araştırma çalışmasında, kariyer gelişimini destekleyici şekilde algılanan örgütsel desteğin, örgüt çalışanlarının performanslarının artmasını sağladığı belirtilmiştir (Saleem ve Amin, 2013).

Bunların yanı sıra Türkiye'de Karadeniz Bölgesinde orta veya küçük ölçekli işletmelerde istihdam edilen 186 yönetici üzerinde yürütülen bir araştırma çalışması sonucunda insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlarının performansını artırdığı saptanmıştır. Ayrıca bu süreç içerisinde örgütsel desteğin de güçlü bir aracılık rolü üstlendiği ortaya çıkarılmıştır (Tokmak, Yıldız ve Turgut, 2013).

2.4.5. İş Gücü Devri

ABD'de üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin çalışanları üzerinde yürütülen bir çalışmada, algılanan örgütsel desteğin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Randall, Cropanzano, Bormann ve Bırjulın, 1999). Bunu yanı sıra ABD'de sosyal hizmet çalışanlarına yönelik olarak yürütülen başka bir çalışmada önceki çalışmaya benzer şekilde algılanan örgütsel destek ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (Maertz, Griffeth, Campbell ve Allen, 2007). Ayrıca Taylanda yapılan başka bir çalışmanın sonucunun da yukarıda belirtilen araştırma bulgularını destekler nitelikte olduğu ifade edilmektedir. Üniversitede istihdam edilen bireylerin örgütsel destek algılarındaki artışa paralel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak çalışanların işten ayrılma niyetlerinin de son derece azaldığı gözlenmiştir (Chuebang ve Boatham, 2011). Ülkemizde bu konuya yönelik olarak yapılan bir çalışmadan dikkat çekici sonuçlar elde edilmiştir. Tüzün ve Kalemci (2012) tarafından tam zamanlı çalışanlara yönelik olarak yapılan araştırma sonucunda, işçilerden yüksek derecede yönetici desteğine sahip olmasına rağmen

düşük düzeyde örgütsel destek algısına sahip olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede algılanan örgütsel desteğin, yöneticilerin desteğinden daha kapsamlı bir olgu olduğunu göstermesi bakımından bu araştırmanın önemli olduğu ifade edilmektedir.

2.4.6. Geri Çekilme Desteği

Geri çekilme davranışı çalışanın, örgüte aktif katılımındaki azalma olarak ifade edilmektedir. Geri çekilme davranışı çalışanın işe geç kalma, iş devamsızlığı ya da işi yavaşlatma gibi davranışlarıyla ilgili bir kavramdır. İş görenlerin algılanan örgütsel desteğe sahip olduklarında, örgütsel bağlılık düzeyinde artış gözlemlenirken (Rhoades ve Eisenberger, 2002), geri çekilme davranışlarında da azalma (Shore ve Shore, 1995) görülmektedir. Örgütsel destek algısında meydana gelen artışın çalışanın işten ayrılma niyetinin azalmasına ya da yok olmasına yol açtığı ifade edilmektedir. Bu çerçevede Masterson ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan çalışmada algılanan örgütsel destek düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin çok daha az olduğu tespit edilmiştir.

Yıldız (2008) tarafından bir tekstil firmasında istihdam edilen çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonucunda örgütsel destek algısıyla işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. Bunların yanı sıra iş devamsızlığı ise geri çekilme davranışının bir başka boyutu olarak nitelendirilmektedir. Çalışanın planlanan zamanda işyerinde bulunmaması, devamsızlık olarak ifade edilmektedir (Price, 1997). Bu alanda yapılan çalışmalarda iş devamsızlığının dağıtıcı, işlemsel (Lam, Schaubroeck ve Aryee, 2002) ve etkileşimsel adalet (Gellatly, 1995) olguları ile pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Çalışanın adalet duygusu, örgütsel destek algısının oluşmasını sağlamakta ve çalışanın tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir.

Orthner ve Pittman (1986) tarafından yapılan araştırma sonucunda örgütsel destek algısının işten ayrılma niyetinin yanı sıra iş devamsızlığın da azalmasını sağladığı tespit edilmiştir. Yani algılanan örgütsel destek ile iş devamsızlığının bağlantılı kavramlar olduğu görülmektedir. Çalışanlarda örgütsel adalet sonucunda artış gösteren örgütsel destek algısının, iş devamsızlığında da büyük ölçüde azalmaya yol açacağı ifade edilmektedir. Eisenberger ve arkadaşları (1986) tarafından yapılan çalışmada algılanan örgütsel desteğin iş devamsızlığını azalttığı ortaya koyulmaktadır. İş gören sessizliği ise geri çekilme davranışının son şekli olarak nitelendirilmektedir. İş gören sessizliği çalışanda işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığını göstermektedir. İlgili literatür incelendiğine iş gören sessizliğinin örgütsel adalet ile ilgili bir

olgu olduğu gözlenmektedir (Colquitt, Greenberg ve Zapata-Phelan, 2005). Bu durumun sonucunda işgören sessizliğinin de dolaylı olarak işgörenin örgütsel destek algısıyla ilgili bir durum olduğu söylenebilmektedir. Algılanan örgütsel destek, işgörenin geri çekilme davranışının azalmasını sağlamaktadır. Bunun yanı sıra geri çekilme davranışı çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma niyetlerini ortaya koymaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

2.5. Eğitim Kurumlarında Örgütsel Destek

Sosyal sistemlerin tamamında birbirinden farklı olsa da sürdürülen bazı görevler ve sorumluluklar bulunmaktadır. Örnek verilecek olursa, toplum sosyal bir sistem olarak ele alındığında yönetim, eğitim ve güvenlik gibi hizmetler, okul veya devlet gibi kurumlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Sosyal sistemlerin doğası göz önünde bulundurulmadan gerçekleştirilen davranışların nizami ve rutin bir şekilde yürütüldüğü ifade edilmektedir. Ulaşılacak istenen hedefin, ortak bir kitlenin çabasını gerektirdiği durumlarda, aynı amaca sahip olan bireyler eş güdümlü olarak çalışabilmek ve aynı çatı altında toplanabilmek amacıyla bir örgüt oluşturmaktadırlar. Okulların da eğitim-öğretim çatısı altında kurulan birer örgüt oldukları ifade edilmektedir. Okulların amacı ise öğrencilerde meydana gelecek öğrenmenin gerçekleştirilmesidir. Öğretmenler ise bu öğrenmeyi sağlayan bireylerdir (Özek, 2016).

Eğitim kurumları öğretme ve öğrenmeye adanan hizmet örgütleri olarak ifade edilmektedir. Bu kurumların temel amacı ise öğrencilerin öğrenmelerini sağlamaktır. Söz konusu amaç doğrultusunda en önemli görevi öğretmenler üstlenmektedirler. Öğretmenlerin eğitim kurumlarında görevlerini yaparken algıladıkları örgütsel destekten büyük ölçüde etkilendikleri gözlenmektedir (Nayır, 2013). Bu alanda yapılan araştırma çalışmalarında bireyler tarafından algılanan örgütsel destek ve yönetim desteği arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001). Bu çerçevede öğretmenler ve yönetici arasında pozitif yönlü bir ilişki kurulduğunda, öğretmenlerin çabaları takdir edildiğinde ve yönetim tarafından eğitim ile ilgili karar süreçlerine öğretmenlerin katılımı desteklendiğinde öğretmenlerin performansının büyük ölçüde arttığı ve yapılan etkinliklere istekli şekilde katılım sağladıkları görülmüştür (Korkmaz, 2006). Öte yandan okul müdürü tarafından destekleyici bir okul atmosferinin oluşturulması ise, öğretmenlerin çalışmalarını ve öğrenme isteklerini etkilemenin yanı sıra okulun başarısını artırma konusunda da önemli bir faktör dönüşecektir. Bunun yanı sıra yöneticiler tarafından destek verilen öğretmenlerin sınıf yönetiminde daha başarılı oldukları tespit edilmiştir (Can, 2004). Çalışanların örgütsel destek algılarına, yöneticilerin bireylere karşı olumlu bir tutum

benimsemeleri ve onların sağlıklarıyla ve refahıyla ilgilenmeleri büyük ölçüde etki etmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Köse'nin (2015) yaptığı araştırma sonucunda örgütün diğer üyeleri ile aralarında sevgi, saygı ve hoşgörü bağı oluşan, çabalarına değer verilen, ödüllendirilen dayanışmanın ve yardımlaşmanın bulunduğu okullarda görevlendirilen öğretmenlerin, yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip olacaklarına yönelik bulgular elde edilmiştir. Bu nedenle eğitim kurumlarında örgütsel destek algısının artırılması için finansal desteğin sağlanması, yönetici ve çalışma arkadaşı desteğinin sağlanması, örgütsel adaletin sağlanması ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi son derece önemlidir.

Polat ve Aktop (2010) tarafından yapılan araştırmada, Kocaeli ili Kartepe ve Başiskele ilçelerinde yer alan liselerde görevlendirilen toplam 388 öğretmenin girişimcilik davranışlarını, duygusal zekalarının ve örgütsel destek algılarının nasıl etkilediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma sonucunda, öğretmenlerin girişimcilik davranışları üzerinde duygusal zeka ve örgütsel destek algısının pozitif yönde bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Gül (2010) tarafından devlet liselerinde ve özel liselerde görevlendirilen öğretmenlere yönelik olarak bir araştırma çalışması yürütülmüştür. Bu çalışma sonucunda özel liselerde görevlendirilen öğretmenlerin örgütsel destek algısının, devlet liselerinde görevlendirilen öğretmenlere kıyasla çok daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bunun yanı sıra örgütsel destek algısının lise türü ve hizmet süresi ile anlamlı düzeyde bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Derinbay (2011) tarafından yürütölen araştırma sonucunda, ilköğretim kurumlarında görevlendirilen öğretmenlerin örgütsel desteği en düşük yönetsel destek, en yüksek ise öğretimsel destek boyutunda algıladıkları tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre öğretmenlerin örgütsel destek algılarının eğitim düzeyi, branş, cinsiyet ve mesleki başarı sebebiyle alınan ödöl değişkenlerine göre anlamlı fark göstermediği belirtilmiştir. Ancak öğretmenlerin örgütsel destek algılarının yaş değişkenine göre anlamlı bir fark gösterdiği ifade edilmiştir. Bunun yanı sıra öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre örgütsel destek algılarının adalet boyutunda anlamlı farklılık gösterdiği gözlemlenirken, diğer boyutlarda anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Örgüt büyüklüğü değişkeni açısından örgütsel destek algısı yönetsel destek boyutunda anlamlı fark gösterirken, diğer boyutlarda anlamlı fark göstermemiştir.

Doğan (2014) tarafından yapılan araştırma sonucunda, öğretmenlerin örgütsel destek algılarının eğitim düzeyi, kıdem, branş, okul büyüklüğü ve medeni durum değişkenlerine göre

anlamli düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede branş öğretmenlerinin, lisans mezunu öğretmenlerini 5 yıl ve daha az süredir görev yapan öğretmenlerin ve bekar öğretmenlerin daha yüksek örgütsel destek algısına sahip oldukları ortaya konulmuştur.

2.6. Örgütsel Destek Algısı İle İlgili Yapılan Çalışmalar

2.6.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Gül (2010) tarafından Ankara ilindeki Çankaya, Altındağ, Keçiören, Yenimahalle ve Gölbaşı olmak üzere beş ilçedeki lise öğretmenlerinin örgütsel destek algılarının nasıl olduğu ve devlet ya da özel lise oluşlarına göre bu algıların farklılaşıp farklılaşmadığının incelendiği araştırmada; özel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısından daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Ayrıca devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının orta düzeyde olduğu sonucuna varılmışken; özel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısının yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Devlet liselerinde görev yapan öğretmenlerin cinsiyete göre örgütsel destek algısının kıyaslandığında ise erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlere göre örgütsel destek algısının yüksek olduğu görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel destek algısının hizmet yılı ve lise türü bakımından bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Yine eğitim alanında Eğriboynun (2013) tarafından yapılan diğer bir çalışmada ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Bolu il merkezinde 72 yönetici ve 529 öğretmen olmak üzere toplam 601 eğitimci üzerinde yaptığı araştırmasında çalışanların örgütlerince desteklendikleri hissine sahip oldukları zaman güvenlerinin daha güçlü olduğu sonucuna varmıştır.

Kartal vd. (2015) ortaya koydukları çalışmalarında öğretmenler tarafından algılanan örgütsel destek düzeyi ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma Bartın ili merkezindeki devlet ilkököl, ortaokul ve lise kademelerinde 2013-2014 eğitim-öğretim yılında görev yapan 290 öğretmenin katılımıyla gerçekleşmiştir. Araştırmanın bulguları neticesinde cinsiyet değişkeninin örgütsel destek algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Buna ek olarak öğretmenlerin algıladıkları örgütsel destek ile yaşam memnuniyetleri arasında pozitif yönlü zayıf doğrusal bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Sonuç olarak bakıldığında öğretmenlerin yaşam memnuniyetleri ve algılanan örgütsel destek düzeyleri orta seviyede çıkmıştır.

Kenek'in (2017) Ankara ilinde bir kamu kurumunda çalışan 198 katılımcı ile gerçekleştirmiş olduğu ve amacının etkileşimsel adalet, duygusal bağlılık ve algılanan örgütsel destek ilişkilerinin incelenmesi ve algılanan örgütsel desteğin diğer değişkenler üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olup olmadığının ortaya konması olan araştırmada çalışanların örgütsel destek algıları ile duygusal bağlılıkları arasında olumlu yönde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Yine örgütsel destek algıları ile etkileşimsel adalet algıları arasında da olumlu yönde bir ilişki olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca çalışanların, örgüt tarafından desteklendikleri yönündeki hislerinin onların etkileşimsel adalet algıları ve duygusal bağlılıkları arasında düzenleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Meriç, Çitçi ve Yurtal (2019) gerçekleştirdikleri çalışmalarında Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin örgütsel destek algısı ve işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Toplamda 20 ilkokul ve ortaokul düzeyinde gerçekleştirilen araştırma Ordu ilinin en büyük üç ilçesi olan Altınordu, Ünye ve Fatsa hedef örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma bulgularına göre algılanan örgütsel destek ile işe adanmışlık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Buna ek olarak öğretmenlerin işe adanmışlıklarının %14,7 oranında algılanan örgütsel destek düzeylerine bağlı olduğu ortaya çıkmıştır.

Gizir ve Fakiroğlu (2020) gerçekleştirdikleri araştırmalarında öğretmenlerin öğretimsel, yönetsel ve adalet boyutlarında algıladıkları örgütsel desteğin okullarındaki iletişim iklimine yönelik algılarını ölçümlemeye çalışmışlardır. Çalışmanın evreni Hatay ili merkez ilçeleri olan Antakya ve Defne'deki ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan toplam 405 öğretmen ile birlikte gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonrasında ortaya çıkan bulgular neticesinde algılanan örgütsel desteğin öğretmenlerin iletişim iklimine yönelik algılarını yordayıcı bir değişken olmadığı ortaya çıkmıştır.

2.6.2. Dünyada Yapılan Çalışmalar

ABD'de örgütsel destek algısına yönelik olarak yürütülen araştırmaların büyük bir bölümünün Eisenberger ve diğerleri öncülüğünde yapıldığı bilinmektedir. Eisenberger vd. (2001) tarafından yapılan farklı bir araştırmada iş performansı ve iş görenin duygusal bağlılığı ile algılanan örgütsel destek ilişkisindeki karşılık ilişkisinin rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda, algılanan örgütsel desteğin çalışanın örgütün hedeflerini

gerçekleştirmesine yardımcı olması ve örgütün refahıyla ilgilenmesiyle ilgili mecburiyet hissi duyması ile olumlu bir ilişkisinin olduğu belirtilmiştir. Bunun yanı sıra algılanan örgütsel destek ve zorunluluk duygusunun çalışanın karşılıklılık normunu kabullenmesi sonucunda arttığı saptanmıştır

O'Driscoll ve Randall (1999) tarafından İrlanda ve Yeni Zelanda'da gıda sektörü çalışanlarına yönelik olarak bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma sonucunda duygusal bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında olumlu bir ilişkiyi var olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra örgütsel destek ile devam ilişkisi arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir. 1997 yılında Wayne vd. ABD'de büyük bir iş firmada istihdam edilen, en az beş yıl deneyimli çalışanların algılanan örgütsel destek düzeyleri ile duygusal bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda duygusal bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu belirlenmiştir.

Moideenkutty vd. (2006) tarafından Hindistan'daki ilaç mümessillerinin algılanan örgütsel destek düzeyleri ile duygusal bağlılıkları üzerinde bir araştırma çalışması yürütülmüştür. Araştırma sonucunda elde edilen verilere göre algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu tespit edilmiştir.

Yoon ve Thye (2000) tarafından Kore'nin iki büyük elektronik firmasında istihdam edilen bireylere yönelik olarak yapılan incelemeler sonucunda, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu ortaya konulmuştur.

Makanjee vd. (2006) tarafından Güney Afrika'da röntgen uzmanları üzerinde yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel destek ile normatif ve duygusal bağ arasında pozitif yönlü bir ilişkinin var olduğu ifade edilmiştir. Buna ek olarak algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığa pozitif yönde etki ettiği de bildirilmiştir.

Benzer şekilde Eisenberger vd. (2002) tarafından algılanan örgütsel destek düzeyi ile çalışanın işten ayrılması arasındaki bağlantının incelenmesi amaçlanmıştır. Söz konusu araştırma kapsamında farklı örgütlerde istihdam edilen 314 kişi incelenmiştir. Bu araştırma sonucunda algılanan yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Allen vd. (2008) tarafından yapılan çalışmada ilk önce 215 alışveriş merkezinde istihdam edilen satış personellerinden, ikinci olarak toplam 197 sigorta temsilcisinden oluşan bir örneklem belirlenerek çalışma yürütülmüştür. Bu çalışmanın amacı; algılanan örgütsel desteğe etki eden unsurların ve bunun gönüllü olarak işten ayrılmayı saptamadaki rolünü

incelemek üzere bir model geliştirilmesi ve bu modelin test edilmesi olarak ifade edilmektedir. Yapılan araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin ilerlemesinde, destekleyici insan kaynakları faaliyetlerinin katkı sağladığı gözlenmiştir. Buna ek olarak algılanan örgütsel destek ile çalışanların geri çekilme hareketleri arasında negatif yönlü bir ilişkinin var olduğu gözlenmektedir.

Loi vd. (2006) tarafından Hong Kong'da yapılan çalışma kapsamında toplam 512 avukat dahil edilmiştir. Çalışma kapsamında örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, çalışanların adalet algısı ve algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkilerin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu çalışma sonucunda hem dağıtım adaleti hem de etkileşim adaletinin algılanan örgütsel desteğin ilerlemesine katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Maertz vd. (2007) sosyal hizmetlerde istihdam edilen toplam 225 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucunda işten ayrılma niyeti üzerindeki algılanan yönetici desteği ve algılanan örgütsel destek etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonucunda algılanan yönetici desteğinin ve algılanan örgütsel desteğin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Sluss vd. (2008) tarafından ABD'deki çok-uluslu bir şirketin yöneticilerine ve çalışanlarına yönelik olarak yapılan araştırmada sonucunda, örgütsel özdeşleşme ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönde bir ilişkinin var olduğu saptanmıştır.

Liu (2004) tarafından örgütsel desteğin insan kaynakları yönetimi faaliyetlerindeki etkisinin ve çalışanlar üzerindeki yansımalarının araştırılması amacıyla bir çalışma hazırlanmıştır. Bu çalışmada iş görenlerin örgüte katkısının farkında olan, onlara önem veren, değer veren örgütlerde çalışanların örgütsel destek düzeyinin yükseldiği tespit edilmiştir. Ayrıca insan kaynakları faaliyetlerinde bulunan çalışanların mesleki gelişim imkânları, ücret düzeyi ve üst-ast ilişkileri ile ilgili beklentilerinin örgütsel desteğe doğrudan etki ettiği gözlenmiştir görülmektedir.

Silbert (2005) tarafından yapılan çalışmada örgüt tarafından çalışanlara verilen ödüllerin örgütsel destek oluşturmada konusundaki yansımaları incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda örgüt tarafından çalışanlara verilen ödüllerin, çalışanların performanslarını yükselttiği gözlenmektedir.

Zagenczyk (2006) tarafından örgütsel desteğin oluşturulmasında toplumsal yansımaların incelenmesi amacıyla bir araştırma yürütülmüştür. Zagenczyk tarafından örgütsel destek ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda konuyu sadece örgüt-kişi ya da ast-üst arasında

kurulan kişisel ilişkiler çerçevesinde incelemesi de eleştirilmiştir. 2010 yılında Çolakoğlu vd. tarafından yürütülen araştırma sonucunda iş tatmininde örgütsel desteğin büyük ölçüde olumlu yansımalarının olduğu gözlenmiştir. Bu çerçevede örgütsel desteğin yükseltilmesinde üst düzey idarecilerin katkısı, iş görenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve ihtiyaçlarının dikkate alınması önem arz etmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemi, kullanılan araştırma modeli, deseni, çalışma grubu, veri toplama araçları ve verilerin yorumlanması incelenmiştir.

3.1. Araştırma Modeli ve Deseni

Bu araştırma nitel bir araştırmadır. Nitel araştırmalar insana yönelik olay ve algıların doğal ortamında derinlemesine veri toplanmasına imkan veren araştırma modelidir (Hatch, 2002). Nitel yöntemin tercih edildiği araştırmalarda ele alınana konu derinlemesine ve kendi bağlamında yorumlanırken insanların onlara yüklediği anlamlara da odaklanır ve olaylar arasındaki farklı bağıntılar daha açık bir biçimde algılanır (Merriam ve Grenier, 2019). Araştırmanın deseni bütüncül çoklu durum çalışmasıdır. Bu yöntemde Her bir durum kendi içinde bütüncül olarak ele alınır ve daha sonra birbirleriyle karşılaştırılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Görüşme tekniğiyle, bir konu hakkında ilgili kişilere belirlenmiş sorular sorulur ve kişilerin deneyimleri, tutumları, niyetleri tepkileri ve görüşlerinin ortaya konulması amaçlanır (Aziz, 2017).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini Antalya ilindeki okullarda görev alan öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Okullar kolay ulaşılabilir durumu örnekleme yöntemiyle seçildi. Araştırmanın çalışma grubu Antalya ili Muratpaşa, Serik ve Manavgat ilçelerindeki okullarda görev alan ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemine göre seçilen 9 yönetici ve 15 öğretmendir. Bireylerin seçiminde amaçlı örnekleme çeşitlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Katılımcılara ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3. 1 Öğretmenlere İlişkin Kişisel Bilgiler

Kademe	Kod	Cinsiyet	Eğitim	Yaş	Kıdem
İlkokul	İÖ1	K	Lisans	42	19
	İÖ2	K	Lisans	41	18
	İÖ3	E	Y. Lisans	42	19
	İÖ4	E	Y. Lisans	40	17
	İÖ5	K	Lisans	45	20
Ortaokul	OÖ1	K	Lisans	39	17
	OÖ2	E	Lisans	42	19
	OÖ3	K	Lisans	46	25
	OÖ4	K	Lisans	42	19
	OÖ5	E	Lisans	47	26
Lise	LÖ1	K	Lisans	44	23
	LÖ2	K	Lisans	39	17
	LÖ3	K	Lisans	40	18
	LÖ4	E	Lisans	41	19
	LÖ5	E	Lisans	50	29

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 9'u kadın, 6'sı erkektir. Katılımcılardan 2'si yüksek lisans mezunu, 13 katılımcı lisans mezunudur.

Tablo 3. 2. Yöneticilere İlişkin Kişisel Bilgiler

Kademe	Kod	Cinsiyet	Eğitim	Yaş	Kıdem
İlkokul	İY1	E	Lisans	60	38
	İY2	K	Lisans	42	19
	İY3	E	Y. Lisans	53	23
Ortaokul	OY1	E	Y. Lisans	40	18
	OY2	K	Y. Lisans	35	13
	OY3	E	Lisans	48	26
Lise	LY1	K	Lisans	35	13
	LY2	K	Y. Lisans	36	14
	LY3	K	Lisans	34	12

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 5'i kadın, 4'ü erkektir. Katılımcılardan 4'ü yüksek lisans mezunu, 5 katılımcı lisans mezunudur.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Bu çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme tekniğiyle, bir konu hakkında ilgili kişilere belirlenmiş sorular sorulur ve kişilerin deneyimleri, tutumları, niyetleri tepkileri ve görüşlerinin ortaya konulması amaçlanır (Aziz, 2017). Nitel veri toplama tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile araştırmacı her katılımcıya soracağı soruları önceden hazırlamakta ve görüşmenin akışına göre sorularda düzenleme, alt veya yan sorularla görüşmeyi detaylandırabilmektedir (Büyüköztürk, Kılıç, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016). Yarı yapılandırılmış görüşme form hazırlanırken; literatür taranmış, uzman görüşü alınmıştır. Hazırlanan soruların anlayışlılık düzeyi bir grup öğretmenle çalışılarak görüşleri alınmış ve son düzeltmeler yapılarak görüşme süreci başlatılmıştır. Hazırlanan görüşme formu 9 sorudan oluşmaktadır. Öğretmenlere ve yöneticilere aynı sorular yönlendirilmiştir. Yapılan görüşmeler 20-40 dakika arası sürmüştür.

3.4. Verileri Çözümleme Yöntemleri

Bu çalışmada betimsel analizi yöntemi kullanılmıştır. Betimsel analizi yöntemi, belirli bir konu veya konu üzerinde bağımsız olarak yürütülen nitel ve nicel araştırmaların derinlemesine incelenmesi ve düzenlenmesi anlamına gelir. Bu şekilde o konudaki veya alandaki genel eğilimler belirlenir. Bu yöntemle elde edilen sonuçlar, ilgili konularda ileride yapılacak araştırmalar için yol gösterici olmalıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). İçerik analizinde görüşme, gözlem veya dokümanlar yoluyla elde edilen veriler, dört aşamada analiz edilir: (1) verilerin kodlanması, (2) kod, kategori ve temaların bulunması, (3) kod, kategori ve temaların düzenlenmesi ile (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Eysenbach ve Köhler, 2002).

Gönüllü katılımcılarla gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme kayıtlarının dökümü yapıp her bir katılımcı için ayrı bir görüşme formu oluşturulmuştur. Ses kayıtları hiçbir değişiklik ve düzeltme yapılmadan yazıya aktarılmıştır. Veri analiz sürecinde, veriler yazıya aktarılmış, derinlemesine incelenerek anahtar kelimeler altında çerçeve oluşturulup kategoriler belirlenmiştir. Veriler analiz edilirken katılımcılar kodlanmıştır. Bu kodlama iki harften oluşmaktadır. İlk harf katılımcının görevli olduğu kademeyi belirtir. İlkokul için "İ",

ortaokul için “O”, lise için “L” kullanılmıştır. İkinci harf ise katılımcının öğretmen ya da yönetici olduğunu belirtir. Öğretmen için “Ö”, yönetici için “Y” harfi kullanılmaktadır.

3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Görüşme kodlama anahtarına işlenen verilerin güvenilirliğini saptamak amacıyla, rastgele seçilen beş görüşme formu işaretlenmemiş ve kodlama anahtarı nitel araştırma alanında bir uzmana gönderilmiştir. Araştırmacı ve uzman birbirinden bağımsız olarak katılımcıların görüşme dökümlerini okumuştur. Katılımcının görüşüne uygun olduğu düşünülen seçenekler, ilgili görüşme kodlama anahtarı bölümüne araştırmacı ve uzman tarafından işaretlenmiştir. Araştırmacı ve uzmanın görüşme kodlama anahtarı tek tek incelenerek görüş farklılıklarının açıklaması yapılmıştır. Yapılan bu karşılaştırma sonucunda aynı olan işaretlemeler “Görüş Birliği”, farklı olan işaretlemeler ise “Görüş Ayrılığı” olarak kaydedilmiştir. Her bir katılımcının güvenilirlik verisi birbirinden bağımsız hesaplanmıştır. Güvenirlik yüzdesi her soru için görüş birliği \ (görüş birliği + görüş ayrılığı) x 100 olarak $(71(71+9)*100)$ hesaplanmıştır (Miles ve Huberman, 1994). Buna göre geçerlilik yüzdesi 88,75’tir.görüşmelere katılanların bir kısmına rapor okutularak yazılanların deneyimleriyle uyumlu olup olmadığı sorulmuş ve katılımcı teyidi alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde bulgulara ait bilgiler alt problemlere göre yer verilmiştir.

Tablo 4. 1. Öğretmen ve Yöneticilerin Örgütsel Ödül, İş Koşulları, Yönetim Desteği ve Örgütsel Adaletle İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Temalar	Görüşler	Öğretmen	Yönetici
Örgütsel Ödül	Ödül yönetmeliğinde ölçüt belirsiz	İÖ1, LÖ4 OÖ2	OY3
	Ödül sistemi onure edici	İÖ2	
	Ödül yönetmeliği şeffaf değil	İÖ3, İÖ5, OÖ1, OÖ3, OÖ4, OÖ5, LÖ1, LÖ2, LÖ5	
	Ödül sistemi iyileştirilmelidir	İÖ4	
	Ödül sistemi uygulanmıyor	LÖ3	
	Ödül sisteminde sendikalar ön planda	LÖ2	OY3
	Ödül dağıtımında çıkar ilişkileri vardır	OÖ1	
	Ödül sistemini adaletli buluyorum		OY2, LY2, LY3
	Ödül sistemi adaletsizdir		İY2, İY3, OY1, OY3, LY1
	Kontenjan sayısı az		İY3
Ödüller işlevsiz, motive etmiyor	OÖ2	OY3, LY1	
İş koşulları	İş koşullarında sıkıntı yoktur	İÖ1, İÖ2, İÖ5, LÖ3	
	Mesai saatleri yeniden düzenlenmeli	İÖ4, OÖ1	
	Fiziki koşullar çalışmayı zorlaştırıyor	OÖ2, OÖ4	
	Fazla iş yükü çalışma koşullarını zorlaştırıyor	İÖ3, OÖ3, OÖ5, LÖ2, LÖ5	
	İş koşullarında iyileşme gerekli	LÖ1, LÖ4	
	İş koşulları demokratik dağılımla bildirilmiştir		İY1
	İş yükü ve sorumluluk fazladır		İY2, LY1
	Çalışan eksikliği, teknik eksiklikler mevcuttur		İY3, OY2
	İş koşullarını iyileştirme çabası mesleki doyum sağlamaktadır		OY1, LY2
	Ekonomik sorunlarla mücadele etmekteyiz		İY3, OY2, LY3
Yönetim Desteği	Gelişimi destekleyen öğretmenini kollayan yönetim mevcuttur	İÖ1, İÖ2, İÖ3, İÖ4, İÖ5, LÖ2, LÖ3, LÖ4	
	Yönetimin sağladığı destek yetersizdir	OÖ1, OÖ2, OÖ3, LÖ1	İY3, OY2, OY3
	Yönetimden maddi destek alamıyorum	OÖ4, OÖ5	
	Yönetim yeni çalışmalarımı desteklemekte cesur değil	OÖ1, OÖ2	
	Yöneticilerimden takdir görmemek motivasyonu düşürüyor	OÖ1	
	Yönetici desteğinin adaletsiz dolması güven ortamını zedeliyor	OÖ1	
	Destek oluyoruz		İY1, İY2, İY3, OY1, OY2, OY3
	Manevi destek görüyoruz, maddi destek yok		OY1
Örgütsel Adalet	Adil bir biçimde takdir yoktur	İÖ1, İÖ3	
	Karar alma süreci tarafsız değil	OÖ2, LÖ3	
	Adalet kişilere göre değişmektedir	LÖ4	
	Şeffaf yönetim adil olduğumu göstermektedir.		LY1
	Güven duygusunu adil olarak sağlamaktayım		İY1, OY2

Katılımcılardan 2'si (İÖ1 ve LÖ4) okullarında öğretmenlere verilen ödül sistemi için ödül yönetmeliğine uyulduğunu belirtmiştir. Bu katılımcılardan biri ilköğretim diğeri ise lise öğretmenidir.

İÖ1. Kurumumuzda uygulanan ödül sistemi personele ödül yönetmeliğine göre yapılmaktadır. İlçe Milli Eğitim Müdürlüğünden belirli dönemlerde başarı belgesi verilmesi yönünde yazı geldiği zaman çalışmaları ile diğer personellere göre üstün olan personeller başarı belgesi teklifi yapılır. Hangi çalışmalarla ödüllendirildikleri ölçüt belirsizdir.

LÖ4. Kurumumuzda uygulanan ödül sistemi belirlenmiş kriterler ve yapılandırılmış bir süreci yansıtır. Adil ve herkes için öngörülebilir olması hedeflenir. Fakat bizim ödül sisteminde ki ölçüt belirsiz.

Bir katılımcı (İÖ2) uygulanan ödül sisteminin çalışma azmini artırdığı ve kendisini onure ettiğini söylerken, lise kademesinde görev yapan bir katılımcı ise (LÖ3) okullarında herhangi bir ödül sistemi uygulanmadığını belirtmiştir. Ortaokul kademesinde bir öğretmen ise (OÖ2) ödül sisteminin yetersiz olduğunu, motive edici bir nitelik taşımadığını belirtmiştir. Başka bir katılımcı ise (İÖ4) ödül sisteminin iyileştirilmesi için önerilerde bulunmuştur. Ona göre sözel ödüllendirmelere ek olarak plaket, ikramiye gibi ödüller de verilebilir.

İÖ2. Verilen takdir ve teşekkür belgeleri kişileri onure etmekte ve çalışma azmini artırmaktadır.

LÖ3. Okulumuzda ödül sistemi uygulanmamaktadır.

OÖ2. Kurumumuzda öğretmenlere ve yöneticilere uygulanan ödül sistemi güncel, motive edici, gündemde tutulan bir ödül sistemi değildir. Ödüllerde motive edici bir değer taşımamaktadır.

İÖ4. Genel olarak düşündüğümüzde plaket, maaş ödülü gibi ödüllerin yerine getirilme şartlarında iyileştirmenin olması gerekli. Okul bazında düşündüğümüzde öğretmenleri teşvik edici sözel ödüllendirmeler olabilir.

Her okul kademesinden katılımcının büyük çoğunluğunun (n=9) verdiği cevap uygulanan ödül sisteminin adil olmadığıdır. Onlara göre süreç şeffaf ve adil değildir. İkili ilişkiler ve siyasi nedenler sürece etki etmektedir. Ödüller liyakatsiz şekilde verilmektedir.

İÖ3. Kurumda uygulanan ödül sistemi belirli bir kritere dayanmamaktadır. Şeffaflık ve eşitlik uygulanmamaktadır. Ödülü hak eden öğretmenlere idaremiz tarafından ödül verilmesi yönündeki teklifler bazen kabul edilmemektedir.

İÖ5. Ödül sistemi daha açıklayıcı ve bilgilendirici olabilir.

OÖ1. Öğretmenlere ve idarecilere verilen ödül sisteminin kesinlikle adil olmadığını düşünüyorum. Ödül, bir başarı karşısında verilen mükafattır. Oysa şu ana kadar çalıştığım kurumlarda verilen ödüller ikili ilişkilere göre verilmiştir. Çalışanın performansının kesinlikle bu sistemde göz önünde bulunmadığına inanıyorum. İkili ilişkilerde de kastettiğim tabi ki iletişim becerisi değil, çıkar ilişkisidir.

OÖ3. Ödül sistemi hakkında öğretmenlere yeterli bilginin verildiğini düşünmüyorum. Ödül her yıl öğretmenlere veriliyorsa, neye göre bu ödüller veriliyor? Bu sorunun cevabını birçok öğretene gibi ben de bilmiyorum. Ödül verilen öğretmenleri sonradan duyuyoruz. Açıkçası bu sistemi adil ve hakkaniyetli bulmuyorum

OÖ4. Kurumumuzda proje yapan, dönem içinde okul ve öğrencinin gelişimine katkıda bulunan öğretmen ve öğrencilere başarı belgesi verilmektedir. Bu belgelerin çoğu defa hakkaniyetli olmadığını söyleyebilirim. Daha çok gösterişi, reklamu, göz boyamayı iyi yapan kişilere veriliyor. İşin mutfağında karınca misali çalışan, katkı sunan kişilere maddi ve manevi ödüllerin verilmesi gerektiğini düşünüyorum.

OÖ5. Benim kurumumda ödül sistemi sendikalar tarafından belirleniyor. Başarıdan çok siyasi görüşe göre değerlendirme yapılıyor.

LÖ1. Genel olarak kurumlarda uygulanan ödül sisteminin tamamen yanlış olduğunu düşünüyorum. Hem öğretmen hem öğrenci için gerçekleri yansıtmayan, adil olmayan ve teşvik edici özelliği taşımayan bir ödül sistemi var. Verilen ödüllerde tanınmış öğretmenlere torpiller yapılması, çalışan öğretmenlerin göz ardı edilmesi hakkaniyetli bir ödül sistemi olmadığını göstergesidir. Bu sebeple alınmış olan ödüllerin de pek bir değeri ya da öğretmene pek bir katkısı kalmamış durumdadır. Benzer durumlar öğrencilere verilen ödüller için de geçerlidir. Artık çalışan ve çalışmayan öğrencilerin sağlıklı bir şekilde ayırt edilmediği ve öğrencilerin sadece akademik başarılarıyla değerlendirildiği bir sistemin içinde olduğumuz için onlar için de aldıkları ödüllerin bir kıymeti kalmamış görünüyor.

LÖ2. Kurumumuzda uygulanan ödül sisteminin (öğretmenler için) çok hakkaniyetli olduğunu düşünmüyorum. Çünkü idareciler genel olarak çalışan birkaç öğretmeni görüp diğerlerinin çalışmalarını gözden kaçırabiliyorlar. Bu anlamda genel bir alışkanlık sergileniyor. Yani daha önce çalışmış olan bir öğretmen hep çalışkan sayılıyor, diğer öğretmenlerin ise yaptıkları çok fazla görünmüyor. Bir diğer durum ise ödül sistemindeki diğer etkenler. Yani yakın ya da tanıdık kişilere daha çok ödül verilebiliyor. Bazen de sendikasına göre ödüller verilebiliyor.

LÖ5. Kurumumuzdaki ödül sisteminin yeterli ve adil olduğunu düşünmüyorum. Sınav sisteminde yeri olan dersler (Türkçe, Matematik, Fen Bilimleri, İngilizce, Sosyal Bilimler, Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi) ve müfredatlarının eksiksiz biçimde verilmesi istenmekte sonunda LGS sonuçları ortaya çıkmaktadır. Bu derslerin öğretmenlerinin 9 ay boyunca yaptıkları uğraşların hiçbirinin görülmediğini düşünüyorum. Ödülün sadece somut elle tutulur bir madalyaya, kupaya değil; emeğe de verilmesini, emeğin görülmesini isterim. Yöneticilerimizin e-en üst kademeye kadar- ödül sisteminde öğretmenlerin emeklerini çiğneyip sadece sosyal medyaya parlayanlara değer verdiklerini düşünüyorum.

Katılımcılardan 5'i (İÖ1, İÖ2, İÖ4, İÖ5 ve LÖ3) okullarında iş koşullarına ilişkin herhangi bir aksama olmadığını, doğru işleyen bir düzen olduğunu ve çalışma memnuniyetlerinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Katılımcılardan biri (İÖ5) sabit saat uygulamasının eğitim sistemine olumsuz etkisine dikkat çekmiş bir diğer katılımcı ise teneffüs sürelerinin 15 dakikadan 10 dakikaya düşürülmesini önermiştir.

İÖ1. Kurumumuzdaki iş koşulları devlet kurumlarındaki iş ve işleyişlere ve valiliklerce belirtilen saatlerde yapılmaktadır. Mesai saatleri yeniden düzenlenmelidir. Yoğunluk durumu ve iş yükünün artması ve azalması dönemsel olarak değişmektedir. Fakat her personel kendi görev tanımında olan iş işleri aksatmadan yapmak zorundadır.

İÖ2. Tüm gün çalışan bir öğretmenim. İş koşullarımızda bir sıkıntı ya da sorun yoktur.

İÖ4. Okulumuz tüm gün olduğu için saatlerin daha önceye (erkene) alınması olabilir. Bunun dışında fiziksel çalışma koşullarını yeterli görüyorum.

İÖ5. İş koşulları hakkında bir problem görmemekteyim. Öğle aramızın olması çocuk ve öğretmen açısından yerinde buluyorum. Teneffüslerin 15 dk değil de 10 dk olabilir ama önemli bir sorun teşkil etmiyor.

LÖ3. Okulumuzda birçok açıdan yeterli donanıma sahip bir okul olduğu için çalışma memnuniyeti yüksektir.

2 katılımcı (OÖ1, İÖ4) mesai saatlerinin özellikle pandemi ile birlikte mesai saati kavramının kaybolduğunu ve günün her saati çalışmak zorunda kaldığını ifade etmiştir. İki katılımcı ise (OÖ2, OÖ4) iş koşullarından memnun olmadıklarını hatta ortamın öğretmenleri memnun etmek için düzenlenmediğini, yıllardır koşullarda herhangi bir iyileşme olmadığını belirtmişlerdir. Buna ek olarak eğitim öğretim için kullanılan yazıcı, akıllı tahta gibi gereçlerin de eksik olduğunu vurgulamışlardır.

OÖ1. Öğretmen olarak iş koşullarımın çok da medyalarda yansıtıldığı gibi rahat olduğunu söyleyemiyorum. Mesai saatleri belli olan öğretmenlerin pandemi ile birlikte mesai saatinin de bittiği, günün, akşamın ya da gecenin bir saatinin bile mesai saati olarak yaşadığını söyleyebilirim. Pandemi sonrasında da uzun süre okuldan uzakta kalan öğrenci ve dolayısıyla veli ile eğitim-öğretime devam etmek öğretmenleri birçok sıkıntı ve problemle karşı karşıya getirmiş ve iş koşullarını da daha ağır hale getirmiştir. Yine kurumlarda yaşanan kuralsızlıklar, adaletsizlikler, iş bilmezlikler, belli öğretmenlere ya da belli branşlara yüklenen beklentiler zaten zor olan eğitim-öğretim sürecini daha da zor bir hale getiren en önemli etkenlerdir.

OÖ2. Kurumumuzda öğretmenler için hazırlanan, sunulan herhangi bir koşuldan söz edilemez. Fiziksel koşullar öğretmene özel tasarlanmaz. Aynı şekilde öğrencilere özel olarak tasarlandığı da söylenemez. Artan sayı, değişen koşullara uyum sağlamak için gerekli düzenleme yapılmaz. Kendi öğrenciliğimizdeki koşullar bugünde bire bir aynıdır. Aydınlatma, ısıtma vb koşullarda en küçük bir ilerleme yoktur. Öğretmen de iş koşullarında kendini önemli ve özel hissetmez.

OÖ4. Çalıştığım okuldaki iş koşulları kesinlikle yetersiz. Gelişmiş bir bölgede çalışıyor olmamıza rağmen öğretmen ve öğrenciyi rahatlatıcı koşullar yok. Örneğin, gelişmiş fotokopi makineleri, yazıcılar, akıllı tahtalar, laboratuvarlar vs. olmalıydı.

Katılımcılardan 5'i (İÖ3, OÖ3, OÖ5, LÖ2, LÖ5) iş yüklerinin fazla olduğunu söylemiştir. Bu yükler hem kötü iş koşullarından hem de gereksiz gördükleri evrak işlerinden kaynaklanmaktadır. Bunlara ek olarak maddi açıdan da kötü koşullara sahip olduklarını belirten katılımcılar da (İÖ3) vardır. Ayrıca özellikle sosyal medyanın yaygınlaşması sonrası sadece “gösteriş” amacıyla yapılan “içi boş faaliyetler” hem öğrencilerin iş yüklerini artırmakta hem de eğitimin amacından uzaklaşmasına neden olmaktadır (LÖ5).

İÖ3. Kurumdaki iş koşulları maalesef çok yorucudur. Hem mental hem de fiziki olarak çok yorulmaktayım. Maddi olarak yöneticiliğin bir doyumunu bulunmamaktadır. Sorumluluklarımız gün geçtikçe artmaktadır. Sosyal etkinlikler yönünden de gerekli desteği görmemekteyiz. Öğretmenevlerinden indirimli yararlanamamaktayız. Okullarda yol ve yemek ücreti alamamaktayız.

OÖ3. Öğretmenim. Kurumumuzda iş tanımları yapılıyor. Fakat idare kendi üzerine düşen görevi yapmadığı için öğretmenlere fazlaca bir iş yükü verilmiş oluyor.

OÖ5. Kurumumuzdaki iş koşulları kalabalık bir okul olduğumuz için iş yükümüz çok. Kalabalık ve farklı çevrelerden gelen öğrenciler arasında sosyo-kültürel farklar çok fazla.

LÖ2. Kurumumuzdaki iş koşulları genel anlamda iyi. Ancak bazı durumlarda öğretmenlerin vazifesi olmadığı halde ekstradan yapılacak olan işler görevli olarak tebliğ ediliyor, zorunlu kılınıyor. Bu da öğretmenlerin gereğinden daha fazla yorulmasına sebebiyet verdiği için bıkkınlık ve yorgunluk seviyesini artırıyor, çalışma azmini azaltıyor. Çünkü mesleğini severek yapan öğretmenler bürokratik işlerin dışında genelde öğrencileri ile ilgili çalışmalar yaparak mutlu olurlar.

LÖ5. Çalıştığım kurumun fiziki koşulları, büyük ve tanınmış bir okul olmasına rağmen yetersiz kalmaktadır. Okulun öğrenci – veli yapısından kaynaklanan zorluklarımız mevcuttur. İdareciler ve biz öğretmenler olarak yapılması gerekenleri yapmaktayız. Eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında çok fazla evrak işinin olmaması bizi çok yormaktadır. Hiçbir faydası olmayan her bir öğretmenin her dakika konuştuğu problemlerin ve çözümlerin tekrar tekrar yazılması buna rağmen bu evrakların hiçbir olumlu geri dönüşünün olmaması verimliliğimizi baltalamaktadır. Özellikle okulların sosyal medyada görünür olma yarışının

başlamadan beri içi boş, zorlama etkinliklerin yaptırılması eğitimin amacından uzaklaşmasına neden olmaktadır.

Katılımcılardan 2'si ise (LÖ1 ve LÖ4) koşulların kötü olmadığını ancak iyileşmenin gerektiğini belirtmiştir. Onara göre eğitim kurumları toplumsal değişimleri ve dengeleri birebir yansıtmaktadır.

LÖ1. Okulumuzda iş koşulları şu an için sıkıntılı değil. Ancak bunu daha büyük olarak yani bakanlık olarak düşünecek olursak iş koşullarının iyileştirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Manevi yıpranma payı çok büyük olan bir meslek grubu olduğumuzu düşünürsek çalışma koşullarımızın birçok eksiği olduğunu söyleyebiliriz.

LÖ4. Kurumumuzda iş koşullarımız makro göstergelere bağlı değişim gösterir. Toplumdaki yozlaşma, dejenerasyon önce okul ortamına yansır. Çalışma saatleri, çalışma ortamı ve iş doyumunu geliştirmeye açık alanlardır.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=8) okul yönetiminden yeterli desteği aldığını ifade etmiştir. Burada dikkat çeken nokta yeterli desteği aldığını söyleyen katılımcıların ilköğretim ve lise kademesindeki öğretmenler olmasıdır.

İÖ1. Kurumumuzdaki yönetim desteği müdür ve yardımcılarının görev tanımlarında sene başında belirtilir. Herkes kendi sorumlu olduğu alanda üzerine düşen tüm görevleri yapmakla sorumludur.

İÖ2. Yöneticilerimizin desteği, ilgisi motivasyonumuzu artırır.

İÖ3. Okul müdürüm ve iş arkadaşlarımla uyum içerisinde çalışmaktayım. Müdürdan ve iş arkadaşlarımdan gerekli desteği görmekteyim.

İÖ4. Şartlar elverdiği ölçüde okul idaresi her öğretmenini desteklemektedir. Yeni yapılacak projeler, sınıf düzenleri gibi

İÖ5. Kurumumuzdaki yönetim desteği rapor kullanımında bir sıkıntı çıkarmıyorlar.

LÖ2. Kurumdaki yönetim desteği biz öğretmenler için son derece önemlidir. Bu okul yönetimi de olsa milli eğitim müdürlüğü de olsa milli eğitim bakanlığı da olsa öğretmenlere daima destek verilmeli. Okul olarak düşünürsek yönetimin desteğini genel olarak üzerimizde hissediyorum ve beni çok mutlu ediyor.

LÖ3. Okul yönetimi iş bölümü yaptığı için ve ekstra durumlarda her yönetici diğerine yardım edebildiği için destek olarak yeterlidir.

LÖ4. Kurumumuzda açık, şeffaf ve destekleyici bir yönetim desteği mevcuttur. Yeni çalışmalara, yaratıcı fikirlere açık, gelişimi motive eden yönetsel iş birliği vardır.

İki katılımcı (OÖ4, OÖ5) okul yönetiminden gördükleri desteğin koşullar nedeniyle sadece manevi destek olduğunu belirtmiştir. Onlara göre gösterilen manevi destek yeterlidir. Ancak desteği diğer katılımcılardan farklı olarak “manevi” şeklinde belirtmeleri maddi bir destek beklentilerinin olduğunu da göstermektedir.

OÖ4. Çalıştığımız kurum resmi bir kurum idareci de öğretmen de sonuçta öğretmen ve aynı imkanlara sahip. Ancak manevi olarak bizleri olumsuz etkilemeyen bir yönetime sahibim. Maddi olarak çok fazla etkisi olamayacağından manevi desteklerini her zaman hissettiğimi söyleyebilirim. Her zaman engel değil destek olduğumu ifade edebilirim.

OÖ5. Kurumumuzda yönetim desteği konusunda, yönetim desteğini hep hissettim. Ekonomik bir yük olmadığı sürece yönetim destek almaya çalışıyor.

Okul yönetiminin yeterli destekte bulunduğunu belirten katılımcılara rağmen desteklerin yetersiz olduğunu söyleyen katılımcılar da (OÖ1, OÖ2, OÖ3, LÖ1) vardır. Bu katılımcıların tamamı ortaokul kademesinde görev yapmaktadır. Onlara göre öğretmenler yönetim tarafından yalnız bırakılmaktadır. Burada yapılan eleştiri direkt yönetime değildir. Yönetimin de yetkileri sınırlıdır. Ödül sistemi doğru kurulamamıştır. Ayrıca mesleğin eski saygınlığının kazandırılması için çalışmalar yapılması gerekmektedir. Katılımcılardan biri (LÖ5) bu soruya cevap vermemiştir.

OÖ1. Eğitim-öğretim sürecinin sağlıklı bir şekilde ilerlemesinin ön koşullarından birisi tabi ki yöntemin öğretmene verdiği destektir. 19 yıllık meslek hayatımda bu konuda birebir sıkıntı yaşamamam da öğretmenlerin çoğunlukla bu konuda yalnız bırakıldığı kanaatindeyim. Gerek gerekli yaptırımların yetersiz oluşu gerekse yönetimin ilgisiz oluşu öğretmenin veli ya da öğrenciyle yaşadığı sıkıntılarda gereken desteği almadığını birçok kez gözlemlene fırsatım oldu. Gerçek anlamda yönetimin desteğinin yanında olduğunu bilen bir öğretmenin performansının da artacağı düşüncesindeyim. Yönetimin tavrına göre mesleğini icra eden ya da bıkkınlık gösteren öğretmenlerimiz olduğu da şüphesiz bir gerçek. Nasıl sınıfta

öğretmen motivasyon kaynağı ise okulda da öğretmen için yönetim büyük bir motivasyon kaynağıdır. Başarı isteyen bir yönetimin de öncelikle motivasyonu yüksek tutması ön koşul olmalıdır. Yöneticilerin adil olmaması birbirimize olan güveni etkilemektedir.

OÖ2. Kurumlarda yöneticiler yönetim desteği sunamazlar. Maddi imkansızlıklardan dolayı yönetim mevcut sistemin aksamadan devamını sağlayamamaktadır. Karar almakta, inisiyatif kullanmakta alanları, yetkileri yoktur. Olsa da kullanacak cesaret ve yetkinlikte değildirlere. Olumlu ya da olumsuz hiçbir değişiklik yaşanmadan geçen zaman verimli değerlendirilir. Sıradanlık verimlilik kavramının yerini almıştır.

OÖ3. Öğretmene çalışmak, yöneticilere de bu çalışmayı takdir ve motive etmek düşer. Ben bizim kurumumuzda maalesef iyi bir ödül ve takdir sistemi kurulduğunu düşünmüyorum.

LÖ1. Okulumuzdaki Yönetim desteğinde bir sıkıntı yaşamıyorum. Milli eğitim kurumu olarak öğretmenlere daha çok destek verilmesi gerektiğini düşünüyorum. Öğretmenlerin eski saygınlığını ve değerini tekrar kazanması için milli eğitimin öğretmeni destekleyici çalışmalar yapması gerekiyor.

Katılımcılardan 2'si (İÖ1 ve İÖ3) Adaletli bir takdir olmadığını düşünmektedir.

İÖ1. Kurumumuzda öğretmenler takdir edilirken yaptıkları işlere göre değil idareyle yakınlığına göre takdir edilmektedir.

İÖ3. Sınıfımla birçok projeye imza attım fakat hiçbir takdir görmedim. Takdiri başka öğretmenler hiçbir proje yapmadan aldılar.

Katılımcılardan (OÖ2 ve LÖ3) karar alma sürecini adil bulmazken başka bir katılımcı (LÖ4) adaletin kişilere göre değiştiğini belirtmiştir.

OÖ2. Okulumla ilgili alınan kararlarda hep aynı öğretmenlerin fikri alınmaktadır. Bunun adil olduğunu düşünmüyorum.

LÖ3. Karar alma sürecine dahil edilmediğim için yöneticimin adil bir yönetime sahip olduğunu düşünmüyorum.

LÖ4. Adalet kişiden kişiye değişmemeli. Örneğin mesaiye geç geldiğimde uyarı alıyorsam başka arkadaşım geciktiğinde hoşgörülmemeli.

Yöneticilerden 4'ü (İY1, OY2, LY2 ve LY3) ödül sisteminin adil olduğunu, somut verilere dayanılarak karar verildiğini belirtmiştir.

İY1. Kurumumuzda öğretmenlere, öğrenci ve çevrelerine kattıkları artı değerler göz önünde bulundurularak bir ödüllendirme sistemini uyguluyorum. Öğretmenin adına, yaşına, kimliğine, cinsiyetine, dünya görüşüne, maddi durumuna, şekline, milletine ve yakınlık durumuna göre bir ödüllendirmeyi doğru bulmuyor ve uygulamanın kurumda adaletsizliği sağlayabileceğini düşünüyorum. Önceleri idareye yakın isimlere bu ödüller veriliyordu ve bu hoş bir görüntü vermiyordu.

OY2. Ulusal, uluslararası projelere katılım alanı ile ilgili somut başarıları.

LY2. Okul müdürünün öğretmen ve idareciler için belirlediği proje (ulusal/uluslararası/TÜBİTAK) üretme, okulda yenilikçi yaklaşımlar uygulama, kurum kültürüne katkıda bulunma, öğrenci-veli ve meslektaşlarla uyumlu çalışma gibi kriterleri doğrultusunda ödül teklifi etmesine dayalı bir sistem uygulanıyor. Objektif ve yerinde olduğu kanaatindeyim.

LY3. Başarının tekrar görmesi teşekkür edilmesi, destek verilmesi anlamında (sözlü) ödüllendirme sık sık yapılmaktadır.

4 katılımcı ise sistemin adil olmadığını, çalışkanlık, özveri gibi soyut değerlerin gözardı edildiğini, kontenjan sisteminin adil olmadığını söylemişlerdir. Bir katılımcı

İY2. Ödül sistemi yetersiz, adaletli dağıtım söz konusu değil.

İY3. Ödül verilebilecek öğretmen listesi istenmekte, öğretmen sayısına göre okula kontenjan tanınmaktadır. Okulun gönderdiği her öğretmene ödül verilmemektedir. Öğretmen ve yöneticilere genel olarak teşekkür ve başarı belgesi verilmektedir. Bu belgeler bilhassa yönetici atamasında puan olarak geri dönüyor. Ödül açılan kontenjan kadar değil, hak eden herkes için olmalı.

OY1. Detaylı değerlendirmelerden uzak ve çalışanın performansına etkisi tartışılan, genel kriterlere bağlı kalınmayan bir sistem.

OY3. Ben ödülleri tatmin edici bulmuyorum. Maalesef ki ödüller verilirken istisnalar elbette ki vardı çalışanın performansından ziyade yöneticisiyle olan yakınlığı sendikası v.b daha ön planda tutuluyor. Başarı , Teşekkür belgeleri için herhangi bir ölçütün olmaması herhangi bir A okulunun müdürünün veya

öğretmeninin sendikasının veya belirli kişilere yakınlığının etkili olduğunu bilmek üzücü bu da doğal olarak motivasyon ve performansı büyük ölçüde etkiliyor.

LY1. Ödül sistemi her zaman motive etkiye sahiptir. Verilecek ödülle ilgili somut verilerin olması gerekliliği şartı vardır. Ancak ödül verilirken soyut verilere yer verilmediği görülmektedir. Örneğin idareci ya da öğretmenin çalışkanlığı, özverisi, fedakarlığı, mesai mefhumu gözetmeden canla başla çalışması gibi unsurlar gözardı edilmektedir. Bunun yanı sıra verilen ödüller kağıt üzerinde kalmaktadır. Ödül verilirken adil ve şeffaf olunması gerektiği gibi diğer çalışanlara da duyurulması ve ödül verilen kişiyi onere etmek gerektiğini düşünüyorum. Verilen ödüllerin kağıt üzerinde kalmasından ziyade çalışana ek bir puan olarak geri dönmesi ve kariyer konusunda ek bir avantaj sağlaması gerektiğini düşünüyorum

Katılımcılardan 1'i (İY1) okullarında demokratik bir yönetim olduğunu belirtirken 2 katılımcı (OY3 ve LY3) iş koşullarının olumlu olduğunu ifade etmiştir. Bu olumlu etki de mesleki doyum yaşamalarına neden olmaktadır (OY1 ve OY2).

İY1. Kurumumda herkesin görevi yazılı bir şekilde ilgili kişiye bildirilmiş ve imza altına alınmıştır. İş koşulları herkesin yapabileceği şekilde gerek öğretmenler kurulunda gerekse diğer toplantılarda belirlenerek demokratik bir dağılımla öğretmen ve diğer hizmet sınıfına tebliğ edilmektedir.

OY3. İş koşulları, özlük hakları, çalışma ve emeklilik koşulları Devlet Memurları Kanunu'na tabidir.

LY3. İş koşulları kesinlikle olumsuz değildir. Birbirimize destek olarak, eksiğimizi varsa tamamlayarak refah bir ortam oluşturuyoruz.

OY1. Kendi kurumumda genel standartların da ötesinde bazı koşulları sağlamaya çalışmaktayız. Personelin koşullardan memnun olabilmesi adına gerek işletme gerekse akademik ihtiyaçlara en kısa sürede dönüş yapıp çözüm üretme gayretindeyiz. Sağlamaya çalıştığımız iş koşulları en çok da kendimize mesleki doyum sağlamaktadır.

LY2. Sınavla öğrenci alınan, 42 yıllık köklü ve nitelikli bir kurumda çalışmaktayım. Bu da mesleki olarak kendimizi sürekli güncel tutma ve proje tabanlı bir eğitim-öğretim sürecinde kalmayı gerektiriyor. Bu nedenle okul-mesai

dışında da fedakarlık yapmamız gerekiyor. Sonuçları ise mesleki anlamda tatmin edici ve keyifli.

2 katılımcı (İY2 ve İY3) iş yükünü fazlalığından bahsetmiş ve çalışma ortamında yaşadıkları zorlukları anlatmışlardır. Onlara göre imkanlar kısıtlıdır (LY1) buna karşın sorumlulukları fazladır (İY2).

İY2. İş yükü ve yorgunluğu fazla. Benim okulum 2 binadan oluşmakta ve bu durumun dezavantajlarını yaşamaktayım.

LY1. Okulda Müdür yardımcısı olarak görev yapmaktayım. İdareci olarak iş yükünün çok ağır ve eğitim yöneticiliğinin amacına uygun olmadığını kanıyordum. Okullarda müdür yardımcısı olarak üzerimize tanımlı farklı alanlarda bir çok görev tanımlı. Kısıtlı imkanlarla ve kısıtlı bir zamanla evrak işlerini yürütmek, muhasebecilik yapmak, okul gelir-gider işlerine bakmak, personel özlük işlerini yürütmek, projeleri yürütülmesini sağlamak, organize etmek, derse girmek, öğrenci, öğretmen, veli, diğer personel ve üst amirlerinin ihtiyaç ve isteklerine cevap vermek, kriz anlarını yönetmek, okuldaki disiplin ve kontrolü sağlamak, iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili tedbirleri almak gibi bir çok görevi birden yürütmek durumundayız. Bu kadar iş yükünün altında asıl amaç olan eğitim yöneticiliği konusuna gerekli önem verilememektedir. Bir müdür yardımcısı olarak bu kadar iş yüküne karşın yeterli ve motive edici bir gelire sahip değiliz. Okuldaki idareciler idarecilikten çok birçok angarya yükü altında hamallık yapmaktadır. Ayrıca işleri yürütme, karar verme ve uygulama sürecinde öğretmen öğrenci ve veliye karşı hem yok denecek kadar az yetkiye sahibiz ve birçok riskle karşı karşıyayız. Bir idareci olarak verilen ücrete bakarak emeğimizin karşılığını alamadığımız ve insani çalışma koşullarına sahip olmadığımızı düşünüyorum.

Katılımcılardan 2'si (İY3 ve OY2) ise teknik sorunlardan ve personel eksikliklerinden bahsetmiştir.

İY3. Okulumuz bodrum kattan itibaren dört kattan ibaret olup bilhassa okulumuzda hizmetli çalışan eksikimiz bulunduğundan temizlik hizmetini yürütmekte bazı zorluklar çekilmektedir. Okulun şehir merkezine uzak oluşu dezavantaj oluşturmaktadır.

OY2. Sorumlulukların ağırlığı, teknik altyapı ve ekonomik sorunlar hedeflerimize ulaşımında menfi etkilemekte.

Yöneticilerin yönetim desteğine ilişkin görüşleri 2 başlık altında toplanmıştır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu (n=7) destek olduklarını (LY3) ve destek gördüklerini (İY1) belirtmiştir. Yönetim ekibinin arasındaki iletişimin iyi olduğunu (İY2), İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nden katkı gördüklerini (İY3), üst kademedeki aldıkları destekleri alt kademeyle yansıttıklarını (OY1) ifade etmişlerdir.

İY1. Yapılacak her olumlu ve öğrenci lehine işlerde yönetim desteğini yakinen hissettik.

İY2. Yönetim ekibi olarak iyi iletişim kurmaktayız ve birbirimize destek olmaktayız. Ancak eğitime ve yaşama bakış açılarında farklılıklar söz konusu olabiliyor. Bu durum zaman zaman çatışmalara neden olmaktadır.

İY3. Kurumumuz ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı olup, az da olsa ihtiyaçların giderilmesinde katkı sağlamaktadır.

LY1. Biraz öncede söylediğim gibi başarı iyi bir ekip çalışması ile ortaya çıkar. Yapılan işlerde ve alınan kararlarda diğer paydaşlardan alınan destek yalnız olmadığını hissettirir ve özgüvenimizi her zaman artırır. Bu da doğal olarak doğrudan performansımızı olumlu yönde etkiler. Yaptığımız işi daha istekli ve severek yapmamızı sağlar.

LY2. Elbette olumlu etkiliyor.

LY3. Kendini güvende hissetme, aidiyet duygusu, güven, saygı, sevgi olguları ile huzurlu bir ortamda çalışıyor olmak performansımızı olumlu yönde etkilemektedir.

Buna karşın üst yönetimden gördükleri desteğin yetersiz olduğunu belirten katılımcılar da (OY2 ve OY3) vardır. Onlara göre bakanlık düzeyinde destekler yeterli değildir (OY2). Destek sözde kalmaktadır ve yöneticilerde güven hissi yaratmamaktadır (OY3).

OY2. Üst yöneticimiz çalışmalarımızda destek. Ancak devasa bir bakanlık ve kurum elbette yetmemekte destekler.

OY3. Ben bu konuda kendimi hiç güvende hissetmiyorum. Sözlü olarak her daim arkadayız denilse de işin resmîyetinde ben bilmiyordum, haberim yoktu denileceğini bilmek işimi yaparken kaygı düzeyimi artırıyor. Gerçekten yönetici

olarak yöneticilerimden destek görmek beni işime daha çok bağladı diye düşünüyorum, maalesef ki ben de görmediğimi desteği birlikte çalıştığım arkadaşlarıma yeteri kadar verdiğimi düşünmüyorum. Galiba bize böyle öğretildi ya da dayatıldı. Camia olarak sanırım bu yüzden birbirimize çok güvenmiyoruz.

Katılımcılardan 1'i (LY1) şeffaf yönetim sayesinde adil olduğunu belirtirken 2 katılımcı (İY1, OY2) okulda güven ortamını adil davrandığı için oluştuğunu ifade etmiştir.

LY1. Okulda yönetimim tamamen şeffaftır. Buda okulda adaletli bir yönetim olduğunun göstergesidir.

İY1. Okulda herkese eşit ve adil davranırım. Bunu bilen öğretmenlerim her konuda bana güvenir.

OY2. Okulumda oluşan güven ortamını tamamen okulumuzdaki varolan adil sisteme bağlıyorum. Tüm öğretmenlerime eşit davranırım.

Tablo 4. 2. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kurumsal Desteğin Performansa Etkisine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Görüşler	Öğretmenler	Yöneticiler
Sinerji yaratır	İÖ1	
Verimliliği artırır	İÖ2, İÖ3, İÖ4, OÖ1, OÖ4, OÖ5, LÖ2, LÖ4	
Memnuniyet düzeyi artar	İÖ5	
Kurumsal destek performansını etkilemez	OÖ2, OÖ3, LÖ3	
Ekip çalışmasını özendirir	LÖ1	
Karşılıklı iletişim ve etkileşimi artırır	İÖ1	
Kurumumuz destek yerine teftiş için tasarlandığı için performansını etkilemez	OÖ2	
Güçlü ve cesur hissetmemi sağlar		İY1, İY2, OY1, OY2, OY3, LY2, LY3
Çalışma isteğimi, performansımı artırır		İY3
Aidiyet duygusu oluşturur		LY1

Katılımcılardan (İÖ1 ve LÖ1) ikisi kurum desteğinin sinerji ve ekip anlayışını artırdığını söylemiştir. Birleştirici ve destekleyici çalışmalar kurumda işlerin sorumsuz ilerlemesini sağlar.

İÖ1. Kurumumdaki desteğin performansıma etkisi büyüktür. Çalıştığım kurumda güzel bir sinerji ve ekip anlayışı bulunduğu için herhangi bir zorluk çekmemekteyim. Karşılıklı iletişim ve etkileşim olduğu sürece de negatif bir durum söz konusu olmamaktadır.

LÖ1. Kurumumuzdaki desteğin elbette ki performansım üzerine oldukça olumlu bir etkisi olmakta. Kurum desteğini hissetmeyen her öğretmenin performansı düşer, etkili ve verimli olamaz. Tabi ki kişi kendi yaptığı çalışmalardan sorumludur ancak kurum içinde birleştirici ve destekleyici çalışmalar olmazsa, ağacın dallarının tek tek kuruması gibi zaman içinde kopmalar olur ve sıkıntılar ortaya çıkar.

Katılımcıların büyük çoğunluğu yönetimden gördükleri desteğin performanslarını ve dolayısıyla verimliliklerini artırdığını ifade etmiştir. Yönetim desteğinin işe isteyerek gelmek, özveri, mutluluk gibi pozitif etkileri vardır. Buna ek olarak bir katılımcı (İÖ5) kurum desteği için özel günlerde hatırlanma ve kutlama önerisinde bulunmuştur.

İÖ2. Daha fazla çalışma verimliliğini artırır, huzurlu bir çalışma ortamı sağlar.

İÖ3. Kurumdan aldığım destek sayesinde işime isteyerek gelmekteyim. Bu da performansımı olumlu yönde etkilemektedir.

İÖ4. Desteklenen her öğretmen, kendi alanında güzel ve verimli işlere imza atar.

OÖ1. Bir öğretmen olarak öncelikli performans kaynağım öğrencilerimdir. Ancak kurumumdan aldığım destek (bir teşekkür bir Güleryüz ya da tepkisizlik) tabi ki performansımı etkiler. Normalde tabi ki işini yaparsın ama bu destekle daha mutlu, daha büyük özveriyle yaparsın ve ortaya güzel bir iş çıkacakken çok daha güzeli çıkar. Ya da tam tersi olur. Başarı düşer, verimsiz sonuç alınır yapılan işten. İnsanın kurumunun yanında olduğunu bilmesi öncelikle onu psikolojik olarak rahatlatır ve mutlu eder. Mutlu öğretmen öğrencisini mutlu eder. Bu da eğitim-öğretim sürecindeki başarının en önemli adımlarındandır.

OÖ4. Kurumdan aldığım desteğin performansa %100 etki ettiğini düşünüyorum. Olumsuz bir tutum öğretmeni dersten ve çalışma azminden alıkoyuyor.

OÖ5. Yönetici desteği olduğu sürece, verimlilik artar. Herkese eşit destek sunmalı ve vizyon sahibi bir şekilde öncelik verecekleri değerli çalışmalara destek olmalılar.

LÖ2. Yaptığım çalışmalarda kurumumdan aldığım destek çalışma performansımı olumlu yönde etkilemiştir. Ama daha önceki çalıştığım kurumlarımda, yönetimden destek almadığım çalışmalarda oldukça düşük performans sergileyip yapacağım çalışmalardan vazgeçtiğim dönemler de olmuştur.

LÖ4. Etkisi büyüktür. Genel memnuniyet düzeyini yükseltir. Doğrudan çalışmanın niteliğini artırır.

İÖ5. Kurumumuzdan aldığımız destek olarak özel günlerde hatırlanması, kutlanması okula aitlik açısından güzel buluyorum.

Yukarıdaki cevaplara karşın 3 katılımcı (OÖ2, OÖ3 ve LÖ3) kurumsal desteğin performansa herhangi bir etkisi olmadığını belirtmiştir. Onlara göre performansı öğrenci başarısı ve mutluluğu etkiler (OÖ2). Yönetim yeterli desteği göstermemekle birlikte, görülen destek performansı değil iş yerindeki mutluluğu etkiler. Katılımcılardan biri (LÖ5) bu soruya cevap vermemiştir.

OÖ2. Kurumumuz destek olmak üzere tasarlanmak yerine teftiş ve değerlendirme üzerine tasarlandığı için performansımızı hiç etkilemez. Performansımızı etkileyen faktörler, öğrenci mutluluğu, öğrenci başarısı gibi yönetsel olmayan faktörler etkiler. Kurumumuz yapılan eğitim öğretimi herhangi bir kriter ile ölçmek değerlendirmek üzere kurgulanmamıştır. Öğretmen tüm sorumluluğu tek başına üstlenmek zorunda bırakılırken kurumsal yapının, hiyerarşinin tamamı değerlendirme ve teftiş görevi üstlenir. Eğitim öğretim faaliyetlerinde araç gereç, yöntem ölçme değerlendirme vbi işbirliği, özel öğrenme koşulları vb hiçbir sorumluluğu kurumsal yapı almadan öğretmene bırakılmıştır.

OÖ3. Her şeye rağmen çabalıyorum. İdare tarafından yaptığımız çalışmalara önemli düzeyde bir destek bulamıyoruz. Maddi anlamda destek olmadığı gibi manevi anlamda da (takdir, teşekkür) görmüyoruz.

LÖ3. Destek alıp almamak performansını çok etkilemez ama destek aldığımda iş ortamında kendimi daha mutlu hissedirim.

Katılımcıların tamamı kurumsal desteğin performansı artırdığını belirtmiştir. 7 katılımcı (İY1, İY2, OY1, OY2, OY3, Ly2 ve LY3) gördükleri kurumsal desteğin kendilerini güçlü hissetmelerini sağladığını, bu güven duygunun ise performansa olumlu yansıdığını belirtmiştir.

İY1. Arkamızda ve yanımızda bir gücün olduğunu bilmek herkes gibi beni de güçlü ve cesur adımlar atmamda yardımcı olur.

İY2. Olumlu desteklerin etkisi iş yaşamına olumlu olarak dönmektedir.

OY1. Kurum bünyesinde destek gerek manevi anlamda olmakla birlikte her türlüünün kıymetli ve önemli olduğunu söyleyebilirim. Sahada gören alan yöneticiler olarak içinde bulunduğumuz koşulların hissedilmesi ve bizlerle empati yapılması doğrudan performansa ve hatta okul içi dengelerin sağlanmasına etki etmektedir.

OY2. Destekleyici ve güven verici. Performansımı yükseltmekte.

OY3. Bağlı bulunduğum örgütte kendimi ne kadar güvende hissedersen o kadar performansım artar, ama sanırım bu sistemde örgütsel destek görmek çok zor tabi eğer üst mercilere yakınlığınız varsa durum başka olabilir. Sanırım örgütsel destek yeterince göremediğimiz için daha ürkek ve kaygılı bir çalışma atmosferi oluşuyor.

LY2. Her türlü etkinlikte maddi ve manevi olarak büyük destekçimizdir.

LY3. Her koşulda öğretmenin arkasında olan, destekleyici ve teşvik edicidir.

Katılımcılardan 1'i (İY3) desteğin çalışma isteğini artırdığını ifade etmiştir.

İY3. Kurum çalışma isteği oluşturmaktadır. Okula gelirken istekle koşarak gelmekteyim. Daha fazla performans sergilemekteyim.

1 katılımcı (LY1) ise kurumsal güven ile aidiyet duygusunun arttığını ve bunu da performansını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir.

LY1. Bir okulda başarının sağlanması, güzel ve kaliteli işlerin ortaya konmasında ekip çalışmasının büyük önemi vardır. Bu noktada öğretmenin desteklenmesi, onlara karşı adil, şeffaf ve ödüllendirici bir tavır sergilenmesi bana göre çok önemli bir yere sahip. Bu nedenle idareci olarak öğretmenlerimizi her zaman destekleyici ve motive edici bir duruş sergilemeye çalışıyoruz. Öğretmenin okula aidiyet duygusunu artırmak, güvenini sağlamak, okulunu sevdirek okula koşa

koşa gelmesini sağlamak, olumlu bir okul iklimi oluşturmak her idarenin izlemesi gereken bir yol olmalıdır.

Tablo 4. 3. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kurumsal Desteğin Motivasyona Etkisine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Görüşler	Öğretmenler	Yöneticiler
Kurumsal destek motivasyonumu artırır, işimi zevkle yaparım	İÖ1, OÖ1, OÖ4, OÖ5, LÖ2, LÖ3, LÖ4	
Motivasyonumla beraber kuruma güvenimde artar	İÖ2,	
Kurumdan aldığım destek motivasyon ve İş doyumunu artırır	İÖ3	
Motivasyonla beraber verimliliğim artar	İÖ4, LÖ1	
Motivasyonum artınca değerli hissederim	İÖ5	
Motivasyonumu kurumsal destek değil öğrenci başarısı artırır	OÖ2, OÖ3	
Motivasyonum ve Çalışma azmim körüklenir		İY1, İY3, OY2, OY3, LY1, LY2, LY3
Motivasyonum arttıkça Aidiyet duygum gelişir		İY2
Motivasyonla birlikte İş Doyumu ve işe odaklanma artar		OY1, LY1

Katılımcıların büyük çoğunluğu kurumsal desteğin motivasyonu artırdığını söylemişlerdir. Onlara göre kurumsal destek öğretmen motivasyonunu o da öğrenci motivasyonunu artırır (OÖ1). Eğitim kurumu birbirine bağlı halkalar gibidir. Her duygu bir diğerini doğurur, her halka da bir diğerini etkiler. Buna ek olarak kurumsal destek işbirliğini bu da yine motivasyonu artırmaktadır.

İÖ1. Her çalışan gibi kurumdaki çalışanlardan almış olduğum desteğin performansına olduğu gibi motivasyonumda etkisi büyük oluyor. Haliyle motivasyon artışı da işlerimdeki ve projelerimizdeki performans artışına da yansımaktadır.

OÖ1. Okulumdaki kurumsal destek motivasyonumu ve benim motivasyonuma bağlı olan öğrenci motivasyonu, öğrenci motivasyonuna bağlı olan başarıyı veya başarısızlığı büyük oranda etkiler. Bunların hepsi birbirlerine bağlanmış zincirin halkalarıdır. Bir kurum amiri bazen küçük bir sözle ya da davranışla ya bu halkaları birbirine iyice kenetler ya da halkalar birbirine geçmiş gibi görünür ama küçük bir sıkıntıda dağılır. Bunun sonucunda da ortaya başarı ya da başarısızlık çıkar.

OÖ4. Kurumdan aldığımız maddi ve manevi destek öğretmen motivasyonunu artırıyor. Bir övgü, bir güler yüz öğretmenin havasını kolaylıkla değiştirir diye düşünüyorum.

OÖ5. Kurumsal destek sunacak okul idaresi çalışanlarından daha bilgili ve yetkili olmalı. Ancak bu koşullar benim motivasyonumu artırır. Veliler ve öğrenciler ile karşılaştığımız olası sorunlarda kurumsal destek önem kazanıyor. Motivasyonu yükseltecek tutum ve davranış içinde bulunmalıdır okul idaresi.

LÖ2. Kurum desteği daima fazladan pozitif enerji ve motivasyon sağlıyor. Kurumsal destek yaptığım çalışmaların daha güzel olmasını ya da yapacağım çalışmaların kalitesini son derece etkilemektedir. Örneğin okulda proje yaparken kurumsal desteği hissederek yaparsam çok daha verimli çalışmalar ortaya koyabiliyorum. Aldığım enerji ile yeni proje fikirleri üretip öğrencilerimle beraber güzel çalışmalar yapabiliyorum.

LÖ3. İşbirliği çalışmalarda aldığım destek motivasyonumu artırır.

LÖ4. Motivasyon, harekete geçirici güç olarak yeni gelişim olanaklarına açık hale getirir. Okulun sağladığı kurumsal destek ile farklı uygulamalar ile verimlilik artmaktadır.

Katılımcılardan biri (İÖ2) kurumsal desteğin güven duygusunu bir diğer (İÖ3) iş doyumunu, bir katılımcı (İÖ5) kendini değerli hissetmeyi ve iki katılımcı (İÖ4, LÖ1) ise verimliliği artırdığını söylemişlerdir. Bu değişkenler ise doğrudan motivasyonu pozitif önde etkilemektedir.

İÖ2. Güvenli bir ortamda çalışmamızı sağlar. Başarıyı artırır.

İÖ3. Kurumdan aldığım destek motivasyonumu yükseltmekte, iş doyumumu artırmaktadır.

İÖ5. Kendimizi önemli, değerli hissetme açısından güzel duygu.

İÖ4. Okuldan aldığım kurumsal destek, öğretmen olarak daha verimli, istekli çalışmamı sağlar.

LÖ1. Okulumdan aldığım kurumsal destek benim etkili, verimli ve kalıcı çalışmalar yapmamı sağlıyor. Bu konuda okulumda bir sıkıntı yaşamıyorum. Ama her okulun da böyle olmadığını görüyorum. Bunun şans işi olması ise çok üzücü çünkü kurum desteği de kurum standartları gibi olmalı. Kurum kültürü her yerde aynı şekilde olmalı bu sayede öğretmen her kurumda gönül rahatlığıyla çalışmalı.

Bunlara karşın 2 katılımcı (OÖ2, OÖ3) kurumsal destek almadığını ifade etmiş bir katılımcı (LÖ5) ise bu soruya cevap vermemiştir.

OÖ2. Okulumuzda kurumsal destek almayız, bunu beklemeyiz de. Motivasyonumuzu öğrenci mutluluğu ve başarısına bağlıdır.

OÖ3. İstedğim anlamda bir destek görmüyorum. Sürekli çalışıyor ve çabalıyorum. Okulda olumlu anlamda bir ekip çalışması olmadığı için açıkçası bir bağ kurabilmiş değilim.

Katılımcıların tamamı kurumsal desteğin motivasyonu artırdığını belirtmiştir. 7 katılımcı kurumsal desteğin ana etkisinin çalışma azmini artırmak olduğunu söylemiştir. Onlara göre kurumsal destek sayesinde çalışma azmi körüklenir (İY1), motivasyonları (İY3) konsantrasyonları (OY2) artar.

İY1. Motivasyonumu olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma azmimi körüklemekte ve hevesimi artırmaktadır. Bu desteğin içten gelmesi ve yapmacık olmaması da önemli.

İY3. Okul çalışanlarından aldığım destek performansımı katlamaktadır. Motivasyonumun artması daha fazla hizmet vermeme katkı sağlamaktadır.

OY2. Konsantre ve çabalarımı artırmak başarma arzumu güçlendirmek.

LY1. Bir işi yapmak ve başarıyı sağlamak için motive olmak yani o işe odaklanmak ilk basamaktır. Bu noktada kurumsal destek almak yaptığımız işleri daha doğru ve düzgün yapmamızı sağlar. Örneğin okulda yapılan bir projede idarenin desteğini alan ve ihtiyaçlarının karşıladığını gören bir öğretmen yaptığı işe daha çok odaklanacaktır. Ya da kurum müdürü tarafından çalışkan öğretmenlerin

ödüllendirilmesi ve onere edilmesi diğer öğretmenleri de motive ederek harekete geçirecektir.

LY2. Motivasyonumu yükseltiyor.

LY3. Kurumsal destek sayesinde motivasyonumuz yüksek. Okula severek gelmek, işimizi severek yapmak motivasyonumuz ile doğru orantılı.

Bir katılımcı (İY2) kurumsal desteğin aidiyet duygusunu artırdığını ve bunun da direkt olarak motivasyonu yükselttiğini belirtmiştir. Bir diğer katılımcıya (OY1) göre ise kurumsal destek iş doyumunu artırmaktadır.

İY2. Kurumsal desteğin motivasyonu ve ait olma duygusunu yükselteceği için başarı ve mutluluğu artıracığına inanıyorum.

OY1. Aldığımız deste, verilen moraller, çözüm üretebildiğimiz konular yönetim becerimizin gelişmesine katkı sunmakla birlikte bir iş doyumunu sağlamaktadır. Üst seviyede bir iş doyumunu performansa doğrudan etki etmektedir.

Tablo 4. 4. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kurumsal Desteğin Okula Bağlılığına Etkisi Üzerine Görüşlerine Yönelik Bulgular

Görüşler	Öğretmenler	Yöneticiler
Kurumsal destek bağlılığı artırır	İÖ1, OÖ3, OÖ1, OÖ5, LÖ2	
Okula bağlılığımla birlikte çalışma isteği artar	İÖ2, LÖ1	
Okula bağlılıkla beraber başarı da artar	İÖ4	
Kurumsal destek ile Benimseme/aidiyet duygusu gelişir	İÖ5, OÖ4, LÖ4, LÖ5	
Okula bağlılığı kurumdan değil öğrencilerden alırım	OÖ2	
Kurumsal destek okul bağlılığını etkilemez	LÖ3	
Okul bağlılığıyla Okul kültürü oluşur		LY1
Kurumsal destek Çalışma ortamını o da okula bağlılığı etkiler		LY2, LY3
Aidiyet duygusunu artırır		İY1, İY2, İY3, OY1, OY2, İY3

Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=5) kurumsal desteğin okula bağlılıklarını artırdığını söylemiştir. Onlara göre kurumsal destek motivasyon ve performansı artıracak bu da okula bağlılığı pozitif yöne etkileyecektir. Ayrıca destek algısı mutluluğu ve verimliliği de etkilemektedir.

İÖ1. Kurumdaki desteğin kuruma olan bağlılığı da 4. ve 5. Sorudaki gibi doğru orantılı olduğu kanısındayım. Bir çalışanın motivasyonu işlerindeki performansını arttıracaktır. Performans artışı da kuruma karşı bağlılığı artırır.

İÖ3. Okulumdan aldığım kurumsal destek okula bağlılığımı yükseltmektedir.

OÖ1. Çalıştığı kurum insanı ya mutlu ya da mutsuz eder. İnsan mutlu olduğu ortama gitmek ister elbette. Mutlu olduğu ortamda verimli çalışır, mutlu ortamlara bağlanırsın. Kendini oraya ait hissedersin ve ayrılmak istemezsin. Kurumsal desteği yanında hissetmeyen öğretmen kendini kuruma ait hissetmez ve mutsuz olur. Mutsuz olduğu bir kuruma da bağlı olamaz. Kurumsal destek okula bağlılığı, okula bağlılık da kesinlikle iş verimliliğini artırır.

OÖ5. Okulumuzdan aldığımız destek, okula bağlılığımızı artırıyor. Aidiyet hissi veriyor. Kurumun bir parçası olduğu hissini yaratıyor. Kurumun tamamını sahipleniyor, ayrılmak istemiyorsun.

LÖ2. Okulumdan aldığım destekle okul ile olan bağım güçlü hale geliyor. Çünkü yapılan işlerin takdir edilmesi, teşekkür edilmesi, destek verilmesi bizim kurumda daha aktif olmamızı ve kuruma daha bağlı olmamızı sağlıyor. Küçük kültürü denilen ve çalışma ortamını verimli hale getiren en büyük etken okulumdan aldığım destektir.

Katılımcılardan 2'si (İÖ2, LÖ1) kurumsal desteğin çalışma isteğini artırdığını 1'i ise (İÖ4) başarıyı artırdığını ifade etmiştir. Hem çalışma isteği hem de başarının kurumsal bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisi vardır. Kurumsal destek sadece öğretmenleri etkileyen bir etken değildir. Öğrencilerin başarılarını da doğrudan etkilemektedir.

İÖ2. Daha fazla çalışmak, daha şevkle iletişim kurarız.

LÖ1. Okulumdan aldığım destek ile okul bağım kuvvetlenerek çalışma azmi ve hevesi artmıştır. Eğer okul desteği olmasaydı performans ve bağlılık oldukça düşük olurdu.

İÖ4. Kurum olarak, okul olarak öğretmene verilen destek daha başarılı öğrencilerin yetişmesine aracılık eder.

3 katılımcı kurumsal destekle aidiyet duygularının arttığını, kurumu daha çok benimsediklerini söylemişlerdir. Bura önemli olan konu desteğin sürekli ve tutarlı oluşudur (LÖ4). Öğretmenlerden beklenen başarı kurumun ona gösterdiği ilgiye bağlıdır (LÖ5).

İÖ5. Kurumsal destekle okula bağlılık aitlik, okulun bir parçası olduğunu hissettiren etkiler ve bu destek önemli.

OÖ4. Kurumsal destek size okulu benimsetiyor. Desteği hissetmediğinizde masa başı memurundan farkınız kalmıyor.

LÖ5. Okula bağlılık öğrenci-öğretmen ve öğretmen-yönetici arasındaki ilişkilere sıkı sıkıya bağlıdır. Kurum desteği göremeyen öğretmenin öğrencisi ile arası da iyi olmayacaktır. Çünkü öğretmen amirlerinden destek görmezse kendisini okula ait hissedemez ve o okulun öğrencilerine de yeterli ilgiyi gösteremez. Öğretmenlerden beklenen başarı kurumun ona gösterdiği ilgiye bağlıdır.

Katılımcılardan 1'i (OÖ2) kurumsal destek almadığını, 1'ise (LÖ3) kurumsal desteğin kuruma bağlılığını etkilemediğini ifade etmiştir. Bir katılımcı (OÖ3) bu soruya cevap vermemiştir.

OÖ2. Okulumuzdan aldığımız herhangi bir kurumsal destek yoktur. Dolayısıyla okuluma bağlı hissetmem kendimi. Öğrenci ile ölçtüğümüz için bağlılığı her kurumda benzer ilişkiler kurabiliriz.

LÖ3. Destek almasam da almasam da okula bağlılığım etkilenmez. Çalıştığım okula bağlılığım kendime göredir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=6) kurumsal desteğin aidiyeti artırdığını ifade etmiştir. Aidiyet duygusunun artması başarıyı (İY1), mutluluğu (İY2), işini sevmeyi (İY3) beraberinde getirir. Ayrıca desteklenmek iç motivasyonu yükseltir ve güvende hissetmeyi sağlar.

İY1. Okula olan aidiyet duygusunu olumlu ve sağlam kılan önemli unsurlardan biri de kurumsal desteği yanımızda hissetmemizdir. Okula bağlılık düzeyi artmış olan kurumların başarısı ve farkındalığı da o oranda artar.

İY2. Kendini ait hissettiğin, mutlu hissettiğin bir ortamda bağlılık duygusu güçlenecektir.

İY3. Okulumdan aldığım kurumsal destek okula gelirken ayaklarımın geri geri değil koşarak gelmeme vesile oluyor.

OY1. Her personelin kendini çalıştığı ortama ait hissetmesi gerekmektedir. Aidiyet hissetmeyen çalışan zamanla var olan sorumluluk bilincini de yitirir ve iş verimini kaybeder. Özellikle söz konusu eğitim ve eğitimcilik olduğu için bu kayıpların telafisi zamanla mümkün olmayabilir. Bunun tam tersi bir durumda kurumsal destek hisseden çalışanın aidiyet duygusu gelişir, aidiyetin olduğu yerde kurum kültürü çeşitlilik gösterir. Buna bağlı olarak iş barışının ve karşılıklı saygının temin edildiği bir eğitim ortamında her türlü olumlu eğilimler hüküm sürer.

OY2. Elbette bağımlılığımız güçleniyor. Desteklenmek içsel bir motivasyon.

OY3. Örgütsel destek algım eğer zayıfsa o örgüte ait hissetmem mümkün değil, güvende hissetmem kendimi bunlar da tabi performans ve motivasyonumu düşürür.

Katılımcılardan biri (LY1) kurumsal bağlılığın okul iklimi ve okul kültürü yaratılmasında büyük rol oynadığını söylemiştir. 2 katılımcı ise (LY2 ve LY3) kurumsal bağlılığın çalışma ortamını direkt etkilediğini ifade etmiştir.

LY1. Kurumsal bağlılık olumlu bir okul iklimi ve kültürü yaratılması ile ortaya çıkarılabilir. Burada görev en fazla okul idaresine düşmektedir. İdarecinin olumlu bir okul iklimi oluşturabilmesi için öncelikle liderlik özelliklerine ve iyi bir iletişim becerisine sahip olması gerekir. Örneğin okul içerisinde alınan kararlarda öğretmen fikirlerine yer vermesi ve ortak bir karar alınması aidiyet duygusunu ve bağlılığı artırıcı bir davranıştır diye düşünüyorum.

LY2. Okulumu işyeri gibi görmüyorum. Okulun başarılı olması için yaptığım her şey bana keyif ve mutluluk veriyor. Aile bağı gibi güçlü bir bağ oluşuyor.

LY3. Okul zorunlu olarak geldiğim bir yer değil, aksine her sabah büyük bir keyifle geldiğim bir çalışma ortamı. Bu cümle bile okula bağlılığımı göstermektedir.

Tablo 4. 5. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Değişen Kurumsal Desteğe İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Görüşler	Öğretmenler	Yöneticiler
Çağın gerisinde kalmıştır	İÖ1	
Materyal desteği artmıştır	İÖ2	İY3,LY2
Öğretmenlere verilen değer azalmıştır	İÖ3, OÖ3, OÖ5, LÖ1, LÖ2, LÖ5	
Geçmişe nazaran siyasi tercihlere göre destek artmakta-azalmaktadır	İÖ4	
Öğretmenler takdir edilmemektedir	İÖ5	
Öğretmenlere kurumsal destek azalmış yalnızlaştırılmıştır	LÖ2	
Öğretmenlerin yaptığı iş konusunda söz hakkı azalmıştır	LÖ5	
İşbirlikçi yönetim anlayışı gelişmiştir		İY1, OY2, LY1
Destek, dayanışma, birlik anlayışı günümüzde azalmaktadır		İY2, OY1
Öğretmen eğitimine verilen destek azalmıştır	İÖ4	İY3
Öğretmenlere verilen eğitim ödeneği azalmıştır		İY1

Katılımcılardan 2'si (OÖ4 ve LÖ4) kurumsal desteğin geçmişten günümüze arttığını söylerken bir katılımcı ise (İÖ4) okuldan okula bu desteğin değiştiğini belirtmiştir.

OÖ4. Kurumsal desteğin her geçen gün iyiye gittiğini geliştiğini ifade edebilirim. En azından çalıştığım kurumlar için bunu söyleyebilirim. En iyisinin bu olmadığını, daha da gelişmesi gerektiğini de ifade etmeliyim.

LÖ4. Eğitim ve gelişen bakış açılarıyla kurumsal desteğin arttığını düşünüyorum.

İÖ4. Farklı okullarda görev yaptığım için, kurumsal destek dolaylı yoldan okul idarecileri ile ilgili oluyor. Kurum desteği yorumlamalara göre değişiyor.

2 katılımcı yaşanan değişimi çağın değişimine bağlamıştır. Bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan değişim kurumsal destek algısını da değiştirmiştir (İÖ2). Diğer katılımcıya (İÖ1) göre ise çağın değişimi yönetim anlayışında da değişime neden olmuştur.

Günümüzde yönetici, öğretmen, veli ve öğrenci olmak üzere eğitim tüm insani bileşenleri bir arada hareket etmelidir. Bir katılımcı da (İÖ5) günümüzde öğretmene verilen değer arttığı bir yönetim yaklaşımı benimsendiğini belirtmiştir.

İÖ2. Bilgi teknolojilerinin artmasıyla verilen destek artmıştır.

İÖ1. Eğitim kurumunda çalışmamız nedeniyle ve eğitimin sürekli değişen ve günümüz koşullarına göre şekillenen bir yapısı olmasından dolayı bizlerinde çağın değişen yapısına ayak uydurmamız gerekmektedir. Eskiden olduğu gibi bir yönetim anlayışı ve yerinden yönetim ile şu anda okuldaki işleri yürütmemiz imkansızdır. Mecburen sahada olmak ve öğretmen öğrenci veli iletişiminde bulunmak ve bunu iyi koordine etmek gerekmektedir.

İÖ5. Günümüz koşulları öğretmenlere daha değer veren benimseyen anlayış üzerine olduğu için kurumsal destek önemli.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=6) kurumsal desteğin geçmişten günümüze azaldığını ifade etmiştir. Onlara göre öğretmen verilen değer (LÖ1, LÖ2) destek azalmış (OÖ5), öğretmen daha az takdir edilir olmuş (OÖ3), siyaset okul ortamına girmiş (OÖ5) ve başta özlük hakları olmak üzere eğitim öğretim sürecinin işleyişine kadar öğretmenler söz haklarını kaybetmişlerdir (LÖ5).

İÖ3. Geçmişten günümüze kurumsal desteği değerlendirecek olursam geçmişte insani ilişkilerin daha doğal ve daha samimi olmasından dolayı günümüzdeki kurumsal destek geçmişe göre azalmaktadır.

OÖ3. Geçmişte daha çok takdir ve ödül varken, çalışan öğretmenin az. Şimdi ise çalışan öğretmenin fazla ödül ve takdirin az olduğunu düşünüyorum.

OÖ5. Önceki yıllarda kurumsal destek yoğun bir şekilde hissediliyordu. Geçmiş yıllarda insanlar ayrılmışlardı. Okul müdürleri siyasi tercihlerinden dolayı baskı altındalar.

LÖ1. Geçmişten günümüze öğretmene verilen değer ve saygınlık oldukça azalmıştır. Bunun ana sebeplerinin başında gerek okul gerek ilçe gerek il gerekse bakanlık olarak öğretmene verilen desteğin eksikliği yatmaktadır. Eğer öğretmen öğretmene ya da kurum öğretmenine gerekli desteği vermezse öğretmenin de çalışma azmi ve performansı düşer. Bu durum eğitimi baltalar. Çünkü insan olarak desteklenmeye daima ihtiyaç duyarız. Bu sebeple kurum desteği daima olmalıdır.

LÖ2. Geçmiş yıllarda kurumsal desteği daha çok hissediyorduk. Şöyle ki; okul ortamında ve okul dışı ortamlarda öğretmenlik mesleğinin getirdiği saygınlık aynı zamanda bize destek olarak dönüyordu. Kurumda herhangi bir olay olduğu zaman önce öğretmenin görüşü alınıyor, onun düşünceleri önemseniyordu. Öğretmenlik mesleğinin zaman içinde kaybettiği değerle beraber kurumdan aldığımız destek azalır hale geldi. Öncelik idari koltukların kalıcılığını korumak oldu. Velilerin ve öğrencilerin söyledikleri araştırılmadan öğretmene cezalar kesilir oldu. Gün geçtikçe değeri ve saygınlığı azalan öğretmenlik mesleğine kurum desteğinin de azalması, idarecilerin (okul- ilçe-il-bakanlık hepsi dahil) öğretmenin yanında ya da arkasında durmaması günümüzün kanayan yarasıdır.

LÖ5. Geçmişteki kurumsal desteklerin ve öğretmenin kurumsal ağırlığının daha fazla olduğunu düşünüyorum. Eğitim hakkında alınan kararlarda, özlük hakları ile ilgili kararlarda öğretmenlerin işin mutfağında olan kişilerin fikirlerinin önemsenmediğini düşünüyorum. Basit bir örnek vermek isterim. Ders kitaplarının içeriği konusunda yıllardır üst amirlerimize yazdık. Neyi istediğimizi, neden istediğimizi gerçek örneklerle izah ettik. Ancak kurumumuz maalesef bizi duymadı. Hatta kulak tıkadı ve ders kitaplarımızın hali bence içler acısı durumda. İşin aslı şu ki öğretmen yaptığı iş konusunda söz sahibi olan sonuncu halka durumuna geldi.

İki katılımcı (OÖ1 ve OÖ2) herhangi bir değişim olmadığını belirtirken, bir katılımcı (LÖ3) soruya cevap vermemiştir.

OÖ1. 2003'ten 2022'ye okullarda eğitim-öğretim sürecinde teknolojiyle birlikte birçok materyal, yöntem ve hatta sistemler değişse de ne yazık ki kurumsal destek -üzülerek söylüyorum- pek değişimden nasibini almadı ya da benim çalıştığım, etrafımda gözlemlediğim, duyduğum kurumlar bu değişimlerle -varsa şayet-tanışmadı.

OÖ2. Çalıştığım kurumlarda geçmişten günümüze kurumsal bir destek anlayışı, ihtiyacı gündeme gelmedi.

Katılımcılardan 3'ü (İY1, OY2 ve LY1) geçmişten günümüze yöneticilik algısının değiştiğini bu değişimin de örgütsel desteğe yansıdığını belirtmiştir. Geçmişte yöneticiler "müdür" gibi davranırken günümüzde kuruma liderlik etmektedir. Bu liderlik yaklaşımı da öncelikle işbirliğini artırmakta, ekip anlayışını ön plana çıkarmaktadır.

İY1. Geçmişte müdür merkezli bir yönetim olurken şimdi müdürün liderliğinde tüm çalışanların fikrini alarak deneyimlerinden yararlanmak işbirlikçi bir yönetimin daha başarılı olduğunu görmekteyiz. Tüm paydaşların fikirlerinin alınması hem onlara değer verdiğimizizi hem de iş yükünü hafiflemesini sağlamakta, işlerin tamamlanma sürelerini kısaltmaktadır.

OY2. Motivasyonun belgelere ve diğer mesleki değerlendirme kriterlerine dönüşmesi.

LY1. Geçmişteki yöneticilik anlayışı ile günümüzdeki yöneticilik anlayışı farklılaşmış ve gelişmiştir. Günümüzde yöneticilik kavramından daha çok liderlik kavramı kullanılmaktadır. Geçmişte diktatör yöneticilik ön planda olduğundan öğretmen verilen görevleri uygulamaktan sorumlu idi. Günümüzdeki liderlik anlayışı ile öğretmen karar verme sürecine dahil edilmiş ve amir memur ilişkisinden ziyade ekip anlayışı ön plana çıkmıştır. Bu durum kurum desteğini daha da artırmıştır.

3 katılımcı (İY2, OY1 ve OY3) kurumsal destek algısının, yardımlaşmanın ve dayanışmanın git gide azaldığını bunun da sorumluluk bilincinde de verimlilikte olumsuz etkisi olduğunu söylemişlerdir.

İY2. Geçmişte kurum olarak biz duygusunu çok daha fazla hakim iken genç nesilde ben duygusu daha yoğun yaşanıyor. Günümüzde birlik, yardımlaşma, dayanışma anlayışının yetersizliği kurumlarda hakim olmakta.

OY1. Sosyal hayattaki imkan çeşitliliği ve gelişen teknoloji neticesinde insanların iletişim yollarının genişlemesi, kurumsallığı farklı boyutlar kazandırmıştır. Ancak destekleme noktasında değişen kayda değer bir tespitim bulunmamaktadır.

OY3. Geçmişle ilgili çok bir yaşanmışlığım yok ama şahit olup duyduklarımınla bir kıyaslama yaparsam sanırım geçmişte örgüt içerisinde güven liyakat daha ön planda iken günümüzde çıkarlar yakınlıklar ön planda.

Katılımcılardan 2'si (İY3 ve LY2) kurumsal desteğin gün geçtikçe arttığını, bu desteğin hem maddi hem de manevi olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcı (LY3) ise bu soruya cevap vermemiştir.

İY3. Geçmişten günümüze kurumsal destek artarak devam etmektedir. Eğitim-Öğretim materyalleri Milli Eğitim Müdürlükleri ve Milli Eğitim Bakanlığı tarafından sağlanmaktadır. Ders kitapları, bilgisayar, tablet gibi.

LY2. Okulda meslektaşlarımdan ve idari kadrodan aldığım destek bana şevk ve yüksek motivasyon veriyor. Bu da kişisel ve kurumsal anlamda başarıyı beraberinde getiriyor.

Katılımcılardan 1'i yüksek lisans için verilen ödeneğin azaldığını belirtmiştir. 2 katılımcı ise eğitime verilen desteğin azaldığını ifade etmiştir.

İY1. Geçmişte yüksek lisans bitirmiş öğretmenlerimiz ekderslerini %25 fazla alırken günümüzde bu oran %7'dir.

İY3. Geçmişte yüksek lisans ve doktora eğitimi için öğretmenlerin yer değişikliği konusunda tayin hakları varken günümüzde bu hak mevcut değildir.

İÖ4 Geçmişte başka ilde yüksek lisans yapabilmek kolaydı. Tayin hakkı vardı. Günümüzde maalesef bu hak yoktur.

Tablo 4. 6. Öğretmenlerin ve Yöneticilerin Kurumsal Desteğin Önemine İlişkin Görüşlerine Yönelik Bulgular

Görüşler	Öğretmenler	Yöneticiler
Yönetişim sürecinin başarısını artırır	İÖ1	
Verimliliği artırır	İÖ2, İÖ3, İÖ4, İÖ5, OÖ1, OÖ4, LÖ2, LÖ3, LÖ4, LÖ5	
Kurumsal kültür bağlılığını artırır	OÖ5, OÖ2, LÖ1	
Kendimi değerli hissetmemi sağlar	LÖ1	
Kurum içinde iletişimi artırır	İÖ1	
Hedefe ulaşmaya yardımcı olur		İY1
Çalışmalarına devam etmemde teşvik edicidir		İY2, İY3, OY1, LY2
Güven duygusu, örgüte bağlılığı artırır		OY2, OY3, LY1, LY3

Katılımcılardan 1'i (İÖ1) kurumsal desteğin yönetim sürecinde anahtar rol oynadığını söylemiştir. 3 katılımcı (OÖ2, OÖ5 ve LÖ1) ise kurumsal desteğin okula ve mesleklerine bağlılıklarını artırdığını ifade etmiştir.

İÖ1. Kurumsal yönetim anlayışının kurumun tümünde benimsenmesi ve yönetim ilkelerinin kurumsal değerler haline gelmesi, etkili iletişim çalışmalarına bağlı olarak gerçekleşir. Bu anlamda, kurumun farklı paydaşlarına yönelik olarak, değişik amaçlarla gerçekleştirdiği kurumsal iletişim çalışmalarının yönetim sürecinde oldukça önemli bir rol üstlendiği açıktır. Kurumsal iletişimin yönetim sürecinin başarısında kilit bir rol üstlendiğini söylemek mümkündür.

OÖ2. Kurumsal destek, kurumsal kültür bağlılığı artırır. Çalışanların motivasyonunu artırır.

OÖ5. Okulumuzdan aldığımız kurumsal destek ile kuruma bağlılık, mutluluk öz bir anlam kazanıyor.

LÖ1. Okulumdan aldığım kurumsal destek benim için önemlidir çünkü zamanımın büyük bir kısmını okulda geçiriyorum. Orda kendimi güvende, saygıdeğer hissetmeliyim. Kurumun bana verdiği destek ve değerle daha kalıcı izler bırakacağımı düşünüyorum.

Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=10) kurumsal desteğin verimliliklerini, motivasyonlarını ve mutluluklarını artırdığını belirtmiştir. Kurumsal destek sayesinde öğretmenler kendilerini güvende hisseder, okulu benimser, mesleklerini severek yapmalarını sağlar. Bunlar da motivasyonlarını yükseltir, verimliliklerini artırır. Artan verimlilikse hem öğretmen hem öğrenci hem de kurum için başarıyı beraberinde getirir.

İÖ2. Aldığımız kurumsal destek sayesinde güvenli, mutlu bir şekilde görevimizi yerine getirmekteyiz. Bu da başarının gelmesini ve devamını sağlamakta.

İÖ3. Okulumdan aldığım kurumsal destek iş doyumumu sağlama, motivasyonumu artırma, iş yaşam dengesini kurmayı sağlama, örgütsel bağlılığımı yükseltme açısından büyük önem arz etmektedir.

İÖ4. Okulumuzda aldığımız kurumsal destek, kütüphanenin yeniden düzenlenmesi, oyun sınıfı, her sınıfta projeksiyon makinesinin bulunması vb. eğitimin aksamadan daha verimli olmasını sağlıyor.

İÖ5. Kurumsal destekle okula daha da çok şeyler katmak istiyor insan. Okulu benimsediğimiz için okulla iç içe oluyoruz.

OÖ1. Okullardaki kurumsal destek öğretmenin iş verimliliğini, motivasyonunu artırmada son derece önemlidir. Öğretmeni doğrudan etkileyen bu desteğin öğrenciyi, veliyi de etkilemesi görünen bir gerçektir. Öğretmenin etkilendiği bu destekten öğrencinin ve velinin ve dolayısıyla başarının etkilenmemesi söz konusu bile olamaz.

OÖ4. Kurumdan aldığımız destek bizi daha iyi bir insan ve öğretmen yapabilir. Kurumsal destek okulu, öğretmeni, öğrenciyi hatta veliyi daha iyi bir seviyeye yükseltir. Tüm aktörlerin motivasyonunu artırır.

LÖ2. Okulumuzdan aldığımız kurumsal destek sayesinde mesleğimizi seçerek yapmaya devam ediyoruz. Ancak gün geçtikçe bu desteğin azaldığını yerini çıkar ilişkisine bıraktığını görmek mesleğimiz adına utanç vericidir. Okul desteğini hissetmeyen öğretmen hiçbir anlamda yeteri kadar faydalı olamaz. Çünkü biz öğretmenler gücümüzü fiziki olarak değil yürekte gelen enerjimizden alıyoruz.

LÖ5. Okulumuzun vereceği kurumsal destek verimliliğimiz için çok gereklidir. Bunun yanı sıra toplumda oluşan öğretmene karşı ön yargı ve küçümsemelerin önüne geçebilir. Yöneticilerimiz bizi öyle desteklemeli ki öğrenci ve velisi, diğer eğitim paydaşları ve tüm halk eğitimin ciddi bir iş olduğunu anlamalı diye düşünüyorum.

Katılımcılardan 1'i (ÖÖ3) kurumsal destek görmediğini ifade etmiştir.

OÖ3. Çalışmalarım ile ilgili önemli ölçüde kurumumdan bir destek görmüyorum. Kendi motivasyonum, kendi çabamla çalışmalarımı yürütmeye çalışıyorum.

Katılımcılar kurumsal desteğin önemini üç grupta sınıflandırarak belirtmişlerdir; hedeflere ulaşma, teşvik ve bağlılık. 1 katılımcıya (İY1) göre kurumsal destek üst yönetim ve çalışanlar olmak üzere iki başlıkta ele alınabilir. Kurumsal hedeflere ulaşmak için üst yönetimin ve çalışanların bir arada ele alınması, birlikte hareket edilmesi önemlidir.

İY1. Kurumsal destek çalışanların ve üst yönetimin desteği diye ikiye ayırabiliriz. Üst düzey destek maddi ya da çözülemeyen bürokratik engellerin aşılmasında daha çok işimize yarar ama çalışanların toplu desteği içinde bulunduğumuz kurumun hedef ve amaçlarını gerçekleştirilmesinde önemli bir çarpandır. Yoksa okulu ne tek başına bir müdür ne de müdürsüz öğretmenler bir hedefe taşıyabilir.

4 katılımcı (İY2, İY3, OY1 ve LY2) kurumsal desteğin teşvik edici yönünü vurgulamıştır. Onlara göre kurumsal destek moral ve motivasyon sağlar (OY1). Yeterlilik hissi uyandırır ve bu sayede daha özverili çalışmayı getirir (İY2 ve İY3).

İY2. Kendimi yeterli ve dengeli hissetmeme, gayretli ve özverili çalışmama katkı sağlar.

İY3. Okuldan aldığım kurumsal destek çalışmalarım da beni teşvik edici bir unsurdur. Öğretmenlerle ilişkiler, öğrenci ile ilişkiler, veli ile ilişkiler, hatta çevre ile ilişkilerde olumlu davranışlarda kurumsal desteğin rolü büyüktür.

OY1. Kurumsal destek çalışanın moral ve motivasyonu açısından son derece belirleyici olup kolay olarak ve kısa zamanda elde edilmemektedir. İletişim ve ilişkilerin çok tutarlı olduğu bir kurumda destek daha ön planda iken, kalabalık ve informal gruplardan oluşan bir kurumda bu desteği elde etmek için mesleki kriterlerin de dışında başka kriterler gözetilmektedir. Ve kariyer derecelendirmelerinde proje ve diğer çalışmaların planlanması maddi desteklerin yönünü değiştirmiştir.

LY2. Okulum bana yaptığım proje ve etkinliklerde destek olmasa bir süre sonra şevkim kırılır. Yaptıklarımın anlamlı ya da değerli olmadığını düşünürsem kurum ile olan bağım zayıflar. İş tanımımın dışına çıkmadan, ekstra bir katkı sunmadan çalışırım ki bu da kurumun ve mesleki gelişimin geriye gitmesiyle sonuçlanır. Bu nedenle kurumsal desteğin eğitim öğretimin kalitesini artırdığına inanıyorum.

4 katılımcı (OY2, OY3, LY1 ve LY3) ise kurumsal desteğin bağlılığı artırdığından bahsetmiştir. Kurumsal destek sayesinde aidiyet duygusu perçinlenir. Bu da verimliliği yükseltir.

OY2. Kişisel çalışma gayretimi artırmakta özellikle güven duygusunun gelişimi ve bir camiaya aitlik duygusunu geliştirmekte. Mesleğimin önemine vurgu yapmakta.

OY3. Örgütsel desteği hissettiğimde kesinlikle örgüte bağlılığım, iş motivasyonum. Performansım artar. İşimi severek kendimi daha güvende hissederek yaparım. Bilgi ve becerilerimi kullanmaktan çekinmem. İş verimim artar, işimle ilgili kaygılarım daha az olur.

LY1. Okulda yöneticinin gösterdiği liderlik davranışları öğretmenlerin ve diğer paydaşların okula aidiyet duygusunu geliştirmede, motive etmede, kişisel ve mesleki gelişimi sağlamada, başarının sağlamsında, kaliteli ve işlevsel ürünlerin

ve çalışmaların ortaya konulmasında kilit bir öneme sahiptir. Sirkülasyonun ve hareketliliğin sürekli olduğu okullarda performansın artırılması öğretmenlerin ve paydaşların her zaman desteklenmesine bağlıdır. Sevginin, saygının hoşgörünün, adaletin, eşitliğin olduğu güven ortamlarında işbirliği ve başarı kendiliğinden gelir diye düşünüyorum.

LY3. “Destek” kelimesi bile tek başına insanın kendisini güvende hissetmesini sağlıyor. Eğitmek ve öğretmen gibi zorlu bir süreçte işimizi kolaylaştıran, motivasyonumuzu artıran değil aksine kusur kapatan, işbirlikçi ve her daim öğretmenin arkasında durarak ona destek olan bir misyona sahip olmak eğitim ve öğretimin kalitesini artırmaktadır. Kısaca “mutlu öğretmen, mutlu çocuk” demektir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Öğretmen olan katılımcıların büyük çoğunluğunun uygulanan ödül sisteminin adil olmadığını düşünmektedir. İkili ilişkiler ve siyasi nedenler sürece etki etmektedir. Ödüller liyakatsiz şekilde verilmektedir. Buna karşın yöneticiler ise ödül sisteminin adil olduğunu, somut verilere dayanılarak karar verildiğini belirtmiştir. Aydoğan (2009) ise okul yönetiminin kayırmacılık düzeyi hakkında öğretmen algılarını ölçtüğü Kayseri ili örneğinde ders programı, ekonomik getirisi olan görevler, kıyafet, mesleki yanlışların görmezden gelinmesi vb. maddelerde okul müdürlerinin arkadaş, akraba, hemşeri, aynı siyasi görüşü paylaşanlar gibi kendine yakın hissettiği çalışanları kayırdığına öğretmenler kesinlikle katıldıklarını belirtmektedir. Örgüt içerisinde, düşüncelerinin, dilek ve şikayetlerinin dikkate alındığını, her anlamda ihtiyaçlarının karşılandığını, adil davranıldığını, eşit mesafede yaklaşıldığını düşünen, çabalarının fark edildiğini bilen, kendisine değer verildiğini ve önemsendiğini hisseden çalışanın algıladığı örgütsel destek düzeyi de üst düzeylerde olacaktır. Böylece birey içinde bulunduğu örgütü ve bu örgütteki işini içselleştirecek ve örgütü tarafından yeterince desteklendiğini algıladığı ölçüde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemek isteyecek, motivasyonu, çalışma performansı artacak, kendisini huzurlu ve mutlu hissedecektir. Bu durum aynı zamanda bireysel ve örgütsel başarıyı da beraberinde getirecektir.

Katılımcıların hem öğretmen hem de yöneticilerinin büyük çoğunluğu okul yönetiminden yeterli desteği gördüklerini belirtmişlerdir. Ayrıca yöneticiler de kendi üstlerinden destek görmektedir. Desteğin yetersiz olduğunu belirten katılımcılar ise bunun ana nedeninin okul yönetiminde olmadığını sistemin işleyişinde olduğunu söylemişlerdir. Okul yönetimine öğretmenleri de katan, herhangi bir konuda karar alırken öğretmenlerinde görüşüne önem veren, rehberlik yaparken güvenilir bir ilişki kuran, problemler karşısında öğretmenine desteğini esirgemeyen müdürün işbirlikli yönetim tarzı sergilediği söylenebilir (Gedik ve Üstüner, 2019). Okul müdürü, işbirlikli yönetim tarzını kullanarak öğretmenlerin yönetim sürecinde ve okulla ilgili kararlarda söz sahibi olmasını sağlayabilir, böylece okula yönelik olumsuz tutumlarının da önüne geçebilir. Alanoğlu (2019) yaptığı çalışmada, işbirlikli yönetim tarzı ile ilgili olarak elde ettiği sonuçlarda; kendi müdürlerinin işbirlikli yönetim sergilediği

şeklinde yanıt veren öğretmenlerin okulda alınan kararlara yüksek düzeyde katıldığını göstermektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu kurumsal desteğin geçmişten günümüze azaldığını ifade etmiştir. Her okuldaki yönetim anlayışı ve biçiminin, okul ikliminin farklı olması nedeniyle okullarda algılanan örgütsel destek düzeyi de farklılık gösterebilmektedir. Bu sonuçlar bize yapılan araştırmalarda benzer sonuçlar elde edildiğini göstermiştir. Öğretmenlerin örgütsel destek algılarının orta seviyede olmasının olumsuz sonuçlarından kaçınmak için bu algıyı olumlu yönde değiştirme yolları aranarak öğretmenlerin örgütsel destek algılarını artırıcı yöntemler geliştirilmelidir. Zira eğitim yuvası olan okulların örgütsel destek algısı yüksek olan eğitimciler ile daha başarılı kurumlar haline dönüşeceği aşikârdır.

Araştırma sonucunda kurumsal desteğin öğretmenlerin performansı ve motivasyonu arttırdığı tespit edilmiştir. Sarı, Yıldız ve Canoğulları (2018) öğretmenlerin algıladıkları müdür yönetim tarzı ile mesleki motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptıkları çalışmada, okul müdürünün işbirlikli yönetim tarzını benimseme düzeyi yükseldikçe, bu müdürlerle çalışan öğretmenlerin motivasyon düzeylerinin yükseldiği sonucuna ulaşmıştır. Örgütsel destek algısı ile motivasyonun pozitif bir ilişki içinde olduğu (Hong, Jeong ve Downward, 2019) motivasyon arttıkça algılanan örgütsel desteğin de arttığı (Gagne, ve diğerleri, 2010) bilinmektedir. Araştırmanın bulguları, genel olarak literatürdeki bulgularla benzerlik göstermiştir. Saraç (2018) okul müdürlerinin demokratik tutumlarını belirlemek amacıyla yaptıkları çalışmada, öğretmenler, demokratik olmayan bir okul müdürünün eğitim-öğretim süreci ve öğretmenler üzerinde olası olumsuz etkilerini, “güven, bağlılık ve motivasyonu azaltır, olumsuz duyguları artırır” olarak değerlendirmişlerdir. Yönetici örgütü yönetirken ne kadar demokratik davranır, işgörenin haklarını gözetir, onlara değer verdiğini hissettirirse, çalışanların gözünde değeri artacak ve yöneticinin onlara etki yolunu kullanması kolaylaşacaktır (Çildir, 2008). Terzi ve Çelik (2016) tarafından okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisini araştıran çalışmada, demokratik yönetim tarzının algılanan örgütsel destek düzeyi ile pozitif yönlü ve yüksek bir ilişki içinde olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgulara göre demokratik liderlik tarzı algılanan örgütsel desteğin önemli bir yordayıcısı konumundadır. Bunun nedeni, işbirlikli yönetim tarzının öğretmenlerin öz yeterliklerini arttırarak örgüte karşı daha olumlu bakış açısına sahip olmalarını sağlaması olabilir.

Katılımcılar kurumsal destek ile okula bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Öğretmenlerin okula bağlılıkları ile işbirlikli yönetim tarzının pozitif

yönde ilişkili olduğu bulgusu, literatürdeki çalışmalar (Akbaba ve Gözey, 2020; Özdemir, 2007; Somech ve Bogler, 2002) ile desteklenmektedir.

İş ortamı ve fiziki ortam nedeniyle yaşanan sorunların başında ise yazıcı, akıllı tahta gibi teknik eksikler ve iş yükünün fazlalığı gelmektedir. Teknik sorunlar ve personel eksiği çalışmaya katılan yöneticiler için de ortak sorundur. Türk Eğitim Derneği tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada öğretmen ve öğrencilerin birçoğunun okullarındaki kütüphane, laboratuvar, bilgisayar ve internet olanaklarını kötü olarak değerlendirdikleri bulgusuna ulaşılmıştır (TED, 2007). Seferoğlu (2001), Özben (1997) ve Özpınar (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırmalarda da öğretmenlerin okulun fiziksel yapısı ve teknolojik olanaksızlıklar nedeniyle sorun yaşadıkları belirlenmiştir. Bauer ve diğerleri (2007) öğretmenlik mesleğinin mesleki sorunlarının arasında eğitim sisteminin çok hızlı ve sık değiştirilmesini, kalabalık sınıfları, öğrenci davranışlarındaki olumsuzlukları, ağır iş yükünü, mesleğin statü problemini, öğretmenlerin meslektaşlarından ve idarecilerinden bekledikleri desteği görememeyi saymaktadır.

Okul ortamının; herkesin fikirlerini özgürce ifade ettiği, sorunlara yönelik çözüm önerilerini ve diğer konulara yönelik görüşlerini açıklamadan çekinmedikleri bir ortam olması beklenir. Çünkü okullarda başarının elde edilmesi tüm çalışanların bir ekip ruhuyla takım çalışmasına dahil olmasıyla meydana gelir.

Örgüt içerisinde, düşüncelerinin, dilek ve şikayetlerinin dikkate alındığını, her anlamda ihtiyaçlarının karşılandığını, adil davranıldığını, eşit mesafede yaklaşıldığını düşünen, çabalarının fark edildiğini bilen, kendisine değer verildiğini ve önemsendiğini hisseden çalışanın algıladığı örgütsel destek düzeyi üst düzeyde olacaktır. Birey içinde bulunduğu örgütü ve bu örgütteki işini içselleştirmiş ve örgütü tarafından yeterince desteklendiğini algıladığı ölçüde daha fazla motivasyonu, çalışma performansı artacak, kendisini huzurlu ve mutlu hissedecektir.

5.2. Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda uygulamacılara şu öneriler yapılabilir;

- Öğretmenlerin orta düzeyde örgütsel destek algıları sonucundan yola çıkarak, özellikle okul yönetimlerince öğretmenlere verilen desteğin artırılması önerilmektedir.

- Öğretmenlerin artan örgütsel destek algılarının performanslarına olumlu yansıtacağı düşünülmektedir

- Kayırmacılık sorununun eğitim dünyasında bile olması düşündürücüdür. Bunun en önemli sebebi yönetici atamalarında liyakatin göz ardı edilmesidir. Okul müdürlerin atanmasının belli esaslara bağlanması gerekmektedir. Günümüzde MEB yöneticilerinin tamamen siyasi otoritenin belli yerel organları ve kendi siyasi anlayışına uygun sivil toplum kurumlarının tavsiyeleri ile atandığı iddiaları yaygındır. Bu durum bir kayırmacılık türü olan siyasi kayırmacılık problemini ortaya çıkarmaktadır.

- Okul örgütünün öğretmeni daha etkili sonuçlarla desteklemesi için eğitimde merkezi yönetimin siyasi kaygılarla eğitimin yerinden yönetimi uygulamasına uzak durması politikasından vazgeçilmelidir. Belli esaslar dâhilinde eğitimin şekillenmesinde ilgili yerel unsurların tavsiyeleri de dikkate alınmalıdır.

- Okul örgütünün öğretmeni daha etkili sonuçlarla desteklemesi için eğitimde merkezi yönetimin siyasi kaygılarla eğitimin yerinden yönetimi uygulamasına uzak durması politikasından vazgeçilmelidir. Belli esaslar dâhilinde eğitimin şekillenmesinde ilgili yerel unsurların tavsiyeleri de dikkate alınmalıdır.

- Eksikliklerin giderilmesi noktasında kamu otoriteleri, eğitim kurumları ve sivil toplum örgütleri ile işbirliği sağlanmalıdır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda araştırmacılara ise şu öneriler yapılabilir;

- Sonraki araştırmalar nicel yöntemlerle de desteklenebilir.

- Sonraki çalışmalarda daha geniş bir örneklem grubuna ulaşılabilir.

- Sonraki çalışmalar farklı illerde gerçekleştirilip karşılaştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akalın, Ç. (2006). Duygusal Örgütsel Bağlılık Gelişiminde Çalışanların Algıladığı Örgütsel Destek Ve Ara Bir Değişken Olarak Örgüt Temeli Öz-Saygı. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akar, C. ve Yıldırım, Y. (2008). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Rol Stres Kaynakları Arasındaki İlişkiler: Yapısal Denklem Modeliyle Beyaz Et Sektöründe Bir Alan Uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 97-113.
- Akbaba, A. ve Gözey, E. (2020). Okul Müdürlerinin Liderlik Özelliklerinin Müdür Yardımcılarının Görüşlerine Göre Değerlendirilmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 141-155.
- Akkoç, S. (2019). Lider Üye Değişimi İle Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracı Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alanoğlu, M. (2019). Algılanan Okul Müdürü Yönetim Tarzları İle Öğretmenlerin Karara Katılma, Örgütsel Adalet, İş Doyumu Ve Tükenmişlik Algıları Arasındaki İlişkinin Analizi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .
- Alcan, E. E. (2018). Öğretmenlerin Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, D. G., Shore, L. M. ve Griffeth, R. W. (2003). The Role Of Perceived Organizational Support And Supportive Human Resource Practices in The Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Allen, M. W., Armstrong, D. J., Reid, M. F. ve Reimenschneider, C. K. (2008). Factors Impacting the Perceived Organizational Support of IT Employees. *Information ve Management*, 45(8), 556-563.
- Arslan, N. ve Afat, N. (2019). Öğretmenlerin İnfomal İletişim Düzeyleri ile Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 1(2), 218-249.

- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2018). Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical İntegration. *Journal of Organizational Behavior*(24), 491-509.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ilişkisi Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 255-268.
- Atalan, G. Y. (2019). Okulda Çalışan Psikolojik Danışmanların İş Ve Yaşam Doyumlarının Yordayıcıları Olarak Rol Belirsizliği, Rol Çatışması Ve Örgütsel Destek. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları.
- Aykan, E. (2007). Örgütlerde İnsan Kaynakları Uygulamaları ile Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 22(1), 123-137.
- Aziz, A. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Bakan, İ., Güler, B. ve Kara, E. (2017). Örgütsel Demokrasinin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algıları Üzerine Etkileri: Otel Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(4), 1031-1048.
- Battal, F. ve Soyalm, M. (2020). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-173.
- Bauer, J., Unterbrink, T., Hack, A., Pfeifer, R., Buhl-Griehaber, V., Wesche, H. ve Frommhold, M. (2007). Working Conditions, Adverse Events And Mental Health Problems İn A Sample Of 949 German Teachers. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 80(5), 442-449.
- Bedük, A. ve Ertürk, E. (2015). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi Ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 3(1), 1-19.
- Beugre, C. D. (2002). Understanding Organizational Justice And its Impact On Managing Employees: An African Perspective. *Journal of Human Ressonance*, 13(7), 1091-1104.

- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(21), 215-239.
- Bursalıoğlu, Z. (2003). *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara : Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Ç. E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin Geliştirilmesi Ve Etkili Öğretmen Davranışları. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 103-119.
- Chuebang, P. ve Boatham, S. (2011). Voluntary Turnover Intentions: Effects On Perceived Organizational Support And Organizational Commitment Of Thai Employees In Rajabhat Universities. *Review Of Business Research*, 11(3), 51-63.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda Önemli Bir Fenomen: Psikolojik Sözleşme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. ve Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is Organizational Justice? J. Greenberg ve A. Colquitt içinde, *A Historical Overview, Handbook of Organizational Justice*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Conway, N. ve Coyle-Shapiro, J. A. (2012). The Reciprocal Relationship Between Psychological Contract Fulfilment And Employee Performance And The Moderating Role Of Perceived Organizational Support And Tenure. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 85(2), 277-299.
- Cook, K. S. ve Rice, E. (2003). *Handbook Of Social Psychology*. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Coyle-Shapiro, M. ve Conway, N. (2005). Exchange Relationships: Examining Psychological Contracts and Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 774-781.
- Çakır, S. (2017). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Destek İle Sosyal Kaytarma Davranış Düzeylerine İlişkin Görüşleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çeçen, A. (2009). Hukukta Norm ve Adalet. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 32(1), 71-115.

- Çildir, T. K. (2008). Ankara İlköğretim Okullarında Çalışan Yönetici Ve Öğretmenlerin Takas Kuramının Algılanmasına İlişkin Algıları. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, S. (2020). Örgütsel Destek, Örgütsel Özdeşleşme ve İşe Yabancılaşma Arasındaki Yapısal İlişkiler (Osmaniye İli Örneği). *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(2), 288-300.
- Derinbay, D. (2011). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğan, S. (2014). İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algısı (Polatlı İlçesi Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dönmez, B. (2013). Motivasyon. S. Özdemir içinde, *Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulama* (s. 185-230). Ankara: Pegem Akademi.
- Eğriboyun, D. (2015). *Çok Faktörlü Liderlik Uygulamaları Ve İş Doyumu*. İzmir: Etki Yayınları.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment And Innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). . (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*(2), 335-362.
- Emre, R. (2018). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Politika Ve Örgütsel Destek Algıları İle Örgütsel Sinizm Düzeyleri. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Erkoç, İ. Ç. (2015). Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul : İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Eysenbach, G. ve Köhler, C. (2002). How Do Consumers Search For And Appraise Health Information On The World Wide Web? Qualitative Study Using Focus Groups, Usability Tests, And In-Depth Interviews. *Bmj*, 324(7337), 573-577.
- Gagne, M., Forest, J., M. Gilbert, Aube, C., Morin, E. ve Malorni, A. (2010). The motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Gedik, A. ve Üstüner, M. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzının Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(37), 53-68.
- Gellatly, L. R. (1995). Individual And Group Determinants Of Employee Absenteeism: Test Of A Causal Model. *Journal of organizational behavior*, 16(5), 46-485.
- Gizir, S. & Fakiroğlu, M. (2020). Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algılarının Okullarındaki İletişim İklimine Yönelik Algıları Üzerindeki Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*(48), 271-284.
- Greenberg, J. (1996). *The Quest for Justice on the Job: Essays and Experiments*. CA: Sage Publications.
- Güçlü, N., Receptoğlu, E. ve Kılınç, A. Ç. (2014). İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlığı İle Öğretmenlerin İş Motivasyonları Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 29(1), 140-156.
- Gül, A. L. (2010). Lise Öğretmenlerinin Algılarına Göre Örgütsel Destek: Ankara İli Örneği. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Halis, M. ve Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(11), 318-335.
- Halis, M., Gökgöz, G. S. ve Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 17, 187-205.
- Hatch, J. A. (2002). *Doing Qualitative Research In Education Settings*. New York: Suny Press.
- Hellman, C. M., Fugua, D. R. ve Worley, C. (2006). A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of

- Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-664.
- Hong, E., Jeong, Y. ve Downward, P. (2019). Perceived Organizational Support, Internal Motivation, And Work–Family Conflict Among Soccer Referees. *Managing Sport and Leisure*, 24(1-3), 141-154.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: Sage
- İçerli, L. (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1), 66-74.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- İnceler, S. (2005). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerine Yönelik Öğretimsel Liderlik Davranışları. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kenek, G. (2017). Etkileşimsel Adalet, Duygusal Bağlılık Ve Algılanan Örgütsel Destek İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaplan, M. (2010). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaalioğlu, Z. F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek ile İş Performansı İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşme, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagonlar, G. (2012). Örgüt-Çalışan İlişkilerinin Örgütsel Destek Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi. *İzmir SMMM Danışma Dergisi*(117), 45-53.
- Kartal, S. E., Yirci, R. ve Özdemir, T. Y. (2015). Öğretmenlerde Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*(24), 477-504.

- Kerse, G. ve Karabey, C. N. (2017). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.
- Köse, A. (2015). İşe Angaje Olma İle Örgütsel Destek Algısı Ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş İli Örneği). *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köse, S. ve Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(27), 1-8.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. ve Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
- Lam, S. S., Schaubroeck, J. ve Aryee, S. (2002). Relationship Between Organizational Justice And Employee Work Outcomes: A Cross-National Study. *Journal of Organizational Behavior*, 23(1), 1-18.
- Liu, W. (2004). Perceived Organizational Support: Linking Human Resource Management Practices with Important Work Outcomes. *Doctoral Dissertation*. U.S.A.: University of Maryland.
- Loi, R., Hang-Yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking Employees' Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101-120.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. ve Allen, D. G. (2007). The effects Of Perceived Organizational Support And Perceived Supervisor Support On Employee Turnover. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(8), 1059-1075.
- Martin, R. (1995). The Roles Of Organizational Support And Justice During A Layoff. *Academy of Management Journal*, 89-93.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. ve Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice And Social Exchange: The Differing Effects Of Fair Procedures And Treatment On Work Relationships. *Academy of Management journal*, 43(4), 738-748.

- Meriç, E., Çiftci, D. Ö. & Yurtal, F. (2019). Algılanan Örgütsel Destek Ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65-74.
- Merriam, S. B. ve Grenier, R. S. (2019). *Qualitative research in practice: Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Miao, R. T. (2011). Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, Task Performance And Organizational Citizenship Behavior İn China. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 12(2), 105-127.
- Naktiyok, S. ve Şçcan, Ö. F. (2019). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Güven Algısının Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 1029-1043.
- Nayır, F. (2013). Algılanan Örgütsel Destek Ölçeğinin Kısa Form Geçerlik Güvenirlik Çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi*(28), 89-106.
- Nayır, F. ve Taşkın, P. (2017). Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Destek Algısı ile İnisiyatif Alma Davranışı Arasındaki İlişki. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1319-1356.
- O'Driscoll, M. P. ve Randall, D. M. (1999). Perceived Organizational Support, Satisfaction with Rewards, and Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48(2), 197-209.
- Orthner, D. K. ve Pittman, J. F. (1986). Family Contributions to Work Commitment. *Journal of Marriage and Family*, 48(3), 573-581.
- Önderoğlu, S. (2010). Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması Ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ötken, A. (2015). Algılanan Örgütsel Destek Ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki Ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 113-140.
- Ötken, A. B. ve Erben, G. S. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkinin ve Amir Desteğinin Rolünün İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 93-118.
- Özben, K. (1997). Birleştirmiş Sınıf Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.

- Özdemir, S. (2007). Yönetici Tarzlarının Astlar Tarafından Değerlendirilmesi Ve Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(18), 113-130.
- Özek, B. Y. (2016). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Algıladıkları Örgütsel Destek İle Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özpınar, M. (2008). Köyde Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Sorunları (Aydın İli Örneği). *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J. H. ve Granrose, C. S. (1992). Role Stressors, Social Support And Well-Being Among Two-Career Couples. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(4), 339-356.
- Polat, S. ve Aktop, E. (2010). Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Ve Örgütsel Destek Algılarının Girişimcilik Davranışlarına Etkisi. *Akademik Bakış Dergisi*, 1-20.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Price, J. L. (1997). Handbook of Organizational Measurement. *Journal of Manpower*(18), 305-558.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. ve Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 159-174.
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714.

- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Saleem, S. ve Amin, S. (2013). The İmpact Of Organizational Support For Career Development And Supervisory Support On Employee Performance: An Empirical Study From Pakistani Academic Sector. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 194-207.
- Sarı, M., Yıldız, E. ve Canoğulları, E. (2018). Öğretmenlerin Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzı İle Mesleki Motivasyon Düzeylerinin İncelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(10), 188-208.
- Seferoğlu, S. S. (2001). Sınıf Öğretmenlerinin Kendi Mesleki Gelişimleriyle İlgili Görüşleri, Beklentileri Ve Önerileri. *Milli Eğitim Dergisi*(149), 12-18.
- Selçuk, G. (2003). Örgütsel Desteğin Çalışanların İş ile ilgili Tutumlarına Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Shore, L. M. ve Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Support. R. S. Cropanzano ve K. M. Kacmar içinde, *Organizational Politics Justice and Support* (s. 149-164). London: Quorum Books.
- Silbert, L. T. (2005). The Effect of Tangible Rewards on Perceived Organizational Support. *Dissertation of Master of Management Sciences*. Kanada: University of Waterloo.
- Sluss, D. M., Klimchak, M. ve Jeanne, J. H. (2008). Perceived Organizational Support as A Mediator Between Relational Exchange and Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*(73), 457-464.
- Solmaztürk, İ. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Destek Algılarının Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi: Küçükçekmece İlçesi Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Somech, A. ve Bogler, R. (2002). Antecedents And Consequences Of Teacher Organizational And Professional Commitment. *Educational Administration Quarterly*, 38(4), 555-577.
- Tamer, İ. ve Bük, T. B. (2020). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, 7(2), 139-147.
- Tanrıverdi, H. ve Kılıç, N. (2016). Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Yabancılaşma Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Tansky, J. W. ve Cohen, D. J. (2001). The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.
- TDK. (2020). *Okul*. www.sozluk.gov.tr adresinden alındı
- TDK. (2022). *Destek*. 04 19, 2022 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- TED. (2007). *Türkiye'de Okulöncesi Eğitim Ve İlköğretim Temel Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Özet Rapor*. Ankara: Türk Eğitim Derneği.
- Terzi, A. R. ve Çelik, H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.
- Tokmak, İ., Yıldız, E. ve Turgut, H. (2013). Duygusal Zekânın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 96-114.
- Turan, Ş. (2011). Küreselleşme Sürecinde Örgütsel Değişimi Etkileyen Bir Unsur Olarak Örgütsel Sinizm Ve Karaman İli Kamu Kurumlarında Bir Çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Tüzün, İ. ve Kalemci, R. (2012). Organizational And Supervisory Support in Relation To Employee Turnover Intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518-534.

- Üren, S. G. ve Çobanoğlu, S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2013). Örgütsel İklim Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-11.
- Yoon, J. ve Lim, J. C. (1999). Organizational Support in The Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human relations*, 52(7), 923-945.
- Yoon, J. ve Thye, S. (2000). Supervisor Support in The Work Place Legitimacy And Positive Affectivity. *The journal of Social Psychology*, 140(3), 295-316.
- Yüksel, İ. (2006). Örgütsel Destek Algısı Ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 35(1), 7-32.
- Zagenczyk, T. J. (2006). Algılanan Örgütsel Desteğin Sosyal Etki Analizi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ttazi: Pittsburgh Üniversitesi.

EKLER

EK-1. Etik Kurul İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 04.03.2022-309369



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu
KURUL KARARI



TOPLANTI TARİHİ : 03.03.2022
TOPLANTI SAYISI : 04
KARAR SAYISI : 91

Üniversitemiz Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesi **Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI**'nın danışmanlığını, **Pınar BAYRAM**'ın araştırmacılığını üstlendiği, "*İlkokul, Ortaokul ve Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algıları*" konulu çalışmanın, fikri hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğun başvurucuya ait olmak üzere, proje süresince uygulanmasının etik olarak uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Hilmi DEMİRKAYA
Kurul Başkanı

Başkan
Prof. Dr.
Hilmi DEMİRKAYA

Başkan Yrd.
Prof. Dr.
Sibel MEHTER AYKIN

Üye
Prof. Dr.
Ebru İÇİGEN

Üye
Prof. Dr.
Nurşen ADAK

Üye
Prof. Dr.
Sibel PAŞAOĞLU YÖNDEM

Üye
Prof. Dr.
Taner KORKUT

Üye
Prof. Dr.
Gökhan AKYÜZ

EK-2. Araştırma İzni



T.C.
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-98057890-20-47669639
Konu : Araştırma Uygulaması İzin Talebi
(Pınar BAYRAM)

12.04.2022

İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
ANTALYA

İlgi : 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi.

Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi. Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi **Pınar BAYRAM**'ın Prof. Dr. Kemal KAYIKÇI danışmanlığında "İlkokul, Ortaokul, Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algıları" başlıklı araştırmasını, İlimiz Aksu, Kepez, Muratpaşa, Manavgat ve Serik İlçelerinde Bulunan Resmi İlkokul, Ortaokul, Lise ve Dengi Okullarda uygulama isteği ile ilgili 06/04/2022 tarih ve 329201 sayılı yazısı, Müdürlüğümüz ARGE Birimi Değerlendirme ve İnceleme Komisyonunca incelenmiş olup;

Adı geçenin ilgi Genelge kapsamında **2021-2022 Eğitim Öğretim Yılı** içerisinde olmak üzere, **İlimiz Aksu, Kepez, Muratpaşa, Manavgat ve Serik İlçelerinde Bulunan Resmi İlkokul, Ortaokul, Lise ve Dengi Okullarda Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlere** yönelik araştırmasını, Okul Müdürlüğü'nün sorumluluğunda Eğitim Öğretim faaliyetlerini aksatmaksızın yapması,

Söz konusu araştırmanın bitimine müteakip; sonuç raporunun bir örneğinin CD ortamında Müdürlüğümüz Ar-Ge bürosuna gönderilmesi kaydıyla uygulanması, Komisyonca **uygun görülmüştür.**

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 25/08/2020 tarih ve 24911 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Mehmet KARAKAŞ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK-3. Öğretmen İçin Görüşme Formu

Merhaba Antalya İli, Muratpaşa İlçesi, Başöğretmen Atatürk Ortaokulu'nda İngilizce Öğretmeni olarak görev yapmakta aynı zamanda Akdeniz Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi alanında yüksek lisans yapmaktayım. “İlkokul, Ortaokul ve Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algıları” başlıklı araştırmamız okul paydaşlarının Örgütsel Destek algılarını incelemeyi amaçlamaktadır. Bu görüşmeden elde edilen bilgiler yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağından görüşme sorularının cevaplandırılmasına göstereceğiniz ilgi ve samimiyet bu araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini yükseltecektir.

Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizin beklenen, bütün soruları eksiksiz, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, kendinize uygun bir biçimde içtenlikle cevaplamanızdır. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır.** Görüşmeden elde edilecek verilerin daha iyi analiz edilebilmesi ve zaman kazanmak için müsaadenizle ses kayıt cihazı kullanmak istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bölümleri çıkartabilirim veya bu görüşmenin bir kopyasını size verebilirim.

Görüşmemiz ortalama 30 dakika süreceğini tahmin etmekle birlikte bu sürenin içeriğin zenginliğine bağlı olarak artıp azalabileceğini tahmin ediyorum. Müsaadenizle görüşmeye geçmek istiyorum.

Katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Katılımcıların Kişisel Bilgileri

Katılım Türü	Cinsiyeti	Okul kademesi	Öğrenim Durumu
Okul İdarecisi			
Öğretmen			

Görüşme Soruları

1. Kurumunuzda uygulanan öğretmenlere ve yöneticilere verilen ödül sistemi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
2. Kurumunuzda ki (öğretmensiniz öğretmenler, yöneticiseniz yönetici) İş koşulları hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
3. Kurumunuzda ki Yönetim desteği hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

4. Kurumunuzda ki örgütsel adalet hakkında görüşleriniz nelerdir?
5. Kurumunuzdan aldığınız desteğin performansınız üzerindeki etkisine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
6. Okulunuzdan aldığınız kurumsal desteğin motivasyonunuz üzerindeki etkisine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
7. Okulunuzdan aldığınız kurumsal desteğin okulunuza bağlılığınız üzerindeki etkisine ilişkin görüşleriniz nelerdir?
8. Geçmişten günümüze değişen kurumsal desteğe dair görüşleriniz nelerdir?
9. Okulunuzdan aldığınız Kurumsal desteğin önemine ilişkin görüşleriniz nelerdir?

EK-4. Katılımcı İzin Formu

Bu formdaki imzam Pınar BAYRAM tarafından yürütülen “**İlkokul, Ortaokul ve Lise Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Destek Algıları**” adlı tez çalışmasına katılmayı kabul ettiğimi gösterir. Bu araştırmadaki katılımım bireysel ve odak grup görüşme, gözlem ve ilgili dokümanların incelenmesini içerecektir. Ayrıca bu araştırmaya katılmakla aşağıda belirtilenleri anladığımı da beyan ederim.

1. Ben araştırma için bir gönüllüyüm ve istediğim zaman bu araştırmadan çekilebilirim.
2. Araştırmada fiziksel ve psikolojik bir zarar içeren hiçbir risk yoktur.
3. Araştırmada vereceğim bilgiler gizli olacaktır ve bütün veriler araştırmacı tarafından toplanıp analiz edilecek ve Akdeniz Üniversitesi’nde 7 yıl saklandıktan sonra imha edilecektir.
4. Araştırma bittikten sonra istediğim takdirde araştırmanın bir özetini alabileceğim.
5. Araştırmada vereceğim bilgilere dayalı sonuçların bilimsel ortamlarda tartışılmasına ve yayınlanmasına izin veriyorum.

Ben,.....(isim) görüşme ve gözleme katılmayı kabul ederim.

Katılımcının imzası

Tarih:

EK-5. Bildirim

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Akdeniz Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir. Tezimin/Raporumun yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

[Tarih ve İmza]

[Öğrencinin Adı Soyadı]

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı : Pınar BAYRAM

Eğitim Durumu:

Lise Öğrenimi :Muş Anadolu Lisesi

Lisans Öğrenimi :Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi
İngilizce Öğretmenliği

Yüksek Lisans Öğrenimi :Akdeniz Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Tezsiz Yüksek Lisans

Yabancı Dil :İngilizce

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar Isparta Gazi Lisesi
H. H. Saygan Ortaokulu, Antalya
Başöğretmen Atatürk Ortaokulu, Antalya
Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Arge Bölümü, Antalya

Dergide Yayımlanan Makale

Kayıkçı K., Bayram P., ‘Ortaokul Öğrencileri Arasında Siber Zorbalık’, E-uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, cilt.12, sayı 5, ss.255-272

İLKÖĞRETİM VE ORTAÖĞRETİM KURUMLARI YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN ÖRGÜTSEL DESTEK ALGILARININ ÇEŞİTLİ DEĞİŞKENLER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİ

ORJİNALLİK RAPORU

% **13**
BENZERLİK ENDEKSİ

% **11**
İNTERNET KAYNAKLARI

% **4**
YAYINLAR

% **6**
ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	openaccess.izu.edu.tr İnternet Kaynağı	%2
2	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%1
3	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	%1
4	Submitted to Bülent Ecevit Üniversitesi Öğrenci Ödevi	%1
5	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	%1
6	earsiv.anadolu.edu.tr İnternet Kaynağı	%1
7	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<%1
3	9lib.net İnternet Kaynağı	<%1