



"İŞ, GÜÇ" ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI DERGİSİ
"IS, GUC" INDUSTRIAL RELATIONS AND HUMAN RESOURCES JOURNAL

İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteğine

Genel Bir Bakış

Yard.Doç.Dr.Deniz Muazzez GİRAY

İzmir Üniversitesi, Fen-Edebiyat Fakültesi,Psikoloji Bölümü

Temmuz/July 2013, Cilt/Vol: 15, Sayı/Num: 3, Page: 65-81
ISSN: 1303-2860, DOI: 10.4026/1303-2860.2013.0232.x

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article:

<http://www.isguc.org/index.php?p=article&id=517&cilt=15&sayi=3&yil=2013>

Makale İçin İletişim/Correspondence to:

Yard.Doç.Dr.Deniz Muazzez Giray/ Email: deniz.giray@izmir.edu.tr

"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı; belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşımına katkıda bulunmaktır.

"İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi'nde, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır. "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, ulusal ve uluslararası birçok indekste taranmaktadır. (Cabell's Directories, Ebsco Socindex, Index Islamicus, Index Copernicus International, Worldwide Political Science Abstracts, Sociological Abstract, Ulakbim Sosyal Bilimler Veritabanı, ASOS Index)

Editör / Editor in Chief

Aşkın Keser (Uludağ University)

Editör Yardımcıları / Co-Editors

Şenol Baştürk (Uludağ University)

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Gözde Yılmaz (Marmara University)

Uygulama / Design

Yusuf Budak (Kocaeli University)

Yayın Kurulu / Editorial Board

Dr.Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yrd.Doç.Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Doç.Dr.Aşkın Keser (Uludağ University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Doç.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Marmara University)

Yrd.Doç.Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University - Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University - Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University - Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco - ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London - İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago - Yeni Zelanda)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University - Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University - ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (Brunel University - UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University - Avustralya)

Prof.Dr.Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University - Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (İstanbul University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğan (İstanbul Şehir University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Süleyman Özdemir (İstanbul University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uygur (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

Tarandığı İndeksler / Indexes

ASOS INDEX

CABELL'S DIRECTORIES

EBSCO SOCINDEX

Index ISLAMICUS

Index COPERNICUS Int.

Sociological Abstract

ULAKBİM Sosyal Bilimler

Veritabanı

Worldwide Political Science

Abstracts

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.

Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.

The published contents in the articles cannot be used without being cited.

İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteğine

Genel Bir Bakış

Deniz Muazzez GİRAY

İzmir Üniversitesi, Psikoloji Bölümü

Abstract

The main objective of this study was to examine the relationships among perceived organizational support, supervisor support and coworker support, and the linkages between these constructs and some of their common antecedents and consequences. According to literature review, perceived organizational support and supervisor support are related to similar organizational outcomes, but coworker support is related to mostly general health of employees like stress, strain, burnout. Moreover studies show that supervisor support is one of the antecedents of perceived organizational support. These results show that these three forms of work place support is an important determinant of organizational effectiveness and personal well-being. More recent studies have examined three forms of work place support in the same research and assessed the relationships between these concepts and organizational and personal variables.

Keywords: Workplace support, perceived organizational support, supervisor support, coworker support

Özet:

Bu araştırmada iş yeri desteği başlığı altında üç farklı destek türü olan örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği incelenmek istenmiştir. Buna bağlı olarak bu çalışmanın amacı farklı kaynaklardan destek kavramlarını tek tek incelemek ve birbirleriyle ve diğer değişkenlerle olan ilişkilerini ortaya koymaya çalışmaktır. Yapılan tarama çalışmasında bu üç farklı destek türünden örgüt ve yönetici desteğinin benzer sonuç değişkenleriyle ilişkili olduğu ve çalışma arkadaşları desteğinin ise daha çok kişinin sağlık durumuyla ilgili değişkenlerle olan ilişkisinin incelendiği görülmüştür. Ayrıca yönetici desteğinin örgütsel destek algısının bir öncülü olduğundan bahsedilmektedir. Araştırma sonuçları bu üç destek türünün hem kurum hem de çalışan açısından önemli kavramlar olduğunu göstermektedir. Ancak ilgili yazında bu üç kavramı bir arada ele alan çalışmaya pek fazla rastlanılmamasından dolayı, gelecek çalışmalarda bu kavramların birlikte ele alınması hem bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisi hem de başka değişkenlerle olan ilişkisini ortaya koymak açısından faydalı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: İş yeri desteği, örgütsel destek algısı, yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği

Giriş

Endüstri ve örgüt psikolojisinin temelini oluşturan kişi ile çalıştığı kurum arasındaki ilişki, çalışana ve kuruma yönelik çok farklı değişkenlerle ölçülmüştür. Bu değişkenlerden biri olan kurumun çalışana gösterdiği bağlılığı ölçen örgütsel destek algısı kavramı, örgütün kişiyi ne düzeyde desteklediğini belirtmesi bakımından önemlidir. Ayrıca çalışanın kurumundan destek algılamasının, bağlılık, iş doyumu, performans gibi tutum ve davranışları artırması, geri çekilme davranışlarını ve iş stresi algısını azaltmasından dolayı (Rhoades ve Eisenberger, 2002) hem çalışana hem de kuruma olan katkısı yadsınamaz niteliktedir.

Örgütsel destek algısı kurumun çalışanı ne seviyede desteklediğini ifade ederken, çalışanın iş yerinden algıladığı başka destek türlerinin de olduğu bilinmektedir. En az örgütsel destek kadar önemli olan bu destek türleri çalışanın yöneticisinden ve çalışma arkadaşlarından gördüğü destektir. Yönetici ve çalışma arkadaşları desteği, örgütsel destekle kıyaslandığında daha az araştırmaya konu olmuştur. Bununla birlikte, yönetici desteğiyle ilişkisi incelenen değişkenler örgüt desteğinininkine benzerken; özellikle çalışma arkadaşları desteğinin, daha çok kişinin sağlık durumuyla ilgili olan stres, gerginlik, tükenmişlik gibi değişkenlerle ilişkisi ele alınmıştır (AbuAlRub, 2006; Beehr, Jex, Stacy, Murray, 2000; Brotheridge, 2001; Fenlason ve Beehr, 1994).

Söz konusu bilgilerin ışığında bu makalede iş yeri desteği başlığı altında toplanan örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği kavramları ele alınmak istenmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, farklı kaynaklardan destek kavramlarını tek tek incelemek ve birbirleriyle ve diğer değişkenlerle olan ilişkilerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu makalede, önce, sırasıyla örgütsel destek algısı, yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteğinden bahsedilecek ve bunlarla ilgili araştırmalara değinilecektir. Daha sonra destek kavramlarıyla ilgili genel bir değerlendirme yapılacaktır.

Örgütsel Destek Algısı

Örgütsel destek, en genel anlamıyla, örgütün, çalışanlarına gösterdiği ilgi ve onların katkılarına verdiği değer olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986). Bu araştırmacılara göre örgüt, çalışanların onaylanma, saygı görme ve ilişki ihtiyaçlarını karşıladığı ve çabalarını çeşitli biçimlerde ödüllendirdiği sürece onların destek algılamalarını sağlamaktadır. Sosyal mübadele yaklaşımının karşılıklılık normu açısından ise çalışanlar, örgüt için gösterdikleri çaba, katkı ve sadakat karşılığında, örgüt tarafından verilen ücret ve diğer olanaklar gibi somut teşvikleri ve onaylanma, saygı ve ilgi gibi sosyoduygusal kazançları elde etmektedirler (Eisenberger ve ark., 1986). Başka bir açıdan bakıldığında ise çalışan, örgütten destek algıladığı zaman, karşılık olarak örgüt ile ilgilenme, örgütün amaçlarına ulaşmasına katkıda bulunma ve onun yararına olan faaliyetlere girişme gibi örgüt açısından olumlu sonuçlar doğuracak davranışlar göstermektedir (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, Rhoades, 2001). Ayrıca örgütsel destek algısı, işteki stresli ortamlarla başa çıkabilmek ve işle ilgili sorumlulukları etkili bir şekilde yerine getirebilmek için ihtiyaç duyulan yardımın örgüt tarafından sağlanacağına inanılması açısından da büyük öneme sahiptir (George, Reed, Ballard, Colin ve Fielding, 1993).

Örgütsel destek kuramına göre, çalışanlarda örgütsel destek algısının gelişmesi için çalışanların örgütlerini birtakım insani özellikler ile birlikte düşünmeleri gerekmektedir (Eisenberger ve ark., 1986). Yani çalışanlar, örgütteki birtakım ödülleri ve ücret, terfi, işi zenginleştirme gibi bazı iş koşullarını örgütün zorunlu olarak değil de gönüllü olarak sağladığı olanaklar olarak değerlendirdiklerinde daha fazla örgütsel destek algılamaktadırlar. Nitekim Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch (1997) tarafından yapılan bir araştırmada, elverişli iş koşulları, örgüt tarafından sağlanan gönüllü uygulamalar olarak algılandığında, örgütsel destek algısının da yüksek olduğu gözlenmiştir. Ayrıca, çalışanların, yöneticileri örgütün temsilcileri

olarak düşündüğü durumlarda da yöneticiden gelen olumlu herhangi bir uygulama algılanan örgütsel desteğe katkıda bulunmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ancak bahsedilen ilişki, çalışanın, yöneticinin örgütle kurduğu özdeşimi ne derece güçlü olarak algıladığına göre değişmektedir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Çünkü çalışan yöneticisini örgütüyle özdeşleşmiş olarak algılamıyorsa, yöneticinin yaptığı uygulamaları örgütten bağımsız ve örgütten çok yöneticinin uygulamaları olarak düşünmektedir.

Örgütsel destek kuramı, algılanan örgütsel desteğin sonucunda bazı psikolojik süreçlerin ortaya çıkacağını vurgulamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Şöyle ki; örgütsel destek algısı, ilk olarak, çalışanın örgütün iyiliği ve amaçlarına ulaşabilmesi için çaba harcamasını sağlamaktadır. Algılanan örgütsel destek, ikinci olarak ilgi, onay, saygı gibi sosyoduygusal ihtiyaçların karşılanması yoluyla çalışanların örgüt kimlikleri ve örgüt içindeki rol statülerinin sosyal kimliklerine katkıda bulunmasına yol açmaktadır. Son olarak ise algılanan örgütsel destek, çalışanlarda iyi performansın ödüllendirileceğine dair inancın güçlenmesine neden olmaktadır. Yine Rhoades ve Eisenberger (2002) yukarıda bahsedilen süreçlerin çalışan açısından artan iş doyumunu ve olumlu duygu durumu ve örgüt açısından ise yüksek duygusal bağlılık, performans ve düşük işten ayrılma davranışı gibi çalışan ve örgüt için olumlu sonuçlara yol açabileceğini ortaya koymuşlardır.

Örgütsel Destek Algısı ile İlişkili Değişkenlere Yönelik Çalışmalar

Hem çalışan hem de kurum açısından önemli doğurguları olan örgütsel destek algısına yönelik araştırmalar, ilgili kavramın öncül ve sonuç değişkenleri ortaya koymanın yanı sıra aracılık yaptığı ilişkileri de belirlemeyi amaç edinmiştir. Ancak yazılı kaynaklarda, algılanan örgütsel destek ve ilgili diğer örgütsel değişkenlerden hangilerinin öncül ve sonuç, hangilerinin de aracı değişkenler olduğuna ilişkin tam bir görüş birliğine varılamamıştır. Yine de, ilk olarak, ilgili yazındaki araştırma bulguları göz önünde bulundurularak algılanan

örgütsel destek kavramına ilişkin olarak ortaya konulan öncül değişkenler üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Daha sonra algılanan örgütsel desteğin sonuç değişkenleriyle ilgili çalışmalardan bahsedilecek ve en son olarak da örgütsel destek algısını aracı değişken olarak ele alan araştırmalara yer verilecektir.

Örgütsel destek algısının öncül değişkenleri.

Üst yönetimle olan iletişim, algılanan örgütsel destek kavramının bir öncül değişkeni olarak 1990lar'dan sonra ortaya atılmıştır (Allen, 1992). Yani çalışanın üst yönetimle iletişim içinde olması ve olumlu yönde bir iletişime sahip olması, onun kurumu daha fazla destekleyici olarak algılamasına yol açmaktadır. Aynı araştırmacı tarafından yapılan bir başka çalışmada da, benzer şekilde, üst yönetimle olan olumlu iletişim ve üst yönetimin çalışana yönelik olumlu uygulamaları örgütsel destek algısının güçlü bir yordayıcısı olarak gözlenmiştir (Allen, 1995). Ayrıca, çalışanın sadece üst yönetimle değil yöneticisi ile arasındaki iletişim de örgütsel destek algısıyla olumlu yönde güçlü bir ilişki göstermektedir (Allen, 1995).

Rhoades ve Eisenberger (2002), yaptıkları tarama çalışmasında örgütsel destek algısının önemli öncül değişkenlerini, kuruma yönelik adalet algısı (özellikle işlemsel adalet), yönetici desteği, örgütsel ödüller (tanınma, ücret ve terfiler gibi), iş koşulları (iş güvencesi, özerklik, rol stresi ve sağlanan eğitimler gibi) ve çalışanın demografik ve kişilik özellikleri (yaş, eğitim, olumlu duygu ve öz disiplin gibi) olmak üzere beş grupta toplamışlardır. Çalışanın kuruma yönelik adalet algısı ve özellikle işlemsel adalet algısı örgütsel destek algısıyla olumlu yönde ilişkili bulunmuştur (Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998; Rhoades ve Eisenberger, 2002). Yani çalışanlar kurumdaki uygulamaların işleyişinin adil olduğunu düşündüklerinde, kurumun da onları daha fazla desteklediğini algılamaktadırlar.

Örgütsel destek algısının güçlü bir yordayıcısı olan bir diğer değişken ise daha sonra detaylı olarak ele alınacak olan yönetici desteğidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanlar,

yöneticilerinin kendilerini desteklediklerine yönelik bir algıya sahip olduklarında kurumlarının da kendilerini desteklediklerini düşünmektedirler.

Örgütsel ödül ve iş koşulları ise algılanan örgütsel desteğin diğer önemli yordayıcıları olarak vurgulanmıştır (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanlar, yaptıkları işe karşı ödüllendirildiklerinde ve iyi iş koşullarına sahip olduklarında, kurumlarının kendilerini desteklediğini daha fazla algılamaktadırlar.

Öte yandan çalışanların örgütsel destek algıları ile yaş, eğitim gibi demografik özellikleri arasında zayıf ama olumlu yönde bir ilişki olduğu ifade edilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Ayrıca algılanan örgütsel destek ile öz disiplin, olumlu/olumsuz duygu gibi kişilik özellikleri arasında ise anlamlı ilişkiler bulunduğu belirtilmiştir (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Örgütsel destek algısının sonuç değişkenleri.

Algılanan örgütsel destek kavramının sonuç değişkenlerinin öncül değişkenlerin sayısına kıyasla daha fazla olduğu görülmektedir. Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında örgütsel destek algısının sonuç değişkenleri, örgütsel bağlılık (duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı), işe yönelik tutum ve duygular (iş doyumunu, işle bütünleşme ve olumlu duygudurumu), iş performansı (görev ve ekstra rol performansı), işle ilgili gerginlik ve stres, işte kalma niyeti ve geri çekilme davranışları (işe geç gelme, işe gelmeme ve işten ayrılma gibi) başlıkları altında hem örgütsel hem de işle ilgili bireysel değişkenler olarak geniş bir yelpazede toplanmıştır.

Algılanan örgütsel destek, önemli sonuç değişkenlerinden biri olan örgütsel bağlılık ve özellikle duygusal bağlılık boyutuyla olumlu yönde anlamlı bir ilişkiye sahiptir (Aube, Rousseau, Morin, 2007; Chew ve Wong, 2008; Dawley, Andrews ve Bucklew, 2008; Eder ve Eisenberger, 2008; Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Farh, Hackett ve Liang, 2007; Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relyea, 2006; Hutchison, 1997; LaMastro, 2000; O'Driscoll ve

Randall, 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Shore ve Tetrick, 1991; Wayne, Shore ve Liden, 1997; Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2002; Yokuş, 2006). Yine Riggle, Edmondson ve Hansen (2009) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani çalışanlar, karşılıklı normuna da bağlı olarak, kurumdan destek algıladıklarında, kuruma karşı daha fazla duygusal bağlılık göstermektedirler. Ancak algılanan örgütsel destek ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişki duygusal bağlılık ilişkisinde olduğu gibi tutarlı sonuçlara sahip değildir. Örgütsel destek algısı ile normatif bağlılık ilişkisine yönelik araştırmalara ise çok fazla rastlanmamaktadır.

Araştırmalar, algılanan örgütsel destek ile önemli sonuç değişkenlerinden biri olan iş doyumunu arasında olumlu yönde güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (AL-Hussami, 2008; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009; Shore ve Tetrick, 1991; Stamper ve Johlke, 2003). Eder ve Eisenberger (2008) tarafından yapılan araştırmada ise çalışanların iş koşullarını elverişli ve işlerini de kendilerine uygun görmelerine bağlı olarak daha fazla örgütsel destek algıladıkları zaman iş doyumlarının da oldukça yüksek olduğu bulunmuştur.

Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan tarama çalışmasında da vurgulandığı gibi işe geç gelme, işe gelmeme, işten ayrılma, iş arama gibi geri çekilme davranışları (Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Dawley, Andrews, Bucklew, 2008; Eisenberger ve ark., 1986; Eisenberger ve ark., 2002; Eisenberger, Fasolo, Davis-LaMastro, 1990) ve işten ayrılma niyeti ve benzeri düşünceler de (Allen, Shore ve Griffeth, 2003; Chew ve Wong, 2008; Fuller, Hester, Barnett, Frey, Relyea, 2006; Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009; Wayne, Shore ve Liden, 1997) algılanan örgütsel desteğin olumsuz yönde ilişkili olduğu önemli sonuç değişkenleri arasında sayılabilir. İşten ayrılma niyetinin tersi olarak düşünülen işte kalma niyeti ise beklenildiği üzere örgütsel destek algısıyla olumlu yönde ilişkili görülmüştür (Stamper ve Johlke, 2003). Eder ve Eisenberger

(2008) tarafından son zamanlarda yapılan bir çalışmada ise kişinin çalışma arkadaşları işe geçme gelme gibi geri çekilme davranışları sergilediğinde, çalışanın da bu davranışları sergilemeye eğilimli olduğu saptaması yapılmıştır. Aynı araştırmacılar tarafından yapılan ilgili diğer iki çalışmada ortaya konan önemli bulgu ise çalışanın örgütsel destek algıladığı durumlarda çalışma arkadaşlarının davranışına uyma konusunda daha az eğilim gösterdiği şeklindedir.

Daha önceki çalışmalar tarafından önemli bir sonuç değişkeni olarak vurgulanan bir diğer değişken ise genel olarak çalışanın performansıdır. Örgütsel destek ile performans ilişkisini inceleyen çalışmalarda performans iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Bazı çalışmalar, performansı görev ya da iş performansı olarak sadece göreve yönelik sorumluluklar açısından, bazı çalışmalar ise ekstra rol, bağlamsal veya yurttaşlık performansı kavramları altında görev dışı olarak yerine getirilen sorumluluklar açısından ele almaktadır. Araştırmalar, çalışanların kurumlarından gelen desteğe yönelik algıları yüksek olduğunda daha yüksek iş veya görev performansı (Eder ve Eisenberger, 2008; Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Muse ve Stamper, 2007; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009), daha fazla bağlamsal performans (Muse ve Stamper, 2007; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Riggle, Edmondson ve Hansen, 2009) ve örgütsel yurttaşlık davranışı (Asgari, Silong, Ahmad, Samah, 2008; Shore ve Wayne, 1993) gösterdiklerini ortaya koymuştur. Yapılan bir diğer çalışmada ise örgütsel desteği daha fazla algılayan çalışanların hem çalışma arkadaşlarına hem de çalıştıkları kuruma karşı daha fazla bağlamsal performans gösterdikleri bulunmuştur (Singh ve Singh, 2010). Yani çalışanlar kurumlarından destek algıladıklarında, hem görev hem de görev dışı konularda daha iyi performans göstermektedirler. Örgütsel destek araştırmalarında incelenen bir başka performansla ilgili değişken ise performans-ödül beklentileridir (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990). Eisenberger ve arkadaşlarının (1990) belirttiği gibi yüksek örgütsel destek algılayan çalışanlar,

gösterdikleri fazla çabanın hem ücret ve/veya terfi hem de onaylanma, tanınma şeklinde geri dönüşüne yönelik olarak yüksek beklenti içine girmektedirler. Örgütsel destek algısı ile iş performansı ilişkisini polis örneklemini üzerinde inceleyen bir başka çalışma ise bu iki kavram arasındaki ilişkinin onaylanma, saygı, ilişki ihtiyacı ve duygusal destek gibi sosyoduygusal ihtiyaçlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Armeli, Eisenberger, Fasolo ve Lynch, 1998). Yani onaylanma, saygı görme gibi sosyoduygusal ihtiyaçları yüksek olan polis memurlarında örgütsel destek ile performans ilişkisinin olumlu yönde olduğu gözlenmiştir.

Algılanan örgütsel destek değişkeninin işe yönelik sonuç değişkenleri arasında iş stresi ve işle bütünleşme gibi değişkenler sayılabilir. Örgütsel destek algısı, rol çatışması (Andrews ve Kacmar, 2001) ve rol belirsizliği şeklinde de ölçülen iş stresi ve gerginlik değişkenleriyle olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur (Eder ve Eisenberger, 2008; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Stamper ve Johlke, 2003). Yani çalışanlar yüksek örgütsel destek algısına sahip oldukları zaman işe yönelik daha az stres ve gerginlik yaşamaktadırlar. Bunun yanı sıra yine örgütsel destek algıları yüksek olan çalışanlar daha fazla işle bütünleşme, işlerine daha fazla kendilerini adanma gibi davranışlar da göstermektedirler (O'Driscoll ve Randall, 1999; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Çalışan ve kurum açısından öneme sahip bir diğer sonuç değişkeni ise işteki olumlu duygu durumudur. Çalışanlar kurumlarını destekleyici olarak algıladıkları zaman, işlerinde daha olumlu bir duygu hali sergilemektedirler (Eder ve Eisenberger, 2008; Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch ve Rhoades, 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Bir aracı değişken olarak örgütsel destek algısı.

Algılanan örgütsel desteğin yukarıda bahsedilen bazı öncül ve sonuç değişkenler arasındaki ilişkilere aracılık etme durumu birçok çalışmaya konu olmuştur. Dolayısıyla bu kısımda örgütsel destek algısının bir aracı değişken olarak ele alındığı araştırmalara yer verilecektir.

Örgütsel destek algısı, en genel haliyle çalışanların adalet algısıyla birçok sonuç değişkeni arasında aracılık rolüne sahiptir. Bu konudaki araştırmalara genel olarak bakıldığında algılanan örgütsel desteğin, etkileşimsel adalet ile örgütsel bağlılık ilişkisine aracılık ettiği gözlenmektedir (Naumann, Bennett, Bies ve Martin, 1998; Naumann, Bies ve Martin, 1995). Ayrıca işlemsel ve bölüşümsel adalet gibi farklı adalet algılarıyla duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye de örgütsel destek algısının aracılık ettiğini gösteren çalışmalar bulunmaktadır (Loi, Hang-yue ve Foley, 2006; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Moideenkutty, Blau, Kumar ve Nalakath 2001; Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001). Öte yandan işlemsel adalet algısıyla bir başka örgüt değişkeni olan işten ayrılma niyeti arasındaki olumsuz ilişkiye algılanan örgütsel desteğin tam aracılık yaptığı ortaya konmuştur (Loi, Hang-yue ve Foley, 2006; Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000). Algılanan örgütsel desteğin aracılık rolüne sahip olduğu bir diğer ilişki ise işlemsel adalet ile örgütsel yurttaşlık performansı değişkeni arasındadır (Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000; Moorman, Blakely ve Niehoff, 1998). Son zamanlarda yapılan bir çalışmada ise örgütsel destek algısının örgütsel adalet ile güven arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur (DeConinck, 2010). Yukarıda bahsedilen çalışmalarda da görüldüğü üzere, farklı adalet türleri ile örgütsel bağlılık, performans ve işten ayrılma niyeti gibi sonuç değişkenleri ilişkisinde algılanan örgütsel destek değişkeninin aracı rolünden bahsetmek mümkündür.

Örgütsel destek algısının aracılık rolüne sahip olduğu diğer önemli ilişkiler arasında yönetici desteği ile duygusal bağlılık ilişkisi gelmektedir (Rhoades, Eisenberger, Armeli, 2001). Yönetici desteğine benzer bir kavram olan yöneticiyle ilişkiden memnun olma ile duygusal bağlılık ilişkisini inceleyen bir diğer çalışmada da benzer şekilde, algılanan örgütsel desteğin aracılık rolüne sahip olduğu ifade edilmiştir (Moideenkutty, Blau, Kumar ve Nalakath, 2001). Yönetici desteğinin bir diğer sonuç değişkeni olan çalışanın gönüllü olarak işten ayrılma isteği ile olumsuz ilişkisini ortaya koyan bir araştırmada ise algılanan örgütsel

desteğin aracı rolünü üstlendiği gözlenmiştir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Yani çalışanlar, yöneticilerinin, katkılarına değer verdiğini ve onlarla ilgilendiğine inandıklarında örgütsel destek algılarının da artmasıyla beraber işten ayrılma istekleri de azalmaktadır.

Örgütsel destek algısı, performans değerlendirme sürecinin iki önemli bileşeni olan hedef belirleme ve geribildirim ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye de aracılık yapmaktadır (Hutchison ve Garstka, 1996). Çalışanların kurum politikasına yönelik algıları ile iş doyumu, örgütsel bağlılık, performans gibi sonuç değişkenleri arasındaki ilişkide örgütsel destek algısının aracı rolü oynadığı gözlenmiştir (Hochwarter, Kacmar, Perrewe ve Johnson, 2003). Allen (1992) tarafından yapılan araştırmada ise örgütsel destek algısının, çalışanlarla olan iletişim ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye de aracılık ettiği bulunmuştur.

Yönetici Desteği

Yönetici desteği, en genel haliyle çalışanın birincil yöneticisinin gösterdiği destek olarak tanımlanmaktadır (Yoon ve Lim, 1999). Bir başka tanıma göre yönetici desteği ya da yöneticiden gelen destek, yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş ilişkisidir (Bhanthumnavin, 2003). Ayrıca Bhanthumnavin (2003) destekleyici bir yöneticiyi, astlarının daha iyi performans gösterebilmeleri için ihtiyaçları olanı sağlayan kişi olarak ifade etmiştir. Genelde tek boyutlu olarak ele alınan yönetici desteğinin, Bhanthumnavin (2000) tarafından bilgisel, maddi ve duygusal olmak üzere üç bölümden oluştuğu öne sürülmüştür. Bilgisel yönetici desteği, işle ilgili konulara odaklanan bölümdür ve çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla gerekli olan ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve beceriler şeklinde tanımlanmaktadır. Maddi yönetici desteği ise çalışanların amaçlarına ulaşmasında gerekli olan malzeme, alet, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan kaynağı olarak belirtilmiştir. Son bölüm olan duygusal yönetici desteği ise çalışanlara ilgi, sevgi, saygı gösterme, değer verme, onları kabul etme,

onlara zorluklarla, stresle başa çıkmada ve çatışma çözme konusunda yardım etme şeklinde destek gösterme olarak açıklanmaktadır. Bunlara benzer biçimde daha sonraki bir çalışmada da güven, saygı ve yöneticinin çalışana yardım etme konusundaki istekliliği önemli olduğu düşünülen yönetici desteği öğeleri olarak belirtilmiştir (Gagnon ve Michael, 2004).

İşyerindeki desteğin farklı kaynaklarını ifade eden yöneticiden ve kurumdan gelen destek kavramlarının iki ayrı yapıya sahip olduğu hem tanımlarından anlaşılakta hem de birçok çalışmada vurgulanmaktadır (Hutchison, 1997; Kottke ve Sharafinski, 1988; Rhoades Shanock ve Eisenberger, 2006; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003). Ancak farklı iki yapıya sahip bu kavramların benzer psikometrik özelliklere sahip olması ve aralarındaki ilişkinin olumlu yönde olması (Rhoades Shanock ve Eisenberger, 2006) araştırmacılar tarafından önemle üzerinde durulan konulardır (Hutchison, 1997; Kottke ve Sharafinski, 1988). Hutchison (1997) bu iki kavramı incelediği çalışmasında, yönetici desteğinin yöneticiye ilişkin ve algılanan örgütsel desteğin ise kuruma ilişkin olduğunu göstermesinin yanı sıra çalışanların, yönetici ve kurum gibi farklı kaynaklardan gelen benzer uygulamaları ayırt edebildiklerini de ortaya koymuştur.

Ancak, yaygın görüş, çalışanların kurumları tarafından desteklenmelerine yönelik algılarının gelişmeye başlamasıyla yöneticileri tarafından desteklendiklerine yönelik algılarının da oluşmaya başlaması şeklindedir. Başka bir deyişle, çalışanlar kurumlarında değerli olduklarına ve desteklendiklerine yönelik genel algılara sahip olmalarıyla birlikte, yöneticilerinin de kendilerini değerli bulduklarına ve kuruma yönelik katkılarına değer verdiklerine yani yöneticileri tarafından desteklendiklerine ilişkin algılar geliştirmeye başlarlar (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çünkü çalışanlar, yöneticilerini örgütün bir temsilcisi olarak görmekte ve onların, performanslarını değerlendirme ve yönetme hakkına sahip olduğunu bilmektedirler. Dolayısıyla yöneticiler tarafından yapılan olumlu ya da olumsuz uygulamalar birtakım

örgütsel hareketlerin belirtisi olarak görülmektedir. Yöneticiden gelen çalışanın yararına olan uygulamalar, algılanan örgütsel desteği de artırmaktadır; çünkü böyle bir uygulama çalışan tarafından yöneticiye ait bir hareket olarak değil de örgüt politikalarından, uygulamalarından ya da örgüt kültüründen kaynaklanan bir hareket olarak algılanmaktadır (Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001). Nitekim Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades (2002) tarafından yapılan çalışmada da, daha önceki çalışmalarda olduğu gibi, algılanan yönetici desteğinin algılanan örgütsel destek üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Hutchison, 1997; Rhoades ve ark. 2001; Rhoades Shanock ve Eisenberger, 2006; Yoon ve Lim, 1999).

Yukarıda belirtilenler ışığında, birçok araştırma bulgusu da yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin daha çok yönetici desteğinin örgütsel desteğin öncülü olduğu şeklinde kendini göstermektedir (Hutchison, 1997; Rhoades ve ark., 2001; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Yoon, Han ve Seo, 1996; Yoon ve Lim, 1999). Nitekim Levinson (1965) yönetici desteğinin algılanan örgütsel desteğin öncülü gibi olmasını, yöneticilerin çalışanlara yönelik davranışlarında örgütün birer temsilcisi gibi hareket etmelerine bağlamaktadır. Yoon ve Thye (2000) ise bu ilişkinin tam ters yönde olduğunu ve örgütsel destek arttıkça yönetici desteğinin de arttığını vurgulamışlardır. Yani çalışanın örgütün onun katkılarına verdiği değer ve ona gösterdiği ilgiye yönelik algısı, yöneticilerinin örgütün temsilcileri olmalarına yönelik algısına da öncülük etmektedir. Ancak Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades (2002) üç ay ara ile ölçüm aldıkları boylamsal çalışmada, çalışanların çalışma süresinin ve örgüt büyüklüğünün kontrol edildiği durumda, yönetici desteğinin örgütsel destekteki zamana bağlı değişim üzerinde etkiye sahip olduğunu gözlemişlerdir. Bu bulgu yönetici desteğiyle örgütsel destek algısı arasında nedensel bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla bu araştırmacılara göre yönetici desteği, örgütsel destek algısı ile

birlikte değişim göstermekten çok ona neden olmaktadır.

Yönetici desteği ile algılanan örgütsel destek değişkeni arasındaki ilişkinin gücü, çalışanın, yöneticisinin kurumdaki statüsünü algılamasına göre de değişmektedir (Eisenberger ve ark., 2002). Aslında bu iki değişken arasında ilişki, çalışanın yöneticisinin örgütsel statüsüne yönelik algısının hem düşük hem yüksek olduğu durumlarda olumlu yönde anlamlıdır; ancak, örgütsel statünün yüksek olduğu durumlarda bu ilişki daha da güçlü hale gelmektedir.

Yöneticiden gelen desteği inceleyen araştırmalar algılanan örgütsel destek kavramını inceleyen çalışmalara kıyasla daha kısıtlı sayıdadır. Buna rağmen yönetici desteği kavramıyla bazı örgütsel ve işe yönelik değişkenlerin ilişkisi çalışmalara konu olmuştur. Bundan sonraki kısımda yönetici desteğiyle ilgili yapılan çalışmalardan bahsedilmeye çalışılacaktır.

Yönetici Desteğine Yönelik Çalışmalar

Yönetici desteği kavramı algılanan örgütsel destek kavramına kıyasla daha az ele alınmış bir kavram olduğu halde ilgili yazında bu kavramın bağlantılı olduğu değişkenlere yönelik çalışmalara rastlamak mümkündür. Hatta yönetici desteği kavramının ilişkili olduğu değişkenler, örgütsel bağlılık ve boyutları, geri çekilme davranışları, performans, işe yönelik tutumlar ve stres, gerginlik gibi kişiyle ilgili değişkenler olmak üzere beş grupta toplanabilir.

Önemli bir örgütsel sonuç değişkeni olarak ele alınan örgütsel bağlılık kavramının boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık ile yönetici desteği arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda yönetici desteği ile duygusal bağlılık (Casper, Harris, Taylor-Bianco ve Holliday Wayne, 2011; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Gagnon ve Michael, 2004; Ng ve Sorenson, 2008) ve normatif bağlılık (Çakmak-Otluoğlu, 2012; Dawley, Andrews ve Bucklew, 2008;) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bir başka çalışmada hem ilk hem de orta düzey yöneticiden algılanan destek duygusal bağlılıkla ilişkili bulunurken, çalışanın ilk

düzey yöneticisinden algıladığı destek aynı zamanda devamlılık bağlılığıyla da ilişkili bulunmuştur (Thomas, Bliese ve Jex, 2005). Yönetici desteği kavramının aracılık rolüne ilişkin yapılan çalışmalara göz atıldığında, orta düzey yöneticiden gelen desteğin kişilerarası çatışma ile devamlılık bağlılığı ilişkisini azalttığı ortaya konurken (Thomas, Bliese ve Jex, 2005); başka bir çalışmada ise elverişli iş koşullarının, yöneticiye duyulan duygusal bağlılık değişkenleri üzerindeki etkisine yöneticiden gelen desteğin tam aracılık ettiği belirtilmiştir (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003).

Yönetici desteği kavramının ilişkili olduğu bir diğer değişken ise genel olarak geri çekilme davranışı olarak ele alınan işten ayrılmaya yönelik davranışlardır. Yönetici desteği iş arama (Dawley, Andrews, Bucklew, 2008), işten ayrılma niyeti (Ng ve Sorenson, 2008) ve işten ayrılma davranışı (Gagnon ve Michael, 2004; Maertz, Griffeth, Campbell ve Allen, 2007) ile olumsuz ve işte kalmayla (Smith, 2005) olumlu yönde anlamlı ilişki içindedir. Ayrıca Maertz ve arkadaşları (2007), yönetici desteğinin yüksek olduğu durumlarda örgütsel desteğin işten ayrılma davranışının daha önemsiz bir yordayıcısı olduğunu; düşük olduğu durumlarda ise örgütsel desteğin işten ayrılma davranışı üzerindeki önemini arttırdığını bulmuşlardır.

Yönetici desteğinin olumlu yönde ilişkili olduğu bir değişken de iş performansıdır (Gagnon ve Michael, 2004). Yönetici desteğini duygusal, bilgisel ve maddi olmak üzere üç şekilde inceleyen bir araştırmada da bu boyutlar ile iş performansı arasında benzer biçimde olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Bhanthumnavin, 2003). İş performansını görev ve ekstra rol performansı şeklinde ele alan başka bir çalışmada da yönetici desteği algıları, görev ve ekstra rol performanslarıyla yine olumlu yönde ilişkili bulunmuştur (Rhoades, Shanock ve Eisenberger, 2006). Çalışanların ekstra rol performansına benzer bir örgütsel değişken olan örgütsel yurttaşlık davranışıyla yönetici desteği ilişkisini inceleyen bir çalışmada benzer şekilde olumlu bir ilişki

gözenmiştir (Gagnon ve Michael, 2004; Han, 2006).

Yukarıda belirtildiği gibi yönetici desteği kavramı ile ilişkili olan bir başka değişken grubu ise iş ve kariyer doyumu gibi değişkenleri kapsayan işe yönelik tutumlardır. Nitekim yapılan çalışmalarda yönetici desteği, iş doyumu (Babin ve Boles, 1996; Karatepe ve Kılıç, 2007; Gagnon ve Michael, 2004; Griffin, Patterson ve West, 2001; Ng ve Sorenson, 2008) ve kariyer doyumuyla (Jiang ve Kline, 2000) olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Yönetici desteğinin anlamlı ilişkili olduğu bir diğer değişken grubu ise çalışanın genel olarak yaşadığı stres, gerilim, rol ve roller arası çatışmalardır. Çalışanın yöneticisinden destek algılaması, iş ortamındaki stres, gerilim gibi olumsuz durumları ve rol, iş-aile ve aile-iş gibi farklı çatışmaları daha az yaşamasına yol açabilir. Buna bağlı olarak yönetici desteği, iş stresinin göstergesi olarak kabul edilen rol belirsizliği ve rol çatışması değişkenleriyle (Babin ve Boles, 1996) ve iş yükü ve gerilim-kaygıyla (Kirmeyer ve Dougherty, 1988) olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur. Ayrıca yönetici desteği, roller arası çatışma olarak kabul edilen iş-aile ve aile-iş çatışmalarıyla da olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur (Anderson, Coffey ve Byerly, 2002; Karatepe ve Kılıç, 2007).

Lider-Üye Mübadelesi ile Örgütsel Destek Algısı ve Yönetici Desteği İlişkileri

Algılanan örgütsel destek gibi sosyal mübadelenin önemli bir kavramı olarak ele alınan lider-üye mübadele kavramı, lider ile çalışan arasındaki ilişkiyi yansıtmakta ve bu ilişkinin kendine özgü ve tek olduğuna vurgu yapmaktadır (Dansereau, Graen ve Haga, 1975). Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick (2002) lider ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesini vurgularken, bunun duygusal destek ve maddi kaynakların mübadelesine bağlı olduğunu da belirtmiştir. Benzer biçimde lider-üye mübadele ilişkilerinde de lider ile çalışan arasında maddi kaynakların, desteğin ve bilginin mübadele edildiğine işaret edilmiştir (Wayne, Shore ve Liden, 1997).

Yukarıda da belirtildiği gibi, sosyal mübadelenin iki önemli kavramı olarak ele

alınan algılanan örgütsel destek ve lider-üye mübadele kavramlarına yönelik yapılan çalışmalar, bu iki kavramın farklı yapılara, öncül ve sonuç değişkenlerine sahip oldukları konusunda bir anlaşma sağlamışlardır (Wayne, Shore ve Liden, 1997; Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick, 2002). Çünkü algılanan örgütsel destek ve lider-üye mübadele kavramları sosyal mübadelenin iki önemli kavramı olmanın yanı sıra yöneticiden ve örgütten gelen iki önemli destek kaynağı olarak da kabul edilmektedir (Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2004; Settoon, Bennett, & Liden, 1996; Stinglhamber ve Vandenberghe, 2003). Ancak bu iki kavramın farklı yapılar olmasına dair sağlanan görüş birliği, kavramların karşılıklı ilişkili olduğu konusunda sağlanamamıştır. Wayne, Shore ve Liden (1997) ve Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor (2000) bu iki kavram arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu vurgularken, Wayne, Shore, Bommer ve Tetrick (2002) kavramlar arasında ilişki olduğunun altını çizmekle birlikte algılanan örgütsel desteğin lider-üye mübadele değişkenini etkilediğini ifade etmektedir. Ancak lider-üye mübadele ilişkisinin kalitesinin çalışanların örgütsel destek algıları üzerinde önemli bir role sahip olmasının yanı sıra örgütsel destek algısının da lider ile çalışan arasındaki mübadelenin kalitesini etkilemesi daha yaygın bir görüş olarak kendini göstermektedir. Self, Holt ve Schaninger (2005) tarafından yapılan çalışmada ise iş grubundan gelen destek yöneticiyi temel alan lider-üye mübadele kavramıyla daha yüksek ilişkili, örgütten gelen destek ise genel müdürü temel alan lider-üye mübadele kavramıyla daha yüksek ilişkili bulunmuştur. Dolayısıyla lider üye mübadele kavramı, hem sosyal mübadeledeki yeri ve algılanan örgütsel destekle ilişkisi hem de yönetici desteği olarak algılanması nedeniyle destek kavramları açısından önem taşımaktadır.

Çalışma Arkadaşları Desteği

Çalışma arkadaşları desteği, çalışanın benzer pozisyonda ve düzeyde olup, birlikte çalıştığı kişilerden gelen desteği açıklamaya yönelik bir kavramdır (Yoon ve Lim, 1999). Yani bu kavram, çalışanın hiyerarşide aynı düzeyde

olduğu ve benzer ya da aynı işi yapan kişilerden algıladığı desteği ifade etmektedir.

İlgili yazında, çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel ve işle ilgili değişkenlerin ilişkisini inceleyen araştırmalara çok fazla rastlanmamaktadır. Çalışma arkadaşları desteği kavramı daha çok stres, gerginlik gibi işle bağlantılı ama kişinin sağlık durumunu etkileyen konuları inceleyen çalışmalarda ele alınmıştır.

Çalışma arkadaşları desteğiyle iş stresi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, farklı şekillerde ele alınan iş stresleri ile çalışma arkadaşları desteği arasında olumsuz yönde bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (AbuAlRub, 2006). Bir başka araştırmanın bulgularına göre, stresli işlerde çalışan kişilerin çalışma arkadaşlarından gördükleri destek onların gerginlik halleriyle olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur (Beehr, Jex, Stacy, Murray, 2000). Bir diğer çalışmada, yine depresyon, somatik şikayetler (Gant, Nagda, Brabson, Jayaratne, Chess ve Singh, 1993) ve tükenmişlik (Brotheridge, 2001) kavramlarının çalışma arkadaşlarından gelen destekle olumsuz yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, çalışma arkadaşları desteği ile çalışanın gerginliği arasında olumsuz yönde bir ilişki bulunmuştur (Fenlason ve Beehr, 1994).

Çalışma arkadaşları desteğinin hem stresle hem de işle ilgili değişkenlerle ilişkisini inceleyen araştırmaların biri eczacılar üzerinde yapılmıştır (Wolfgang, 1995). Bu çalışmada çalışma arkadaşlarından gelen sosyal destek ile çalışanların kariyerlerine bağlılıkları arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu ve çalışma arkadaşlarından destek gören kişilerin iş stresinin olumsuz yönlerinden daha az etkilendikleri görülmüştür. Benzer biçimde, son zamanlarda, madde bağımlılığı olan kişilere danışmanlık yapanlar üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışma arkadaşlarından destek gören çalışanların daha az tükenmişlik yaşadıkları ve işten ayrılmayı daha az düşündükleri rapor edilmiştir (Ducharme, Knudsen ve Roman, 2008).

Çalışma arkadaşları desteği ile ilişkisi incelenen bir diğer değişken ise çalışanın kişilik

özellikleridir. Bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen Bowling, Beehr ve Swader (2005) çalışma arkadaşları desteğini, destek alma ve verme şeklinde, işle ilgili olumlu ve olumsuz konular ve işle ilgisi olmayan konular olmak üzere üç şekilde ele almışlardır. Araştırma sonuçları dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik boyutlarının, işle ilgili olmayan konular ve işle ilgili olumlu konularda çalışma arkadaşlarından destek alma ve vermeyle olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Schieman (2006) çalışma arkadaşları desteğiyle iş özellikleri değişkenleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, işin otorite gerektirmesinin ve rutin olmayan işlerle uğraşmanın çalışma arkadaşları desteğiyle ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte iş özerkliğiyle çalışma arkadaşları desteği arasındaki olumlu ilişki sadece kadın katılımcılarda görülmüştür. Ayrıca, iş ortamının tehlikeli, gürültülü olması gibi işin zararlı etkileriyle çalışma arkadaşı desteği arasında olumsuz bir ilişki saptanmıştır. İş talepleri ile çalışma arkadaşı desteği ise erkeklerde olumlu, kadınlarda olumsuz ilişki göstermiştir.

Çalışma arkadaşları desteğiyle ilişkisi incelenen bir diğer işle ilgili değişken ise iş performansıdır. Beehr, Jex, Stacy ve Murray (2000) yaptıkları çalışmada çalışma arkadaşları desteğiyle iş performansı arasında olumlu ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Yani çalışma arkadaşlarından destek alan çalışanlar, işlerinde daha yüksek performans göstermektedirler.

Başka bir işe yönelik değişken olan iş doyumu ile çalışma arkadaşları desteği arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada Ducharme ve Martin, (2000), çalışma arkadaşları desteğini duygusal (ilgi, sevgi şeklinde destek olma) ve araçsal (kaynak sağlama şeklinde destek olma) olmak üzere iki farklı boyutta ele almışlardır. Söz konusu araştırmanın bulguları, çalışma arkadaşlarından gelen hem duygusal hem de araçsal desteğin iş doyumu ile anlamlı olumlu ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ng ve Sorenson (2008) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında ise çalışma arkadaşları desteği ile

iş doyumu arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki olduğu belirtilmiştir.

Daha önce de vurgulanmaya çalışıldığı gibi yapılan araştırmalarda çalışma arkadaşları desteği kavramının daha çok stres ve doğrudan işi etkileyen kavramlarla olan ilişkisi incelenmiştir. Yani çalışma arkadaşları desteği ile örgütsel bağlılık, destek ve geri çekilme davranışları gibi örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma yok denecek kadar azdır. Bununla birlikte Andrews ve Kacmar (2001) tarafından yapılan bir çalışmada, "arkadaşların işbirliği" adı altında çalışma arkadaşlarının destekleyici yönünü ölçtükleri bir kavramla örgütsel destek arasındaki ilişki incelenmiş; ancak bu iki kavram arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Son yıllarda yapılan bir meta-analiz çalışmasında ise çalışma arkadaşları desteğinin duygusal bağlılık ile olumlu, işten ayrılma niyeti ile de olumsuz yönde anlamlı ilişki gösterdiği bulunmuştur (Ng ve Sorenson, 2008).

Genel Değerlendirme

İşyeri desteği adı altında örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşlarının sağladığı desteği ele alan bu çalışmada, bu kavramlar ilgili yazındaki yerleri ve hem bireysel hem de örgütsel değişkenlerle olan ilişkileri bakımından incelenmiştir. Yukarıda da görüldüğü üzere örgütsel destek algısı diğer iki destek türüne göre daha fazla çalışmaya konu olmuş ve daha çeşitli değişkenlerle ilişkisi ele alınmıştır. Genel olarak bakıldığında ise örgütsel destek ve yönetici desteği kavramlarının hem örgütsel bağlılık, adalet, geri çekilme davranışları ve işten ayrılma niyeti gibi kuruma yönelik değişkenlerle hem de görev ve ekstra rol performansı, iş doyumu, iş koşulları ve stres gibi kişiyle ilgili değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Çalışma arkadaşları desteğinin ise son yıllarda örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi örgütsel değişkenlerle olan ilişkisi ortaya konulmuş olsa da; bu kavram daha çok stres, tükenmişlik, depresyon gibi çalışanın sağlık durumuyla ilgili değişkenlerle ilişkisi açısından araştırmalara konu olmuştur. İlgili yazında işyeri desteği kavramlarını bir

arada inceleyen, örgütsel ve bireysel değişkenlerle olan ilişkisini aynı çalışmada ele alan çalışmaya pek rastlanmamaktadır. Buna bağlı olarak bu kavramların örgüte ve kişiye yönelik değişkenlerle ilişkisini aynı araştırmada inceleyecek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü bu tür çalışmalar, hem işyeri desteği kavramlarının öncül ve sonuçlarının ortaya konması hem de birbirleriyle olan ilişkilerinin ve göreceli farklarının anlaşılması bakımından yararlı olacaktır.

İlgili yazın incelendiğinde örgütsel destek ve yönetici desteğinin benzer değişkenlerle ilişkisinin incelenmesi söz konusu olsa da yönetici desteğinin aynı zamanda örgütsel destek algısının önemli bir öncülü olduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Levinson (1965) yönetici desteğinin örgütsel destek algısının öncülü gibi olmasını, yöneticilerin çalışanlarına yönelik davranışlarında örgütün birer temsilcisi gibi hareket etmelerine bağlamaktadır. Ayrıca hem yapılan çalışmalar hem de kavramların tanımları bunların iki ayrı yapıya sahip olduğuna işaret etmektedir. Hutchison (1997) yaptığı çalışmada, yönetici desteğinin yöneticiye ilişkin, örgütsel destek algısının ise kuruma ilişkin olduğu vurgusunu yapmıştır. Her ne kadar ilgili yazında birbirinden bağımsız oldukları ve çalışanlar için farklı şeyler ifade ettikleri belirtilse de bu iki kavram arasındaki iç içe geçmişlik önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Yukarıda vurgulananların ışığında, bu kavramları bir arada ele alan ve farklı örgütsel ve bireysel değişkenlerle ilişkisini inceleyen araştırmalar yapmanın ilgili yazına önemli katkı sağlayacağı bir gerçektir. Nitekim lider-üye mübadele kavramı da yönetici desteği gibi algılanmakta ve buna bağlı olarak da örgütsel destek algısıyla yönetici desteğine benzer bir ilişki göstermektedir.

Sonuç olarak işyeri desteği adı altında ele alınan örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği kavramlarının hem kurum hem çalışan açısından büyük bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Çünkü farklı kaynaklardan gelen bu destek türleri hem kurumun verimliliği hem de kurumun çalışan tarafından algılanma biçimini ele alması bakımından

önemlidir. Çalışan, kurumunda üç destek türünü de algıladığı zaman kendisini hem çalıştığı kurumun, hem de yöneticisinin desteklediğini hissetmesinin yanı sıra çalışma arkadaşlarının da yanında olduğunu görmektedir. Bu da kişinin kendini kurumda mutlu hissetmesiyle beraber bireysel olarak da iyi hissetmesine yol açıyor olabilir. Başka bir deyişle iş yeri desteği adı altında ele alınan kavramlar, çalışanın hem kurumdaki mutluluğunu hem de bireysel olarak iyiliğini belirlemede önemli rol oynamaktadır.

Kaynakça

- AbuAlRub, R. F. 2006. Replication and examination of research data on job stress and coworker social support with internet and traditional samples. *Journal of Nursing Scholarship*, 38, 200-204.
- Al-Hussami, M. 2008. A study of nurses' job satisfaction, The relationship to organizational commitment, perceived organizational support, transactional Leadership, transformational leadership, and level of education. *European Journal of Scientific Research*, 22, 286-295.
- Allen, M. W. 1992. Communication and organizational commitment: Perceived organizational support as a mediating factor. *Communication Quarterly*, 40, 357-367.
- Allen, M. W. 1995. Communication concepts related to perceived organizational support. *Western Journal of Communication*, 59, 326-346.
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. 2003. The role perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. 2002. Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28, 787-810.
- Andrews, M. C., & Kacmar, K. M. 2001. Discriminating among organizational politics, justice, and support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 347-366.
- Armeli, S., Eisenberger, R., Fasolo P., & Lynch, P. 1998. Perceived organizational support and police performance: The moderating influence of socioemotional needs. *Journal of Applied Psychology*, 83, 288-297.
- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. 2008. The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23, 227-242.
- Aube, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. 2007. Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 479-495.
- Babin, B. J., & Boles, J. S. 1996. The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 57-75.
- Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A., & Murray, M. A. 2000. Work stressors and coworker support as predictors of individual strain and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 391-405.
- Bhanthumnavin, D. 2000. Importance of supervisory social support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, 12, 155-166.
- Bhanthumnavin 2003. Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14, 74-97.
- Bowling, N. A., Beehr, T. A., & Swader, W. M. 2005. Giving and receiving social support at work: The roles of personality and reciprocity. *Journal of Vocational Behavior*, 67, 476-489.
- Brotheridge, C. M. 2001. A comparison of alternative models of coping: Identifying relationships among coworker support, workload, and emotional exhaustion in the workplace. *International Journal of Stress Management*, 8, 1-14.
- Casper, J. W., Harris, C., Taylor-Bianco, A., & Holliday Wayne, J. 2011. Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior*, 79, 640-652.
- Chew, Y. T., & Wong, S. K. 2008. Effects of career mentoring experience and perceived organizational support on employee

- commitment and intentions to leave: A study among hotel workers in Malaysia. *International Journal of Management*, 25, 692-700.
- Çakmak-Otluoğlu, K. Övgü. 2012. Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived support. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638-646.
- Dansereau, F., Graen, G., & Haga, B. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Dawley, D. D., Andrews, M. C., & Bucklew, N. S. 2008. Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29, 235-247.
- DeConinck, J. B. 2010. The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. 2008. Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: the protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, 28, 81-104.
- Ducharme, L. J., & Martin, J. K. 2000. Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction. *Work and Occupations*, 27, 223-243.
- Eder, P., & Eisenberger, R. 2008. Perceived organizational support: reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal Of Management*, 34, 55-68.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. 2001. Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. 1997. Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812-820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. 1990. Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. 1986. Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. 2002. Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87, 565-573.
- Erdoğan, B., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. 2004. Work value congruence and intrinsic career success: The compensatory roles of leader-member exchange and perceived organizational support. *Personnel Psychology*, 57, 305-332.
- Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. 2007. Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionalism. *Academy of Management Journal*, 50, 715-729.
- Fenlason, K. J., & Beehr, T. A. 1994. Social support and occupational stress: Effects of talking to others. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 157-175.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., & Relyea, C. 2006. Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal of Social Psychology*, 146, 327-347.
- Gagnon, M. A., & Michael, J. H. 2004. Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54, 172-177.
- Gant, L. M., Nagda, B. A., Brabson, H. V., Jayaratne, S., Chess, W. A., & Singh, A. 1993. Effects of undermining on African American workers' perceptions of coworker and supervisory relationships and psychological well-being. *Social Work*, 38, 158-164.
- George, J. M., Reed, T. F., Ballard, K. A., Colin, J., & Fielding, J. 1993. Contact with AIDS patients as a source of work-related distress: Effects of organizational and social support. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. 2001. Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.
- Han, G. 2006. Helping you out while I'm away: Examining tenure diversity, leader support

- and OCB in global teams. *Academy of Management Best Conference Paper, IM:L1.*
- Hochwarter, W. A., Kacmar, C., Perrewe, P.L., & Johnson, D. 2003. Perceived organizational support as a mediator of the relationship between politics perceptions and work outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 438-456.
- Hutchison, S. 1997. A path model of perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 159-174.
- Hutchison, S., & Garstka, M. L. 1996. Sources of perceived organizational support: Goal setting and feedback. *The Journal of Applied Social Psychology*, 26, 1351-1366.
- Jiang, J. J., & Kline, G. 2000. Supervisor support and career anchor impact on the career satisfaction of the entry-level information systems professional. *Journal of Management Information Systems*, 16, 219-240.
- Karatepe, O. M., & Kılıç, H. 2007. Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28, 238-252.
- Kirmeyer, S. L., & Dougherty, T. W. 1988. Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41, 125-139.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. 1988. Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- LaMastro, V. 2000. Commitment and perceived organizational support. *National Forum of Applied Educational Research Journal*.
- Levinson, H. 1965. Reciprocation: The relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Loi, R., Hang-yue, N., & 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, 101-120.
- Maertz, C. P., Griffeth, R. W. Campbell, N. S., & Allen, D. G. 2007. The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. 2000. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738-748.
- Moorman, R. H., Blakely G. L., & Niehoff, B. P. 1998. Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior? *Academy of Management Journal*, 41, 351-357.
- Moideenkutty, U., Blau, G., Kumar, R., & Nalakath, A. 2001. Perceived organisational support as a mediator of the relationship of perceived situational factors to affective organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 615-634.
- Muse, L. A., & Stamper, C. L. 2007. Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 19, 517-535.
- Naumann, S. E., Bennett, N, Bies, R. J., & Martin, C. L. 1998. Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and organizational support. *International Journal of Conflict Management*, 9, 356-368.
- Naumann, S. E., Bies, R. J., & Martin, C. L. 1995. The roles of organizational support and justice during a layoff. *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 89-93.
- Ng, T. W. H., & Sorenson, K. L. 2008. Toward a further understanding of the relationships between perceptions of support and work attitudes: A meta-analysis. *Group and Organization Management*, 33, 243-268.
- O'Driscoll M. P., & Randall, D. M. 1999. Perceived organisational support, satisfaction with rewards, and employee job involvement and organisational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, 48, 197-209.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. 2001. Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 825-836.
- Rhoades Shanock, L., & Eisenberger, R. 2006. When supervisors feel supported: Relationships

- with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 689-695.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. 2009. A meta-analysis of the relationship perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62, 1027-1030.
- Schieman, S. 2006. Gender, dimensions of work, and supportive coworker relations. *The Sociological Quarterly*, 47, 195-214.
- Self, D. R., Holt, D. T., & Schaninger, W. S. 2005. Work-group and organizational support: A test of distinct dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 133-140.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. 1996. Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shore, L. M., & Tetrick, L. E. 1991. A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76, 637-643.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. 1993. Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 78, 774-780.
- Singh, A. K., & Singh, A. P. 2010. Role of stress and organizational support in predicting organizational citizenship behavior. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 9, 7-19.
- Smith, B. D. 2005. Job retention in child welfare: Effects of perceived organizational support, supervisor support, and intrinsic job value. *Children and Youth Services Review*, 27, 153-169.
- Stamper, C. L., & Johlke, M. C. 2003. The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29, 569-588.
- Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. 2003. Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 251-270.
- Thomas, J. L., Bliese, P. D., & Jex, S. M. 2005. Interpersonal conflict and organizational commitment: Examining two levels of supervisory support as multilevel moderators. *Journal of Applied Social Psychology*, 35, 2375-2398.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, w. H., & Tetrick, L. E. 2002. The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. 1997. Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Wolfgang, A. P. 1995. Job stress, coworker social support, and career commitment: A comparison of female and male pharmacists. *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, 149-160.
- Yokuş, İ. 2006. Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Yoon, J., & Lim, J. C. 1999. Organizational support in the workplace: The case of Korean hospital employees. *Human Relations*, 52, 923-945.
- Yoon, J., Han, N. C., & Seo, Y. J. 1996. Sense of control among hospital employees: An assessment of choice process, empowerment, and buffering hypotheses. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 686-716.
- Yoon, J., & Thye, S. 2000. Supervisor support in the work place: Legitimacy and Positive Affectivity. *Journal of Social Psychology*, 140, 295-316.