



Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği

Esra Aydın Göktepe*

(İşletme Yönetimi Programı, Meslek Yüksekokulu, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul, Türkiye)

ARTICLE INFO

Yayın Bilgisi

Received/Başvuru

02/03/2017

Accepted/Kabul

01/10/2017

Anahtar Sözcükler:

Algılanan Yönetici Desteği

Ölçeği

Ölçek Geliştirme

Nitel ve Nitel Araştırma

ÖZ

Çalışma koşullarının değişmesi çalışanların yöneticilerinden beklediği destek konularını da değiştirmekte ve çeşitlenmektedir. Bu çerçevede, çalışma öncelikle nitel ve onu destekleyen nicel bir araştırma olarak şekillenerek, nitel ve nitel araştırma yöntemlerinden oluşan bir araştırma haline gelmiştir. Araştırmanın nitel kısmında alan yazın taraması sonucu yönetici desteği algısını ölçmek için var olan ölçekler incelenip yarı yapılandırılmış bir form kullanılarak 26 beyaz yakalı banka çalışanı ile görüşme gerçekleştirilmiş ve 52 maddelik bir form elde edilmiştir. Sonrasında bu form, 2 uzman ve 2 akademisyen görüşü ile 31 maddelik taslak form haline getirilmiştir. Araştırmanın nicel kısmında ise, elde edilen taslak form, öncelikle 102 beyaz yakalı banka çalışanına uygulanmış ve yapısal geçerlilik analizleri için aynı bankada çalışan farklı 353 beyaz yakalı çalışana uygulanarak yeni bir algılanan yönetici desteği ölçeği geliştirilmiştir. Elde edilen veriler ışığında, geliştirilen 7 ifadeli algılanan yönetici desteği ölçeği, somut ve soyut olarak adlandırılan iki boyutlu bir yapı sergilemiştir.

Perceived Supervisor Support Scale; Development, Validation and Reliability

ABSTRACT

Due to change of working conditions, employees of perceived supervisor support's issues has been changed and diversified. In this context, study has become a research consisting primarily of quantitative and qualitative research methods, primarily shaped as qualitative and supporting quantitative research. After researching in perceived supervisor support scales, semi-structured form has been created. After the interviews conducted with 26 white-collar employees in banking sector using this semi-structured form, 52 items form has been obtained. After this form has been investigated by 2 human researcher managers and 2 academicians, 31 items form has obtained that constitutes qualitative study part. In quantitative part of the study, using obtained draft form, data collected from 102 white-collar employees in banking sector. In following stage, scale developing, data collected from 353 white-collar employees in banking sector the scale has reached its final version with equation modelling. In the light of obtained data, the new perceived supervisor support scale are developed that contain 7 items and 2 dimensions that are named tangible and intangible.

* esraaydingoktepe@arel.edu.tr (Aydın Göktepe E.)

1. Çalışmanın Amacı

Örgütsel çıktılara olan etkisi ile organizasyonun yapı ve işleyişin yön veren insan kaynağı, günümüz şartlarında rekabeti sürdürülebilir kılmak adına işletmenin en dinamik ve taklit edilemez unsuru olarak kabul edilmektedir. Örgütsel amaçları gerçekleştirmenin yanı sıra bireysel amaçlarını gerçekleştirmeyi isteyen çalışanların, değişen çalışma koşulları uzantısında yöneticiden almak istediği desteğe yönelik beklenti ve ihtiyaçlarının çeşitlenmesi araştırma konusunun bu çerçevede oluşturulmasına neden olmuştur. Çalışanlar, yöneticilerinden performanslarını takdir etmelerini, başarıları ile gurur duymalarını, kariyer hedeflerini öğrenmelerini ve desteklemelerini beklemenin yanısıra çalışma saatlerini belirleme, ailevi sorumluluklarını ön planda tutabilecek esnek çalışma imkanının sağlanması, geliştirilen proje önerilerinin dikkate alınması ve kaynak sağlanması, terfi ve transfer sonrası adaptasyon gibi konularda da destek beklemektedirler. Bu nedenle alan yazında sıklıkla kullanılan Eisenberger v.d.'nin (1986) geliştirilmiş algılanan yönetici desteği ölçeği, günümüz çalışanlarının destek beklentilerini tam olarak ölçemeyeceği düşüncesiyle güncellenerek, yeni bir algılanan yönetici desteği ölçeği geliştirilmesi amaçlanmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve

İş dünyasındaki değişimler uzantısında çalışanların da yöneticilerden bekledikleri destek içeriği değişime uğramıştır. Çalışanlar, yöneticilerinden performanslarını takdir etmelerini, başarıları ile gurur duymalarını, kariyer hedeflerini öğrenmelerini ve desteklemelerini beklemenin yanısıra çalışma saatlerini belirleme, esnek çalışma imkanının sağlanması, geliştirilen proje önerilerinin dikkate alınması ve kaynak sağlanması, terfi ve transfer sonrası adaptasyon gibi konularda da destek beklemektedirler. Bu başlık altında algılanan yönetici desteği kavramından, boyutlarından ve kavramın dayandırıldığı teorilerden bahsedilecektir.

2.1. Algılanan yönetici desteği kavramı

Bireylerin beklenti ve ihtiyaçlarını belirlemek için, hiyerarşide çalışanların öncelikli olarak iletişim kurdukları ve işletmenin temsilcisi konumundaki yöneticisi ile ilişkisi önemli bir belirleyici olmaktadır. Çalışana verilen destek, Matthews v.d. (2009), tarafından çalışanların işlerini yürütmek için çalışanlara sağlanan kolaylaştırıcı ve yardımcı faaliyetler olarak tanımlanmaktadır. Algılanan yönetici desteği (Perceived Supervisor Support), yöneticinin çalışana verdiği değer, teşvik ve desteğin çalışan tarafından ne derece hisse-

dildiğidir (Babin ve Boles, 1996, s:60). Desteğin örgütün kendisi, aile, çalışma arkadaşları gibi çok sayıda kaynağı olmasına karşın, Muse ve Richer (2011) de belirttiği gibi, yöneticilerin organizasyonun kurallarını ve politikalarını yürüterek fiili olarak kaynakların dağıtımını yapan temsilci güç olması, yönetici desteğinin diğer destek türlerinin öncüllüğünü yapmasına neden olmaktadır. Farklı boyutları ile ele alınan yönetici desteği, özellikle işte istenmeyen, işletmeye ciddi maliyetler yükleyen ve zarar veren olumsuz iş çıktıları üzerinde (işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, tükenmişlik sendromu, stres gibi) diğer algılanan destek türlerine göre daha ağırlıklı bir role sahiptir. Çünkü algılanan yönetici desteği ile ilgili çalışmalarda, bir organizasyonda yöneticileri tarafından desteklendiklerini düşünen çalışanların olması, o organizasyonda tükenmişlik sendromu (Choi v.d., 2012), iş stresi (Halbesleben, 2006), işten ayrılma niyeti (Holman, 2003), işe alım ve yeniden eğitim maliyetleri (Dhar, 2012) gibi olumsuz iş çıktıları azaltan etkilerinin yanı sıra, işletmelerde destek programları, örgütsel vatandaşlık davranışı (Arshadi, 2011), bağlılık (Rhoades ve Eisenberger, 2002) gibi olumlu iş çıktıları da artırdığını göstermektedir.

2.2. Algılanan yönetici desteğinin boyutları

Algılanan yönetici desteğinin boyutları, konu ile ilgili çalışmalarda bazen içeriği aynı bazen farklı olarak, birbirinden farklı olarak adlandırılmıştır. Halbesleben (2006, s:1134-1145), özellikle genel desteğin önemli bir unsuru olan sosyal desteği, işle ilgili destek (algılanan yönetici desteği ve iş arkadaşları desteği), işle ilgili olmayan destek (aile üyelerinden ve eşlerden sağlanan destek) olarak ele almıştır. Bir başka çalışmada algılanan yönetici desteği bilgisel, duygusal ve maddi destek olarak ele alınmıştır. Bilgisel yönetici desteği (informational support), “işle ilgili konulara odaklanan yönetici desteği boyutu olarak belirtilerek, çalışanların verimliliğini artırmak amacıyla gerekli olan ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve beceriler” şeklinde tanımlanmıştır (Bhanthumnavin, D. 200, s:155-166). Bilgisel destek (knowledge support), çalışanın işletme amaçlarını anlaması, kendisinden ne beklediğini net olarak bilmesi ve karşılaştığı problemleri çözmesine katkı sağlayan bir destek türü olarak ifade edilmektedir. Duygusal yönetici desteği (emotional support) ise “çalışanlara ilgi, sevgi, saygı gösterme, değer verme, onları kabul etme, onlara zorluklarla, stresle başa çıkma ve çatışma çözme konusunda yardım etme”

şeklinde destek gösterme olarak açıklanmaktadır (Rooney ve Gottlieb, 2011, s.187). Maddi yönetici desteği, (material support) , “*çalışanların amaçlarına ulaşmasında gerekli olan malzeme, alet, zaman, servis hizmetleri, finans ve insan kaynağının temin edilmesi*” olarak belirtilmiştir. (Rooney ve Gottlieb, 2011, s:87) Kraimer ve Wayne, destek kavramına kariyer desteği (career support) boyutu açısından da bakarak, kariyer desteğini, organizasyonun çalışanı kariyer ihtiyaçları ile ilgilenmesi olarak tanımlamışlardır.

2.3. Algılanan yönetici desteği kavramının dayandığı teoriler

Yönetici desteği kavramı, çalışanın yöneticisi ile kuracağı karşılıklı ilişkiyi, alışverişi ve yazılı olmayan tarafların karşılıklı vaatlerini ya da beklentilerini içerdiğinden, ölçek geliştirme çalışması öncesinde kısaca sosyal değişim teorisinden, lider-üye etkileşimi teorisinden ve psikolojik sözleşme teorisinden bahsedilecektir.

2.3.1. Sosyal değişim teorisini

Yönetici, çalışanlarına ihtiyaçlarına göre destek sağlayarak, aslında amaçlarına ulaşmakta çalışanların sağlayacağı katkıyı artırmayı hedeflemektedir. Karşılıklı çıkara dayalı bu ilişki literatürde organizasyonlardaki sosyal ilişkileri açıklayan sosyal alışveriş (Social Exchange Theory) teorisini incelemeyi konunun anlaşılması için gerekli kılmaktadır. Algılanan destek kavramının dayandığı teorilerinde ilki olarak Sosyal alışveriş teorisini organizasyon- çalışan alışverişinden yola çıkarak, yönetici- çalışan alışverişini açıklamaktadır. Sosyal alışveriş teorisine göre, organizasyon ile çalışan arasında katkı ve değer arasında sürekli bir alışveriş vardır. Teori kapsamında incelenen organizasyon ve çalışan arasındaki bu alışverişe dayalı ilişki, işveren ile çalışan arasındaki sosyal, ekonomik bağın yanı sıra bu ilişkilerin devamlılığını ve karşılıklı olarak rollere bağlı davranışları da içine almaktadır (Shore ve Tetrick, 1991, s:637-643). Organizasyonun astlar gibi bir üyesi olan ama aynı zamanda organizasyonun temsilcisi de olan yöneticilerin çalışanları ile ilişkisi temeline dayanmaktadır (Eisenberger v.d., 1986, s:500-507). Yöneticisinin kendisini maddi, duygusal ve bilişsel olarak desteklediğini düşünen astlar, yöneticileriyle kurdukları içten bağlar dolayısıyla aynı şekilde organizasyona da bağlı olacaklardır.

2.3.2. Lider-üye etkileşimi teorisini

Algılanan yönetici desteği kavramının dayandığı ikinci teori ise lider üye etkileşimi (LÜE) teorisini (Le-

ader-member Exchange Theory) olarak belirtilmektedir. Yönetici desteği kavramını liderlik teorilerine dayandıran çalışmalarda, yönetici desteği; çalışanın katkılarına, yöneticilerin verdiği değer ve yöneticilerin çalışanların refahı ile ilgilenmesinin ölçüsü ile ilgili inançlar, olarak tanımlanır (Kottke, Sharafinski, 1988, s:1077). LÜE teorisi açısından yorumlandığında, liderin ve üyenin karşılıklı ilişkisi, her ikisinin de rollerine ve bu rollere göre değişen rol beklentilerine göre şekillenebilmektedir (Yaşlıoğlu v.d., 2013, s: 200). Liderin her üye ile kurduğu etkileşim, LÜE bağlamında kendine özgü ve tek olarak tanımlanmış kalitede LÜE olduğunda ise sınırlı-sözleşme tipi zorunluluklara dayalı bir ilişki vardır. Lider yönetici arasındaki ilişki düşük düzeyde olduğunda astlar “grup-dışı” olarak nitelendirilirler (Walumbwa, 2011, s:739). Bu gruplar kıt olan zaman ve kaynağın bölüştürülmesi esnasında şekillenir. Yetenek ve beceriler sayesinde “grup-içi” olarak seçilen astlar, yöneticilerin olmadığı zamanlarda, daha fazla yetki seviyesine atanmak için güven duyulanlardır (Srikanth ve Gurunathan, 2013, s:12-13). Örgütlerde destek yöneticiden ve örgütün kendisinden sağlanmaktadır. Yöneticinin örgütün temsilcisi olması nedeniyle, algılanan örgütsel desteğin lider-üye alışveriş değişkenini etkilediği ve dolaylı olarak algılanan yönetici desteği ile de ilişkili olduğu söylenebilir. “*Ancak lider-üye alışveriş ilişkisinin kalitesinin çalışanların örgütsel destek algıları üzerinde önemli bir role sahip olmasının yanı sıra araştırmalar, iş grubundan gelen desteğin yöneticiyi temel alan lider-üye etkileşimi kavramıyla daha yüksek ilişkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla lider üye etkileşimi kavramı, hem sosyal alışverişteki yeri ve algılanan örgütsel destekle ilişkisi hem de yönetici desteği olarak algılanması nedeniyle destek kavramları açısından önem taşımaktadır.*” (Giray, 2013, s:75). Çünkü yöneticilerin çalışanlarıyla ilgilenmesi ve onlara özel ilgi göstermesi lider üye ilişkisinin kalitesini de yükseltmektedir (Rhoades v.d., 2011, s:826).

2.3.2. Psikolojik sözleşme teorisini

Algılanan yönetici desteğinin dayandığı son teori ise, Psikolojik sözleşme teorisini (Psychological Contract Theory) olarak belirlenmiştir. Çalışanlar ile örgütler arasında ekonomik değişimi düzenleyen, açık ve imza altına alınan sözleşmelerin yanı sıra, zihinlerde var olan ve açıkça ilan edilmeyen sözleşmeler de imzalamaktadır. Ekonomik sözleşmeler, formel oldukları

Tablo 1: Algılanan Yönetici Desteği Çalışmaları ve Alanyazında Kullanılan İlgili Ölçekler

Araştırmacılar	Araştırmada Kullanılan Ölçek	Araştırmanın Değişkenleri/Konusu	Araştırma Örnekleme
Sun, Pan, Chow (2014)	Noe (1988) yönetici mentorluğu ölçeği (Mentor Functions Survey)	Mentorlukta politik becerilerin rolü	330 yönetici ve üye
Emhanci ve Mengenci (2014)	Karasek, Triantis, ve Chaudhry (1982)'in yönetici desteği ölçeğinin Tongur (2011) tarafından geliştirilmiş versiyonu	Yönetici desteği, tükenmişlik sendromu.	543 devlet ve özel banka çalışanı
Pekdemir, Koçoğlu, Gürkan (2013)	Eisenberger v.d. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Yönetici versiyonu	Yönetici desteği, örgüt-birey uyumu, açık konuşma davranışı	222 MBA öğrencisi
Kabiri, Etabarlian, Aghaei (2013)	Eisenberger v.d. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Yönetici versiyonu	Duygusal Zeka- Algılanan Örgütsel Destek	Isfahan ICT işletmeleri -1040 çalışan
Jyotsna Bhatnagar (2013)	Eisenberger v.d. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Yönetici versiyonu	İnovasyon yönetiminde algılanan yönetici desteği, psikolojik sözleşme ödülleri ve görünürlüğün rolü	312 bilgi işçisi
Karatepe (2013)	Karasek, Triantis, ve Chaudhry (1982)'in yönetici desteği ölçeği	Otel çalışanları için yönetici desteğinin önemi	212 otel çalışanı
Gillet v.d. (2013)	Eisenberger v.d. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Yönetici versiyonu	Yönetici desteği, iş memnuniyeti, iş performansı: algılanan örgütsel destek ve memnuniyet ihtiyacının aracılık rolü	323 hemşire
Eisenberger v.d. (2013)	Eisenberger v.d. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Yönetici versiyonu	Yöneticinin algıladığı örgütsel destek, üyelerin algıladığı örgütsel destek ve LMX	216 çalışan, 65 yönetici
Yılmaz ve Görmüş (2012)	Eisenberger v.d. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Yönetici versiyonu	Stratejik Girişimcilik, Örgütsel Öğrenme, Algılanan Örgütsel Destek	Tekstil Sektörü 186 Çalışan
Gokul, Sridevi. Srinivasan (2012)	Eisenberger ve Rhoades (2001)'in Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Yönetici Versiyonu	Algılanan örgütsel destek-bağlılık- iş sözleşmesi	Petrokimya Endüstri-102 çalışan
Choi, Cheong, Feinberg (2012)	Gwak v.d. (2010)'nin Yönetici Desteği Anketi (Supervisor Support Survey)	Yönetici desteğinin maddi ödüller ve kariyer yolları ile işte tükenmişliğe ve işten ayrılma niyetine aracılık etkisi	287 müşteri hizmetleri temsilcisi
Mayo v.d. (2012)	Caplan et al.'s (1975)'nin Sosyal Destek Anketi Social Support Survey	Psikolojik stres kaynaklarını ve çatışmayı tamponlama kaynağı olarak: Yönetici ve meslektaş desteği	45 işletme yöneticisi.
Kim, Lee, Sung (2012)	Eisenberger v.d. (1986) women friendly Supervisor ölçeği, Kossek v.d. (2011)'in work-family specific supervisor ölçeği	Aile dostu uygulamaların ve cinsiyet ayrımcılığının iş davranışları üzerine etkisi: yönetici desteğinin aracılık rolü	1556 Koreli kadın çalışan

Araştırmacılar	Araştırmada Kullanılan Ölçek	Araştırmanın Değişkenleri/Konusu	Araştırma Örnekleme
Lloyd v.d. (2010)	Robinson ve Morrison (2000)'nin algılanan psikolojik sözleşme ihlali ölçeği (Perceived Psychological Contract Breach)	Performans ve psikolojik sözleşme ihlali	350 çalışan
Turunç ve Çelik (2010)	Eisenberger v.d. (1986)'nin ölçeğinden uyarlama Stassen ve Ursel (2009)'in Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Algılanan örgütsel destek ve İş stresinin örgütsel özdeşleşme ve İş performansı ilişkisi	Savunma Sanayii
Turunç ve Çelik (2010)	Eisenberger v.d. (1986)'nin ölçeğinden uyarlama Stassen ve Ursel (2009)'in Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	Algılanan Örgütsel Destek ve İşten Ayrılma Niyeti	Savunma Sanayii
Kaplan ve Öğüt (2010)	Eisenberger v.d. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği' nin Yönetici versiyonu	Algılanan örgütsel adalet ve algılanan örgütsel destek- iş aile çatışması	Bankacılık Sektörü
Sawang (2010)	Eisenberger ve Rhoades (2002)'in Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği' nin Yönetici Versiyonu	Algılanan yönetici desteğinin psikolojik gerginlik ve iş tatmini ile ilişkisi	Tayland'daki küçük ölçekli işletmeler
Gibson ve Hasting (2009)	Eisenberger v.d. (2002)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği' nin Yönetici versiyonu	Yönetici desteği ve tüketmişlik	81 terapist
Michael D. Hinschberger (2009)	Eisenberger v.d. (2002)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği' nin Yönetici versiyonu	Algılanan yönetici ve örgütsel desteğin çalışan davranışlarına etkisi	104 üniversite öğrencisi
Stassen ve Ursel	Eisenberger v.d. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği' nin Yönetici versiyonu	Eğitim uygulamaları- örgütsel destek- hiyerarşi platosu- kariyer doyumu	Yönetici hemşireler-239 çalışan
Çakar ve Yıldız (2009)	Eisenberger v.d. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği' nin Yönetici versiyonu	Örgütsel Adalet ve İş Doyumu İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü	Bankacılık ve Sigortacılık Sektörü-356 Çalışan
Akın (2008)	Eisenberger v.d. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği' nin Yönetici versiyonu	Sosyal ve Örgütsel desteğin İş-aile ve Yaşam Tatmini arasındaki ilişki	Sağlık Sektörü -Hemşireler
Tan Foon-Ming (2008)	London (1993)'in Yönetici Desteği Ölçeği (Supervisor Support)	İşe devamsızlık ve Kariyer geliştirme	Malezya bilgi işçileri
Rooney v.d. (2008)	Rooney ve Gottlieb, destekleyici/destekleyici olmayan yönetim ölçeği-2007	Destekleyici yönetici davranışları çalışanların destekleyici/desteklemeyen yönetim davranışlarını nasıl etkiler	247 çalışan
Chen ve Chiu (2008)	House ve Dessler (1974)'in yönetici desteği anketi (Supervisor Support Survey)	Yönetici desteği ve örgütsel vatandaşlık davranışını bütünleştiren model	323 Tai Çalışanı

Araştırmacılar	Araştırmada Kullanılan Ölçek	Araştırmanın Değişkenleri/Konusu	Araştırma Örnekleme
Maertz v.d. (2007)	Eisenberger v.d. (1986)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Yönetici versiyonu	Örgütsel Bağlılık- Algılanan Yönetici Desteği- Algılanan Örgütsel Destek	225 sosyal hizmet çalışanı
Stinglhamber ve Vandenberghe(2003)	Eisenberger v.d. (1987)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Yönetici versiyonu	Algılanan yönetici desteği ve örgütsel bağlılık	Belçika Üniversitesi Mezun öğrenciler
Bahanthumnavin (2003)	House (1981)'un Algılanan Yönetici sosyal Desteği Anketi (Perceived Supervisory Social Support)	Algılanan Yönetici Sosyal Desteği- Çalışanların Performansı	Sağlık çalışanı
Brinberg ve Castell	Liden and Maslyn (1998)'nin LÜE Ölçeği Eisenberger v.d. (1987)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Yönetici versiyonu	Yurtdışı görevlendirme bağlamında Algılanan yönetici desteğinin çok boyutlu incelenmesi	583 çalışan
Eisenberg v.d. (2002)	Eisenberger v.d. (1987)'nin Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği'nin Yönetici versiyonu	Algılanan örgütsel destek, algılanan yönetici desteği- işgücü devir oranı	3 aşamalı, 314,300,493 satış elemanı
Wayne v.d. (1999)	Liden and Maslyn (1993)'nin LÜE Ölçeği Noe v.d. (1991)'nin Mentörlük Anketi (Mentoring Scale) Dreher ve Ash (1990)'ın yöneticinin kariyer mentörlüğü anketi- (Mentoring Scale)	İnsan sermayesi, Motivasyon, yönetici desteğinin kariyer başarısına etkisi	245 çalışan
Thompson, Beauvais, Lyness (1999)	Francesco ve Thompson, (1996)'in iş-aile çatışması ölçeğinin bir boyutu yönetim desteği (Work-family culture scale - managerial support dimension)	Kaynak kullanımı ve örgütsel bağlılık ve iş-aile çatışması üzerinde iş-aile kültürünün etkisi	MBA Alumni - 276
Bobin ve Boles (1996)	Moos (1981)'in Work Environment Scale (WES)	Algılanan örgütsel destek, iş performansı, iş tatmini, rol çatışması ilişkisi	Gıda Endüstri Sektörü-261
Kottke ve Sharafinski (1988)	Kottke ve Sharafinski (1998)'nin Algılanan Yönetici Desteği Anketi (PSSS)	Algılanan Yönetici ve Örgütsel Desteği Ölçek Geliştirme	216 çalışan

ve iki tarafın da yükümlülüklerini açık ve net olarak belirtmeleri ile birlikte, sözleşmenin ihlal edilmesi durumunda yaptırımlar da getirebilmektedir. Psikolojik sözleşmeler ise biçimsel olmayan, yazıya aktarılmayan, sosyal değişimi düzenleyen, güvene ve katkıların karşılık göreceğine yönelik destek inancına dayalıdır (Turnley vd., 2003, s:189). Rousseau v.d., “*dönüşümcü ve ilişkisel*” olmak üzere psikolojik sözleşmelerin iki farklı boyutu olduğunu ifade etmişlerdir. Dönüşümcü yükümlülükler, “*ekonomi bazlı sayısal, dar kapsamlı, sabit ve kolay zorunluluklar*” olarak ifade edilmektedir. İlişkisel yükümlülükler, “*ekonomik ve sosyo-duygusal değişimleri*” kapsamaktadır (Rousseau ve Park, 1992, s: 1-43)

Yukarıda belirtilen yönetici desteği beklentilerini belirlemek için, alanyazında yönetici desteğinin alt yapısını oluşturan mentörlük, LÜE, organizasyon desteği, yönetici desteği, sosyal destek, psikolojik sözleşme ölçekleri de incelenmiştir. İncelenen ölçekler Tablo 1’de verilmiştir.

3. Çalışmanın Metodolojisi

Yapılan alanyazın çalışmasında değişen beklenti ve ihtiyaçlar nedeniyle çalışanların yöneticilerinden bekledikleri desteğin de değişeceği düşüncesiyle algılanan yönetici desteğini belirleyecek yeni bir ölçeğin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için yapılan çalışmanın nicel ve nitel olarak şekillendiği görülmüş ve araştırma esnasında aşağıda belirtilen adımlar izlenmiştir.

Adımlar;

1. Algılanan yönetici desteği değişkenini ölçmek için alan yazında kullanılan ölçeklerin incelenmesi ve derlenmesi yoluyla, yarı yapılandırılmış bir görüşme formunun oluşturulması ve görüşmelerin gerçekleştirilmesi ile konuya yönelik bilgi toplanması,
2. Elde edilen bilgilerden 52 ifadeli bir anket formu oluşturulması, bu anketin 2 akademisyen ve 2 uygulamacının görüşü alınarak incelenmesi, aynı anlamda olan ya da yanlış algılanan ifadeler çıkarılarak 31 ifadeli taslak bir anket elde edilmesi,
3. Elde edilen 31 ifadeli taslak anketin aynı bankanın 102 beyaz yakalı çalışanına uygulanması ve elde edilen 102 verinin, yeni algılanan yönetici desteği anketi oluşturulabilmesi için yapı geçerliliği ve faktör analizlerinin yapılması,
4. 3. Adımda elde edilen ölçeğin yapısal geçerliliğini test etmek için yine aynı bankanın 353 beyaz yakalı çalışanından oluşan yeni bir gruba uygulanması ve ölçeğin nihai halinin elde edilmesi,

İlk adımda; Bankacılık sektöründe çalışan beyaz yakalı çalışanlar ile yöneticiden beklenen desteğin hangi konularda olduğunu belirlemeye yönelik görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerde alan yazında yer alan yönetici desteği algısını belirlemeye yönelik kullanılan ölçekler incelenerek hazırlanan form kullanılmıştır. Katılımcılardan benzer ya da aynı veriler sağlanmaya başlanana kadar toplam 26 kişi ile görüşülmüştür. Görüşme notlarından, bireylerin destek bekledikleri konulara yönelik “Kariyer desteği, Terfi imkanı, Terfiye açık görevlendirmeler”, “Takdir edilme, Değer görme, Refaha yapılan önem, Saygı duyulma, Manevi ödüller”, “Performans Takibi, Kendini değerlendirme imkanı ve Olumlu geribildirim”, “Eğitim desteği”, “Açık iletişim”, “Ailevi sorunlarda destek/ Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan sorunlarda destek”, “Uyum desteği”, “Tecrübe aktarımı-Bilgi paylaşımı”, “Maddi ödüller/ Ek kazancı destekleme”, “Kaynak kullanımı imkanı”, “Temsil görevi verme, sorumlulukları ve yetkileri artırma” olmak üzere 13 anahtar sözcük frekanslarına göre sıralanmıştır. Ek 1’de görüşmelerde kullanılan form verilmiştir.

İkinci adımda; Görüşmeler neticesinde hazırlanan 52 ifadeli taslak anket formu, 2 akademisyen ve 2 İK uz-

manın danışmanlığında net olmayan, tekrarlanan ifadelerin çıkarılması ile 31 ifadeli bir ölçek haline gelmiştir. Böylece kapsam geçerliliği gerçekleştirilmiştir. 31 ifadeli taslak anket formu Ek 2’de verilmiştir.

Üçüncü adımda; 31 ifadeli anket formları 102 beyaz yakalı aynı banka çalışanına uygulanarak ifadelerin anlaşılabilirliği ve geçerliliği test edilmiştir. 31 ifadeli anketin geçerlilik ve faktör analizleri öncesi madde korelasyonuna bakılmıştır. 16 madde çıkarılmış ve anlamlı KMO ve geçerlilik bulunmuştur. Pilot çalışma sonrasında, 8 ifadeli, 2 boyutlu bir algılanan yönetici desteği ölçeği elde edilmiştir. 102 çalışandan elde edilen veriler öncelikle toplam madde korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 2’de görüldüğü gibi 31 ifadeden oluşan taslak anket formunun analiziyle, toplam madde korelasyon değeri 0,20’nin altında olan ve negatif olan 16 ifade çıkarılmıştır.

Faktör analizinde, ölçekte yer alan ifadelerin faktör yüklerinin birbirine çok yakın olması, herhangi bir faktör altında tek ifade olması, birden fazla faktör altında birbirine yakın ağırlıkların bulunması veya düşük faktör ağırlıklı ifadelerin olması durumunda, bu özellikleri taşıyan değerler analizden çıkarılarak test tekrarlanmalıdır. (Durmuş v.d.,2003, s:88). 16 ifade çıkarıldıktan sonra yapılan ilk faktör analizi sonucunda 6 ifade düşük faktör ağırlığına sahip olduğu için analizden çıkarılmıştır. İkinci kez yapılan faktör analizi sonucunda 1 madde iki boyutta da bir birine yakın faktör yükü taşıdığı için çıkarılmıştır. Toplam madde korelasyon ve faktör analizleri sonucunda 8 ifadeli, 2 boyutlu algılanan yönetici desteği ölçeği elde edilmiştir. Algılanan yönetici desteğini ölçmek için elde edilen 2 boyut ve 8 ifadeden oluşan anketin KMO ve Bartlett analizi sonuçları Tablo 3’de ve faktör yükleri Tablo 4’de verilmiştir. Algılanan yönetici desteği faktör yapısı öz değeri 1.000’ in üzerinde olan toplam 2 boyuttan oluşmaktadır. Toplam açıklanan varyans %83,10 olarak belirlenmiştir. 0,50 ve üzeri toplam açıklanan varyans oranının iyi bir oran olarak kabul ediliyor olması, yapılan analizin geçerli olduğunu göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri elde edilen örneklem sayısının yeterli olup olmadığını göstermektedir. KMO değeri 0,50’nin üzerinde olduğunda örneklem sayısının yeterli ifade edilmektedir. Bartlett testinin 0.05’den küçük olması gerekmektedir (Kalaycı, 2008, s:322). Yapılan analizde KMO değeri 0,886, Bartlett testi 0,000 olarak belirlenmiştir. Ortaya çıkan sonuca göre elde edilen örneklem sayısının gerekli analizleri yapabilmek için yeterlidir.

Tablo 2: Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Toplam Madde Korelasyon Katsayıları

Ankete Yer Alan İfadeler	Madde Toplam Korelasyon (Item Total Correlation)
Yöneticim kariyer hedeflerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	-,192
Yöneticim, yeni beceriler edinme ve geliştirme olanağı sunan görevlendirmeler yapar.	,245
Yöneticim, kariyer hedeflerime ulaşmak için kendi kişisel bağlantılarını kullanır.	-,085
İşten ayrılmak istediğimde, kalmam için beni ikna etme girişiminde bulunur.	,502
Yöneticim başarılarım ile gurur duyar.	,387
Önemli başarılar elde ettiğimde yöneticim tarafından takdir edileceğimden eminim.	-,030
Yöneticim, performansıyla ilgili bana geribildirimlerde bulunur.	-,036
İhtiyaç duyduğumda yöneticim, gelişimimle alakalı tavsiyelerde bulunur.	-,036
Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.	,588
Yöneticim, performansımı olumlu etkileyecek yeni bilgiler edinmem için imkan tanır.	-,042
Kariyerimi geliştirmek için ek eğitimler alma girişimlerim yöneticim tarafından desteklenir.	-,153
Yöneticim beni etkileyecek bir karar alacaksa benim de fikrimi alır.	,228
Benimle açık ve doğrudan iletişim kurar, imalarda bulunmaz.	,257
İşle ilgili benden ne beklendiğini açıkça ifade eder.	,257
Ailemle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmem için gerekli zaman düzenlemeleri(çalışma saatleri, fazla mesai, tatil gibi) yapmam konusunda yardımcı olur.	,150
İş dışında hayatımın nasıl gittiği ile ilgilenir.	,154
Yöneticim, çalışma arkadaşlarımla yaşadığım problemleri çözme konusunda yardım etmeye isteklidir.	-,113
Yöneticim, iş tanımı,, departman vb. değişimlerde uyum sağlamam için bana ihtiyacım olan desteği verir.	,150
Yöneticim, departman vb. değişimlerde çalışma arkadaşlarımdan ortama alışmam için bana yardımcı olmalarını ister.	-,532
Yöneticim, performansımı geliştirmem için bana yol gösterir.	-,715
İhtiyaç duyduğumda yöneticimin fikrine danışabilirim.	-,223
Yaşadığım problemlere farklı bir bakış açısı getirmek için kişisel deneyimlerini benimle paylaşır.	-,309
Yöneticim, yetkisi dâhilindeyse katkılarımı maaş artışı olarak ödüllendirir.	-,094
Yöneticim, astlarının (ulaşım, kreş gibi) ihtiyaçların üst yönetime iletilmesi için aracılık yapar.	,233
Yöneticim, maaş harici gelir elde edebilmem için ek görevlendirmeler ile beni destekler.	,556
Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkanı sağlar.	,561
Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkan sağlar.	,608
İşimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimizi iletir.	,593
Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog., çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.	,570
İşletme içinde yapılan toplantılarda departmanımı temsil edebileceğimi düşünür.	,606
Yöneticim, işletmeyi/departmanı temsil etmem için toplantı/konferans/seminerlerde beni görevlendirir.	,582

Tablo 3: Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
2	,886	,000	% 83,10

Elde edilen sonuçlar faktör analizi yapılması için gerekli koşulların sağlandığını göstermektedir. 26, 27, 28, 29, 30. ifadelerin birinci faktörü, 5, 9,30 ve 31. İfadelerin ikinci faktörü oluşturduğu belirlenmiştir. Faktör 1, Somut Destek, Faktör 2 Soyut Destek olarak tanımlanmıştır.

Cronbach Alpha değeri 0,70'in üzerinde olduğunda ölçeklerin güvenilir oldukları ifade edilmektedir (Kurtuluş ve Okumu, 2006, s.8). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği'nin Cronbach Alpha katsayısı 0,938 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin Somut Destek boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,836, Soyut Destek boyutunun Cronbach Alpha katsayısı 0,959 olarak hesaplanmıştır.

8 ifadeden oluşan "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği"nin içsel geçerliliğini belirlemek amacıyla güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Cronbach Alpha katsayısı 0,935 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini dü-

Tablo 4: Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi

İfadeler	Boyutlar	Faktör Yükleri
Yöneticim, işimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimi iletir.	Somut Destek	,935
Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog. çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.	Somut Destek	,919
Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkan sağlar.	Somut Destek	,911
Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkanı sağlar.	Somut Destek	,823
Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.	Soyut Destek	,778
Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.	Soyut Destek	,769
Yöneticim, işletme içinde yapılan toplantılarda departmanımı temsil edebileceğimi düşünür.	Soyut Destek	,748
Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.	Soyut Destek	,747

Tablo 5: Algılanan Yönetici Desteği İfadelerine İlişkin MaddeToplam Korelasyon Katsayıları

İfadeler	Boyutlar	Faktör Yükleri
Yöneticim, işimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimi iletir.	Somut Destek	,879
Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog. çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.	Somut Destek	,949
Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkan sağlar.	Somut Destek	,967
Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkanı sağlar.	Somut Destek	,765
Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.	Soyut Destek	,947
Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.	Soyut Destek	,877
Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.	Soyut Destek	,752

Tablo 7: Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi

Boyut Sayısı	Korelasyon Değerleri (Item Total Correlation)
Yöneticim, işimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimi iletir.	,935
Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog. çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.	,919
Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkan sağlar.	,911
Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkanı sağlar.	,823
Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.	,778
Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.	,785
Yöneticim, işletme içinde yapılan toplantılarda departmanımı temsil edebileceğimi düşünür.	,567
Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.	,748

şüren maddelerin hesaplanması için madde korelasyon değerlerine bakılmıştır. Madde korelasyon analizinde 0,20'nin altında kalan çıkarılması gereken maddeye rastlanmamıştır. Toplam madde korelasyon değerleri Tablo 5'de verilmiştir. Yapılan bu analiz sonrası, verilerin faktör analizine uygunluğunu tespit etmek için Tablo 6'da verilen KMO değeri incelenerek, faktör analizi gerçekleştirilerek faktör yükü düşük olan 1 ifade daha çıkarılarak 7 ifadeli iki boyutlu ölçek elde edilmiş, sonuçlar Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 6: Algılanan Yönetici Desteği Ölçeğine İlişkin Bilgiler

Boyut Sayısı	KMO	Bartlett Testi	Açıklanan Varyans
2	,855	,000	% 84,81

Dördüncü adımda ise; gerçekleştirilen keşfedici faktör analizinden sonra, Algılanan yönetici desteği ölçeğinin test edilmesi için Lisrel 9.2. programı ile doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Geliştirilen bir ölçeğin yapı geçerliliğini sağlamak için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde en çok kullanılan istatistikler; Ki-kare istatistiği, GFI, CFI ve RMSEA istatistikleridir. Ki-kare istatistiği, $\chi^2/df < 2$ ise mükemmel uyumu ve $\chi^2/df < 3$ ise kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. Uyum iyiliği indeksi (GFI) ve Karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) 0,90 veya daha üstü değerler olduğunda kabul edilir uyumu

göstermektedir (Şener v.d., 2014, s:275-285). Tablo 8'de algılanan yönetici desteği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen veriler ölçeğin uygunluğunun kabul edilebilir değerlerde olduğunu göstermektedir. Tablo 9 ve 10'da gerçekleştirilen analiz sonrası faktör yükleri ve korelasyon değerleri verilmiştir. Pilot çalışmada ulaşılan kişiler dışındaki 353 beyaz yakalı aynı banka çalışanına uygulanan araştırma ölçeklerinin analizi için öncelikle her ölçeğin geçerlilik ve faktör analizleri yapılmıştır. Algılanan yönetici desteğinin keşfedici faktör analizi sonrasında 2 boyutlu, 7 ifadeli hale gelmiştir (KMO=0,855, Cronbah Alpha=0,935). Elde edilen ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak yapısal geçerliliği kontrol edilmiştir. Elde edilen değerlerle ölçeğin yapısal geçerliliği de doğrulanarak nihai ölçeğe ulaşılmıştır. Analiz sonucu elde edilen boyutlar ifadelerin içeriği göz önünde bulundurularak, somut ve soyut destek olarak adlandırılmıştır.

Tablo 8: Geliştirilen Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Bilgiler

χ^2	df	χ^2/df	CFI	GFI	RMSEA
422.333	157	2.69	,97	,91	,075
(p <,01)					

Sonuç

Araştırmada elde edilen yeni algılanan yönetici desteği ölçeği alan yazındaki yönetici desteği algısını somut

Tablo 9: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonrası Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği Faktör Yükleri

İfadeler	Boyutlar	Faktör Yükleri
Yöneticim, işimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimi iletir.	Somut Destek	,944
Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog. çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.	Somut Destek	,832
Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkan sağlar.	Somut Destek	,910
Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkanı sağlar.	Somut Destek	,865
Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.	Soyut Destek	,767
Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.	Soyut Destek	,759
Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.	Soyut Destek	,678

Tablo 10: Algılanan Yönetici Desteği İfadelerine İlişkin Toplam Puan ve İfade Puanları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

İfadeler	Korelasyon Değerleri (Item Total Correlation)
Yöneticim, işimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimi iletir.	,715
Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog. çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır.	,712
Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkan sağlar.	,791
Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkanı sağlar.	,662
Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.	,578
Yöneticim, işletmeyi/departmanı/birimi temsil etmem için toplantı/konferans/seminerde beni görevlendirir.	,469
Yöneticim, başarılarım ile gurur duyar.	,548

ve soyut destek boyutları altında toplayarak alınıyazına yeni bir katkı sağlamıştır. Elde edilen ölçekteki ifadeler incelendiğinde çalışanların, işletmeyi temsil edebilme, performanslarını kendilerinin değerleyebilmesine inanılması, başarıları ile gurur duyulması gibi soyut olarak adlandırılacak beklentilerinin yanı sıra, işlerini daha iyi yapmalarını sağlayacak performanslarını artıracak kay-

nak temini, geliştirdikleri projelere değer verilmesi ve fon sağlanması, üst yönetime maddi isteklerinin iletilmesinde aracılık gibi somut olarak adlandırılabilir beklentilerinin olduğu sonucuna varılmıştır. Geliştirilen algılanan yönetici desteğinin, farklı sektörlerde, çalışan profillerinde ve kültürlerde de uygulanarak yaygınlaştırılması çalışmanın önerileri arasındadır.

Kaynakça

Babin Barry, J., Boles James, S. B. The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and job Satisfaction, *Journal of Retailing*, Vol: 72, No: 1, 1996, s. 60. [CrossRef]

Bhanthumnavin, D. 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*, Vol: 14, 2003. s.74-97. [CrossRef]

Büyüköztürk, Ş, Şekercioğlu, G, & Çokluk, Ö. Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları, Pegem, 3. Baskı, Ankara, 2014. s.275-285.

Choi, S, Cheong, K, Richard, A. & Feinberg. Moderating effects of Supervisor support, monetary rewards, and career paths on the relationship between job burnout and turnover intentions in the context of call centers. *Managing Service Quality*, Vol: 22, No: 5, 2012, s. 507.

Baumruk, R. The Missing Link: The Role of Employee Engagement in Business Success, *Workspan*, Vol: 47 No: 11, 2004, s. 48-52.

Durmuş Beril, E., Serra, Y., & Murat Ç., Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, Beta Yayıncılık, 5.Baskı, İstanbul, 2013.

Eisenberger, R, Huntingto, R, Steven, H, Sowa, D. Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, Vol: 71, 1986, ss.500-507.

Giray Deniz, M. İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici Ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış, İş Güç, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 3, Temmuz 2013, s. 72.

Gwak, S., Geong, K. & Choi, S. Study on the effects of the job burnout on the customer orientation, job satisfaction, and turnover intention of customer Service representatives at customer centers, *Korean Management Review*, Vol: 39, No: 3, 2010, s. 541-76.

Holman, D: "Phoning in sick? An overview of employee stress in call centres", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 24, No: 3, 2003, s.123-130. [CrossRef]

Halbesleben, J. Sources of social support and burnout: a meta-analytic test of the conservation of resources model, *Journal of Applied Psychology*, Vol: 91, No: 5, 2006, s. 1134-1145. [CrossRef]

Kalaycı, Ş. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Asil Yayın, Ankara, 2008.

Kottke Janet, L., & Sharafinski Clare E. Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, Vol: 48, 1988, s. 1076. [CrossRef]

Kurtuluş, K., & Okumuş, A. Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 2006, Cilt 17, Sayı 53, s. 8

Matthews, R., Carrie, A., Bulger, Jannet L. Barnes-Farrel: Work social supports, role stressors and -work-family conflict: The moderating effects of age. *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 76, No: 1, 2009, s.78-90.

Muse Lori, A., Pichler, S.: A comparison of types of support for lower-skilled workers: Evidence for the importance of family supportive Supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, Vol: 79, No: 3, 2011, s. 653-666.

Paustian-Underdahl, S.C., Shanock, L. R., Rogelberg, S. G., Scott, C. W., Justice, L., & Altman, D. G. Antecedents to supportive supervision: An examination of biographical data. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol: 86, 2010, s. 288–309. doi:10.1111/joop.12019 [CrossRef]

Rhoades, L, Eisenberger, R, Armeli, S. Affective Commitment to The Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology* Vol.86, No.5, 2001, s. 826. [CrossRef]

Rhoades, L., Eisenberger, Robert. Perceived Organizational support: A review of the literature. *Journal of*

Applied Psychology Vol: 87, No: 4, 2002, s.698-714.
[CrossRef]

Rousseau, M., Denise, Parks Judi M. The Contracts of Individuals and Organization. *Research in Organizational Behavior* Vol: 15, 1992, s. 1-43.

Rooney Jennifer, A., Gottlieb Benjamin, H. Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior* Vol: 71, No: 2, 2007, s. 187.

Shore Lynn, M., & Tetrick Lois, E. A construct validity study of the Survey of Perceived Organizational

Support. *Journal of Applied Psychology* Vol: 76, 1991, s. 637-643. **[CrossRef]**

Srikanth Parameswaran, B., & Gurunathan, L. Interactional Justice and Job Mobility Preparedness: Mediating Role of Leader-Member Exchange (LMX). *The IUP Journal of Organizational Behavior*, Vol: 12, No: 3, 2013, s. 7.

Turnley William, H., Bolino Mark, C., Lester Scott, W., & James M, B. The Impact of Psychological Contract Fulfillment on The Performance of in-Role and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management* Vol: 29, No: 2, 2003, s. 189. **[CrossRef]**

EKLER**Ek 1- Görüşme ve Literatüre Dayalı Geliştirilen Taslak Anket Formu**

Değerli katılımcı, bu çalışma çalışanların algıladıkları yönetici desteğini belirlemeye yönelik yapılan bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Anket formuna isim yazılması gerekmemektedir. Anket sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Lütfen soruları boş bırakmayınız ve kararsız kalmanız durumunda size en yakın seçeneği işaretleyiniz. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Soru formunda yer alan ifadelerle ilgi olarak lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız.

1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum**Kariyer desteği, Terfi imkanı, Terfiye açık görevlendirmeler**

1	Yöneticim kariyer hedeflerimi öğrenmek için bana zaman ayırır. (KD) (Greenhous et al.)	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, organizasyonda fark edilirliliğimi artıracak özel projelerde beni görevlendirir. (KD) (Greenhous et al.)	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, yeni beceriler edinme ve geliştirme olanağı sunan görevlendirmeler yapar. (KD) (Greenhous et al.)	1	2	3	4	5
4	Yöneticim görevlendirmelerinde hedef ve değerlerimi göz önünde bulundurur. (KD)(Kottke ve Sharafinski) (Eisenberger et al.)	1	2	3	4	5
5	Yöneticim, kariyer hedeflerime ulaşmak için kendi kişisel bağlantılarını kullanır. (KD) (Dreher and Ash)	1	2	3	4	5

Takdir edilme, Değer görme, Refaha yapılan önem, Saygı duyulma, Manevi ödüller

6	İşten ayrılmak istediğimde, kalmam için beni ikna etme girişiminde bulunur. (DD) (Eisenberger et al.)	1	2	3	4	5
7	Yöneticim başarılarım ile gurur duyar.(DD) (Kottke ve Sharafinski)	1	2	3	4	5
8	Önemli başarılar elde ettiğimde yöneticim tarafından takdir edileceğimden eminim. (DD) (Greenhous et al.)	1	2	3	4	5
9	Hastalandığımda ve işe gelmediğimde yöneticim yokluğumu fark eder.(DD) (Eisenberger et al.)	1	2	3	4	5
10	Yöneticim benim iyi olmamla (refahımla) ilgilenir. (DD) (Eisenberger et al.)	1	2	3	4	5
11	Yöneticim gelişim ve ilerleme sağlayabileceğim konusunda bana güvenmektedir. (DD)	1	2	3	4	5

Performans Takibi, Kendini değerlendirme imkanı ve Olumlu geribildirim

12	Yöneticim, performansım ile ilgili bana geribildirimlerde bulunur. (BD) (Greenhous et al.)	1	2	3	4	5
13	İhtiyaç duyduğumda yöneticim, gelişimimle alakalı tavsiyelerde bulunur. (BD) (Greenhous et al.)	1	2	3	4	5
14	Yöneticim işlerimi yapmam için farklı yöntemler denemem konusunda beni teşvik eder. (BD) (Dreher ve Ash) (Karasek et al.)	1	2	3	4	5
15	Yöneticim, yaptığım işi kontrol ederken pozitif şeylerden çok negatif şeylere odaklanır. (DD) (Rooney et al.)	1	2	3	4	5
16	Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur. (BD) (Özyurt)	1	2	3	4	5

Eğitim desteği

17	Yöneticim, performansımı olumlu etkileyecek yeni bilgiler edinmem için imkan tanır. (BD)	1	2	3	4	5
18	Yöneticim, kariyerime katkı sağlayacak sertifikasyon sınavlarına katılmamı destekler.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim, astlarının eğitime katılma girişimlerini işgücü kaybı olarak görmez.	1	2	3	4	5

20	Kariyerimi geliştirmek için ek eğitimler alma girişimlerim yöneticim tarafından desteklenir.(KD) (Greenhous et al.)	1	2	3	4	5
21	Yöneticim, kişisel gelişimim için eğitimlere katılmamı destekler. (BD)	1	2	3	4	5
Açık iletişim						
22	Yöneticim beni etkileyecek bir karar alacaksa benim de fikrimi alır. (Kottke ve Sharafinski) (Eisenberger et al.) (BD)	1	2	3	4	5
23	Yöneticim, genellikle astlarının fikirlerini paylaşmasını ister. (Babin ve Boles) (BD)	1	2	3	4	5
24	Benimle açık ve doğrudan iletişim kurar, imalarda bulunmaz. (Rooney et al.) (DD)	1	2	3	4	5
25	Beni etkileyen kararlarının arkasındaki nedenleri açıklar. (Rooney et al.) (BD)	1	2	3	4	5
26	İhtiyacım olduğunda iş dışında da bana zaman ayırır. (Rooney et al.) (DD)	1	2	3	4	5
27	İşle ilgili benden ne beklendiğini açıkça ifade eder. (Rooney et al.) (BB)	1	2	3	4	5
Ailevi sorunlarda destek/ Çalışma arkadaşlarıyla yaşanan sorunlarda destek						
28	Yöneticim, ailevi problemlerim olduğunda beni dinler. (Anderson et. al.) (SD)	1	2	3	4	5
29	Yöneticim, işimi etkileyen ailevi sorunlarım olduğunda beni anlayışla karşılar ve tolerans gösterir. (Anderson et. al.) (SD)	1	2	3	4	5
30	Ailemle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmem için gerekli zaman düzenlemeleri(çalışma saatleri, fazla mesai, tatil gibi) yapmam konusunda yardımcı olur. (Galinsky et al.) (SD)	1	2	3	4	5
31	İş dışında hayatımın nasıl gittiğine ilgi gösterir. (Rooney et al.) (SD)	1	2	3	4	5
32	Yöneticim, çalışma arkadaşlarımla yaşadığım problemleri çözme konusunda yardım etmeye isteklidir. (DD)	1	2	3	4	5
Adil ve eşit davranma						
33	Yöneticim, çalışanlar arasında kayırmacılık yapmaz. (Anderson et. al.) (DD)	1	2	3	4	5
Uyum desteği						
34	Yöneticim, iş tanımı,, departman vb. değişimlerde uyum sağlamam için bana ihtiyacım olan bilgileri verir. (UD)	1	2	3	4	5
35	Yöneticim, astlarının ilk iş günlerinde uyum sağlamayı kolaylaştıracak desteği sağlar. (UD)	1	2	3	4	5
Tecrübe aktarımı-Bilgi paylaşımı						
36	Yöneticim, performansımı geliştirmem için bana yol gösterir. (Karasek et al.) (BD)	1	2	3	4	5
37	İhtiyaç duyduğumda yöneticimin fikrine danışabilirim. (BD)	1	2	3	4	5
38	Yaşadığım problemlere farklı bir bakış açısı getirmek için kişisel deneyimlerini benimle paylaşır. (Dreher and Ash) (BD)	1	2	3	4	5
39	İşimi yapmam için gerekli bilgileri benimle paylaşır. (Rooney et al.) (BD)	1	2	3	4	5
40	Yöneticimin, benimle çalışırken işbirlikçi bir tarzı vardır. (Rooney et al.) (BD)	1	2	3	4	5
41	Yöneticim terfi fırsatları hakkında bana tavsiyelerde bulunur. (BD)	1	2	3	4	5
Maddi ödüller/ Ek kazancı destekleme						
42	Yöneticim, yetkisi dâhilindeyse katkılarımı maaş artışı olarak ödüllendirir. (Eisenberger et al.) (MD)	1	2	3	4	5
43	Yöneticim, astlarının (ulaşım, kreş gibi) ihtiyaçlarına duyarlıdır, üst yönetime iletilmesi için aracılık yapar. (MD)	1	2	3	4	5

44	Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardımcı personel istihdam eder. (MD)	1	2	3	4	5
45	Yöneticim, maaş harici gelir elde edebilmem için ek görevlendirmeler ile beni destekler. (MD)	1	2	3	4	5
46	Yöneticim, işimi kolaylaştıracak veya zaman kazandıracak ekipman taleplerimi dikkate alır. (MD)	1	2	3	4	5
47	Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkanı sağlar. (MD)	1	2	3	4	5

Kaynak kullanımı imkanı

48	Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştırmak için işletme kaynaklarını kullanmam için imkan sağlar. (MD)	1	2	3	4	5
49	İşimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her şeye sahip olduğumdan eminim. (Rooney et al.) (MD)	1	2	3	4	5

Esnek çalışma saatleri

50	Çalışma çizelgemi mümkün olduğunca benim belirlememe izin verir. (Rooney et al.) (MD)	1	2	3	4	5
----	---	---	---	---	---	---

Temsil görevi verme, sorumlulukları ve yetkileri artırma

51	Toplantılara katılımım sınırlıdır. (Rooney et al.) (DD)	1	2	3	4	5
52	Yöneticim, işletmeyi/departmanı temsil etmem için toplantı/konferans/seminerlerde beni görevlendirir.	1	2	3	4	5

Kısaltmalar; MD-Maddi Destek, DD-Duygusal Destek, BD- Bilgisel Destek, KD-Kariyer Desteği, UY-Uyum Desteği, SS-Sosyal Destek

Taslak Form Oluşturulurken Kullanılan Ölçekler;

- 1) Robert Eisenberger, Robin Huntington, Steven Hutchison, Debora Sowa, "Perceived Organizational Support", **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, 1986, ss.500–507. (Perceived Supervisor Support Scale)
- 2) Janet L. Kottke, Clare E. Sharafinski, "Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support", **Educational and Psychological Measurement**, Vol:48, 1988, s.1075-1080 (Perceived Supervisor Support Scale)
- 3) Stella E. Anderson, Beaty S. Coffey, Robin T. Byerly, "Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work–family conflict and job-related outcomes", **Journal of Management**, Vol:28, No:6, 2002, s.787–810 (Manager Support Scale)
- 4) Jennifer A. Rooney, Benjamin H. Gottlieb, "Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors", **Journal of Vocational Behavior**, Vol:71, No:2, 2007, s.187. (Inventory of Supportive and Unsupportive Managerial Behaviors)
- 5) Dreher, George F., Ash, Ronald A, A Comparative Study of Mentoring Among Men and Women in Managerial, Professional, and Technical Positions, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 75, No. 5, 1990, s.539-546 (Mentoring Scale)
- 6) Karasek, R. A., K. P. Triantis, and S. S. Chaudhry. 1982. "Coworker and supervisor support as moderators of associations between task characteristics and mental strain", **Journal of Occupational Behavior**, Vol:3, No:2, s.181-200. (Supervisor Support Scale)
- 7) Barry J. Babin, James S. Boles, "The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and job Satisfaction", **Journal of Retailing**, Vol:72, No:1, 1996, s.60. (Burdaki ölçek Moos (1981) (Work Environment Scale'den alınmış)
- 8) Jeffrey H. Greenhaus, Saroj Parasuraman and Wayne M. Wormley, "Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes", **The Academy of Management Journal**, Vol. 33, No:1, 1990, s.64-86. (Supervisory Support Scale)
- 9) Galinsky, E., Bond, J. T., & Friedman, D. E. The role employers in addressing the needs of employed parents, **Journal of Social Issues**, Vol:52, No:3, 1996. s.111–136. (Supervisor Support Scale)

Ek 2-: İnsan Kaynakları Uzmanları ve Akademisyenlerin Görüş Bildirdiği Taslak Anket Formu

Değerli katılımcı, bu çalışma çalışanların algıladıkları yönetici desteğini belirlemeye yönelik yapılan bir ölçek geliştirme çalışmasıdır. Anket formuna isim yazılması gerekmemektedir. Anket sonuçları sadece bilimsel amaçlarla kullanılacak ve gizli tutulacaktır. Lütfen soruları boş bırakmayınız ve kararsız kalmanız durumunda size en yakın seçeneği işaretleyiniz. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Soru formunda yer alan ifadelerle ilgi olarak lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız.

1-Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum.

1	Yöneticim kariyer hedeflerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	1	2	3	4	5
2	Yöneticim, yeni beceriler edinme ve geliştirme olanağı sunan görevlendirmeler yapar.	1	2	3	4	5
3	Yöneticim, kariyer hedeflerime ulaşmak için kendi kişisel bağlantılarını kullanır.	1	2	3	4	5
4	İşten ayrılmak istediğimde, kalmam için beni ikna etme girişiminde bulunur.	1	2	3	4	5
5	Yöneticim başarılarım ile gurur duyar.	1	2	3	4	5
6	Önemli başarılar elde ettiğimde yöneticim tarafından takdir edileceğimden eminim.	1	2	3	4	5
7	Yöneticim, performansıyla ilgili bana geribildirimlerde bulunur.	1	2	3	4	5
8	İhtiyaç duyduğumda yöneticim, gelişimimle alakalı tavsiyelerde bulunur.	1	2	3	4	5
9	Yöneticim, kendi performansımı analiz etmemde bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
10	Yöneticim, performansımı olumlu etkileyecek yeni bilgiler edinmem için imkan tanır.	1	2	3	4	5
11	Kariyerimi geliştirmek için ek eğitimler alma girişimlerim yöneticim tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
12	Yöneticim beni etkileyecek bir karar alacaksa benim de fikrimi alır.	1	2	3	4	5
13	Benimle açık ve doğrudan iletişim kurar, imalarda bulunmaz.	1	2	3	4	5
14	İşle ilgili benden ne beklediğini açıkça ifade eder.	1	2	3	4	5
15	Ailemle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmem için gerekli zaman düzenlemeleri(çalışma saatleri, fazla mesai, tatil gibi) yapmam konusunda yardımcı olur.	1	2	3	4	5
16	İş dışında hayatımın nasıl gittiği ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
17	Yöneticim, çalışma arkadaşlarımla yaşadığım problemleri çözme konusunda yardım etmeye isteklidir.	1	2	3	4	5
18	Yöneticim, iş tanımı,, departman vb. değişimlerde uyum sağlamam için bana ihtiyacım olan desteği verir.	1	2	3	4	5
19	Yöneticim, departman vb. değişimlerde çalışma arkadaşlarımdan ortama alışmam için bana yardımcı olmalarını ister.	1	2	3	4	5
20	Yöneticim, performansımı geliştirmem için bana yol gösterir.	1	2	3	4	5
21	İhtiyaç duyduğumda yöneticimin fikrine danışabilirim.	1	2	3	4	5
22	Yaşadığım problemlere farklı bir bakış açısı getirmek için kişisel deneyimlerini benimle paylaşır.	1	2	3	4	5
23	Yöneticim, yetkisi dâhilindeyse katkılarımı maaş artışı olarak ödüllendirir.	1	2	3	4	5
24	Yöneticim, astlarının (ulaşım, kreş gibi) ihtiyaçların üst yönetime iletilmesi için aracılık yapar.	1	2	3	4	5
25	Yöneticim, maaş harici gelir elde edebilmem için ek görevlendirmeler ile beni destekler.	1	2	3	4	5
26	Yöneticim, geliştirdiğim projeler için fon ayırır ve kullanma imkanı sağlar.	1	2	3	4	5

- | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|---|---|
| 27 | Yöneticim, görevlerimi yerine getirmemi kolaylaştıracak işletme kaynaklarını kullanmam için imkan sağlar. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28 | İşimi iyi bir şekilde yapmam için gerekli olan her türlü ekipmanı tedarik etmek için üst yönetime taleplerimizi iletir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 29 | Yöneticim, işimi daha iyi yapabilmem için getirdiğim ekipman (ek işgücü, bilgisayar prog., çalışma saati, ortamı gibi) geliştirme önerilerimi dikkate alır. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30 | İşletme içinde yapılan toplantılarda departmanımı temsil edebileceğimi düşünür. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31 | Yöneticim, işletmeyi/departmanı temsil etmem için toplantı/konferans/seminerlerde beni görevlendirir. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |