

# Akademisyenlerin Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Algılarının Tutumsal Sonuçları

## The Attitudinal Consequences of Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange for Academic Staff

Ozan Büyükyılmaz<sup>1</sup> , Meltem Yenici<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Karabük Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Karabük

<sup>2</sup>Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Karabük

### Özet

Bu çalışma, sosyal mübadele teorisi kapsamında ele alınan iki kavram olan algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin tutumsal sonuçlarını incelemektedir. Çalışmanın amacı akademisyenler tarafından algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin; iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirleyebilmektir. Bu amaç kapsamında, Batı Karadeniz Bölgesi'ndeki iki farklı devlet üniversitesinde görev yapmakta olan 364 akademik personelden anket yoluyla elde edilen veriler ile bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacına uygun olarak oluşturulan hipotezler, yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi yardımı ile test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda hem algılanan örgütsel desteğin hem de lider-üye etkileşiminin çalışan tutumları üzerinde etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre, akademisyenlerin üniversitelerinden algıladığı desteğin artması iş tatmininde, örgütsel özdeşleşmede ve örgüte duyulan güvende artışa, buna karşılık işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olmaktadır. Yine, lider-üye etkileşiminin kuvvetlenmesinin iş tatminini, örgüt ile özdeşleşmeyi ve örgüte duyulan güveni artırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır.

**Anahtar sözcükler:** Algılanan örgütsel destek, iş tatmini, işten ayrılma niyeti, lider-üye etkileşimi, örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme.

### Abstract

This study examines the attitudinal consequences of perceived organizational support and leader-member exchange, which are two concepts addressed within the scope of social exchange theory. The aim of the study is to determine the effects of organizational support and leader-member exchange perceived by academics on their job satisfaction, organizational identification, organizational trust, and intent to leave. To achieve this aim, a survey was conducted with 364 academic staff working in two different state universities in the Western Black Sea Region. The hypotheses were tested with the structural equation modeling path analysis. The results indicate that both perceived organizational support and leader-member exchange influence employee attitudes. Academics' perception of high level of support by their universities was found to lead to increased job satisfaction, organizational identification and trust in the organization, and decreased intention to leave. Furthermore, strengthening leader-member exchange was found to increase academics' job satisfaction, identification with the organization and trust in the organization, and to reduce their intention to leave.

**Keywords:** Intention to leave, job satisfaction, leader-member exchange, organizational identification, organizational trust, perceived organizational support.

Örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar, çalışanların örgüt beklentilerine uygun tutum ve davranışlarının neler olduğu ve nasıl ortaya çıktığı üzerine odaklanmaktadır. Bu çerçevede, araştırmaların mübadele süreçlerine önem verdiği ve sürekli ilgi gösterdiği görülmektedir. Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964) ve karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) çalışanların tutum ve davranışlarının kökeninde bulunan etmenleri ve olumlu tutumların nasıl oluştuğunu açıklamak için örgütsel davranış alanında gerçekleştirilen araştırmalarda uzun zamandır kullanılmaktadır

(Coyle-Shapiro ve Conway, 2005, s. 774; Settoon, Bennett ve Liden, 1996, s. 219).

Sosyal mübadele teorisi içerisinde son yıllarda iki tip sosyal mübadelenin sıklıkla incelendiği görülmektedir (Gaudet ve Tremblay, 2017; Marchand ve Vandenberghe, 2014; Wayne, Shore ve Liden, 1997). İlki, çalışan ve onu istihdam eden örgüt arasındaki mübadeleyi ifade eden algılanan örgütsel destek kavramıdır. En genel şekilde algılanan örgütsel destek, örgütünün kendisine duyduğu bağlılığın çalışan tarafından algılanma dere-

### İletişim / Correspondence:

Doç. Dr. Ozan Büyükyılmaz  
Karabük Üniversitesi, İşletme  
Fakültesi, İşletme Bölümü,  
2. Kat, 78050 Karabük  
e-posta: ozanbuyukyilmaz@karabuk.edu.tr

Yükseköğretim Dergisi / Journal of Higher Education (Turkey), 11(2 Pt 2), 495-507. © 2021 Deomed

Geliş tarihi / Received: Haziran / June 12, 2019; Kabul tarihi / Accepted: Ocak / January 12, 2021

Bu makalenin atıf künyesi / How to cite this article: Büyükyılmaz, O., & Yenici, M. (2021). Akademisyenlerin örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algılarının tutumsal sonuçları. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(2 Pt 2), 495-507. doi:10.2399/yod.21.577190

Bu makale, Meltem Yenici'nin 2018 yılında Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından kabul edilen "Algılanan Örgütsel Desteğin ve Lider-Üye Etkileşiminin Çalışan Tutumlarına Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

ORCID ID: O. Büyükyılmaz 0000-0001-5499-1485; M. Yenici 0000-0003-3930-9980

cesini göstermektedir (Settoon vd., 1996, s. 220; Shore ve Wayne, 1993, s. 774; Wayne vd., 1997, s. 83). Diğer bir ifadeyle, bir çalışanın, örgütünün kendisini ne derece desteklediğine ve ne derece mutluluğunu artırıcı değerlere sahip olduğuna ilişkin inancını ifade etmektedir (Eisenberger, Huntington, Hutchison ve Sowa, 1986, s. 501).

Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, örgütü insani özellikler kapsamında değerlendirmektedir (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 492; Wayne vd., 1997, s. 84). Örgüt temsilcileri (yöneticiler) tarafından gerçekleştirilen faaliyetler doğrudan temsilcilere atfedilmemekte, örgüt amacının bir göstergesi olarak anlamlandırılmaktadır. Örgüte ilişkin bu tür bir kişiselleştirmenin arkasında, temsilciler tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerde örgütün yasal, ahlaki ve finansal sorumluluğunun bulunduğu ilişkin inanç yatmaktadır. Bu sorumluluk, süreklilik sağlayan ve rol davranışlarını öngören örgüt politikalarıyla, normlarla ve kültürle ortaya konmaktadır. Örgütün kişiselleştirilmesi ile çalışanlar, temsilciler tarafından gerçekleştirilen olumlu veya olumsuz davranışları, örgütün iyiliği veya kötülüğü şeklinde değerlendirmektedir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698).

Yöneticiler, çalışanlarının örgüte ne derece bağlı ve sadık olduğuna dikkat etmektedir. Genel olarak örgütüne duygusal olarak kendisini bağlı hisseden ve sadakat gösteren çalışanların örgüte daha yüksek derecede katkı sağlayacağı düşünülmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 500). Bununla birlikte algılanan örgütsel destek teorisine göre çalışanlar da örgütlerinden kendilerine bağlı olmalarını beklemektedir. Bu kapsamda, örgüt içerisinde kendisine değer verildiğine ve saygı duyulduğuna inanan, kendisine ödül ve terfi olanakları sunulan, örgütü tarafından desteklendiğini hisseden bir çalışanın örgüte sağlayacağı katkı da yüksek olmaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698). Wayne ve diğerleri (1997) yüksek düzeyde örgütsel destek algısına sahip çalışanların kendilerini yalnızca örgütlerine bağlı hissettikleri için değil, aynı zamanda yöneticilerin kendilerine güvendiklerini ve bağlı olduklarını hissettikleri için de örgütsel hedefleri destekleyen davranışlarda bulunduğunu belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle, çalışanlar, yöneticilerin kendilerine bağlılık dereceleri ile orantılı tutum ve davranışlar sergileyerek örgütleriyle aralarındaki istihdam ilişkilerinde denge yaratma eğilimindedir.

Ampirik çalışmalar da teorik açıklamaları destekler niteliktedir. Araştırmalar, algılanan örgütsel destek ile *örgütsel bağlılık* (Aubé, Rousseau ve Morin, 2007; Kim, Eisenberger ve Baik, 2016; Kurtessis vd., 2017; Mabasa ve Ngirande, 2015; Özdevecioğlu, 2003; Panaccio ve Vandenberghe, 2009; Rhoades, Eisenberger ve Armeli, 2001; Shukla ve Rai, 2015), *iş tatmini* (Eisenberger, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997; Mabasa ve Ngi-

rande, 2015; Miao, 2010; Sökmen ve Benk, 2019), *yenilik davranışları* (Le ve Lei, 2019), *örgütsel adalet algısı* (Hameed vd., 2019), *örgütsel güven* (Kurtessis vd., 2017; Shukla ve Rai, 2015), *örgütsel özdeşleşme* (Edwards ve Peccei, 2010; Kurtessis vd., 2017), *performans* (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990; Kurtessis vd., 2017; Miao, 2010; Zhong, Wayne ve Liden, 2016), *işe bağlılık* (Kurtessis vd., 2017; Shantz, Alfes ve Latham, 2016; Zhong vd., 2016), *psikolojik sözleşme* (Aselage ve Eisenberger, 2003) ve *işten ayrılma niyeti* (Dawley, Houghton ve Bucklew, 2010; Edwards ve Peccei, 2010; Maertz Jr., Griffeth, Campbell ve Allen, 2007) arasında ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Sosyal mübadele teorisine kapsamında incelenen ikinci kavram ise lider ve çalışan arasındaki mübadeleyi açıklayan lider-üye etkileşimi kavramıdır (Bauer ve Green, 1996; Dienesch ve Liden, 1986; Graen, 1969; Graen ve Scandura, 1987; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden ve Maslyn, 1998; Liden, Wayne ve Stowell, 1993; Scandura ve Graen, 1984; Wayne vd., 1997). Lider-üye etkileşimi; anlayış, sadakat, güven ve uzmanlık dahil olmak üzere lider ve çalışan arasındaki ilişkinin niteliğinin bir ölçüsüdür (Scandura ve Graen, 1984, s. 428).

Lider-üye etkileşimi teorisinin temelinde, liderlerin farklı çalışanlarıyla farklı türden mübadele ilişkisi geliştirme eğiliminde olduğu ve ilişki kalitesinin hem liderin hem de çalışanların tutum ve davranışlarını etkilediği bulunmaktadır (Gerstner ve Day, 1997, s. 827). Lider-üye etkileşimi yaklaşımına göre, liderler astlarını grup içi (yüksek kalitede ilişki) ve grup dışı (düşük kalitede ilişki) olarak farklı derecelendirmekte ve derecesine bağlı olarak liderin çalışanına davranışları farklılaşmaktadır. Liderlerin tüm çalışanlarına aynı ilişki kalitesi ile davranmamasının temel nedeni ise kısıtlı zaman ve kaynağa sahip olmalarıdır (Bauer ve Green, 1996, s. 1539; Graen ve Scandura, 1987, s. 176; Wayne vd., 1997, s. 83-84).

“Grup içi” çalışanlar, işlerini iş sözleşmelerinin ötesinde yerine getirmektedir. Yapılandırılmamış görevleri yerine getirmek, ilave işler için gönüllü olmak ve ek sorumluluklar almak konusunda lider tarafından güven duyulan çalışanlardır. Lider, yapılandırılmamış işlerdeki performansları karşılığında, grup içi çalışanlarla kişisel ve durumsal kaynakları mübadele etmektedir (Dienesch ve Liden, 1986, s. 621). Buna karşılık, “grup dışı” çalışanlar sadece öngörülen iş sözleşmesine uygun olarak işlerini yerine getirmektedir. Bu çalışanların lider ile aralarında sınırlı karşılıklı güven bulunmaktadır, sınırlı desteğe sahiptirler ve az sayıda ödül elde etmektedirler (Deluga, 1998, s. 190). Dolayısıyla, lider-üye etkileşimi yaklaşımında taraflar arasındaki ilişki sosyal mübadeleye dayanmaktadır. Burada, lider ve çalışan, diğer tarafın değerli olarak gördüğü bir şey teklif etmekte ve her taraf bu mübadeleyi makul ölçüde



adil veya kabul edilebilir olarak görmektedir (Graen ve Scandura, 1987, s. 182).

Araştırmalar algılanan örgütsel destek gibi lider-üye etkileşiminin de çeşitli tutumsal ve davranışsal sonuçlarının bulunduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede lider üye etkileşiminin, çalışanların örgütsel bağlılığı, yöneticilerine güven duyması ve sadakati, işe bağlılığı, tükenmişliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi farklı örgütsel değişkenlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Bolat, 2011; Eisenberger vd., 2010; Graen ve Uhl-Bien, 1995; Iliş, Nahrgang ve Morgeson, 2007; Polatçı, Karaca ve Bayram, 2018).

Gerçekleştirilen araştırmalar kapsamında hem bireyin örgütsel destek algılamasının hem de lideriyle arasında güçlü bir etkileşimin bulunmasının tutum ve davranışlarını olumlu şekilde etkilediğini söylemek mümkündür. Bu çerçevede, algılanan örgütsel desteğin ve lider üye etkileşiminin çalışanlar üzerine etkisi; mobilya sektörü çalışanları (Özdevecioğlu, 2003), imalat çalışanları (Dawley vd., 2010; Eisenberger vd., 1997), demir-çelik çalışanları (Miao, 2010), hapishane çalışanları (Aubé vd., 2007), bilgi teknolojisi çalışanları (Le ve Lei, 2019; Shukla ve Rai, 2015), kamu çalışanları (Kim vd., 2016), sosyal yardım kuruluşu çalışanları (Kim vd., 2016; Maertz Jr. vd., 2007), gıda sektörü çalışanları (Hameed vd., 2019), otel çalışanları (Bolat, 2011), sağlık çalışanları (Edwards ve Peccei, 2010) ve öğretmenler (Polatçı vd., 2018) gibi farklı çalışma grupları üzerinde araştırılmıştır. Buna karşılık akademisyen ve üniversite ya da akademisyen ve yönetici arasındaki sosyal mübadele ilişkisinin kalitesinin akademisyenlerin farklı tutum ve davranışları üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır (Mabasa ve Ngirande, 2015; Sökmen ve Benk, 2019). Literatürde iki kavramı birlikte inceleyerek akademisyenler üzerine gerçekleştirilmiş bir araştırmaya ise rastlanamamıştır. Bu çerçevede, her ne kadar algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kavramları teorik olarak benzerliklere sahip olsa da, araştırmacıların bu iki kavramı nadiren bir arada incelediği görülmektedir. Dolayısıyla, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kavramlarının farklı olup olmadığı ve çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde farklı etkileri olup olmadığı belirsizliğini korumaktadır.

Belirtilen gerekçeden hareketle bu çalışma, üniversitelerde görevli akademisyenlerin kurumlarıyla aralarındaki sosyal mübadele ilişkisi kapsamında algıladıkları örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin tutumsal sonuçlarına odaklanmaktadır. Çalışmanın amacı, algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerindeki farklı etkilerini belirleyebilmektir.

Bu amaçla gerçekleştirilecek bir çalışmanın literatüre ve uygulamaya önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Özellikle araştırmacılar, çalışanların tipik olarak örgüt içerisinde birden fazla mübadele ilişkisine girdiğini ve her ilişkiden farklı faydalar sağladığını kabul etmektedir (Settoon vd., 1996; Wayne vd., 1997). Sosyal mübadele ilişkisi kapsamında algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kavramları üzerine gerçekleştirilen bu araştırma ile, her bir mübadele ilişkisinin çalışan tutumlarını farklı şekilde etkileyebileceği belirlenerek sosyal mübadele teorisi genişletilebilir.

İkinci olarak üniversitelerde özellikle akademisyenler açısından sosyal mübadele ilişkisinin daha karmaşık olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla sosyal mübadele ilişkisinin akademisyenler açısından incelenmesi üniversite yönetimleri ve akademisyenler arasındaki ilişkinin daha net şekilde anlaşılmasını sağlaması ve ilişki kalitesinin geliştirilmesi açısından da önemlidir.

## Yöntem

### Araştırmacının Hipotezleri

Örgütsel destek teorisi, çalışan tutumlarının oluşumunda örgütün çalışana gösterdiği desteğin önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir (Eisenberger vd., 1986). Özellikle, örgüt temsilcilerinin, örgütü ve çalışanların örgütlerine karşı duygularını kişiselleştirdiği düşünülmektedir. Bu nedenle, çalışanların örgütlerine yönelik düşünceleri ve tutumları, örgütsel faaliyetler açısından önemlidir (Rhoades ve Eisenberger, 2002). Çalışanlar, örgütün kendilerine gösterdiği iyiliğe veya kötülüğe, olumlu veya olumsuz davranışlar ile karşılık verebilmektedir. Kısacası, örgütsel destek teorisi, örgütün çalışanlarının sosyoduygusal ihtiyaçlarını karşılama çabasının ve gösterdikleri çabaya karşı sağladığı faydanın, kurumun refahını ne kadar önemseydiğine ve katkılarına değer verdiği konusunda çalışanda bir algı oluşturacağını belirtmektedir.

Bu kapsamda, algılanan örgütsel desteğin hem çalışanlar hem de örgüt açısından pek çok olumlu sonucu bulunacağı düşünülmektedir. Algılanan örgütsel desteğin, çalışanın örgütüne ve örgütsel hedeflere karşı yükümlülük veya görev duygusunu artırdığı, aynı zamanda özdeşleşmeyi de kuvvetlendirdiği belirlenmiştir. Aynı zamanda, çalışanlar örgütün fazladan çaba ve performans artışlarını adil bir şekilde ödüllendireceğine inanmaktadır. Bununla birlikte, algılanan örgütsel desteğin iş tatmininin yükselmesi ve pozitif tepkiler gibi olumlu çalışma ortamı sonuçlarına neden olduğu görülmektedir (Wayne vd., 1997; Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Ampirik ve teorik araştırmalar sonucunda algılanan örgütsel desteğin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven üzerinde olumlu yönde etkisinin bulunduğu, işten ayrılma niyeti

üzerinde ise olumsuz yönde etkisinin bulunduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın ilk dört hipotezi aşağıdaki gibidir:

- **H<sub>1</sub>:** *Algılanan örgütsel destek iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.*
- **H<sub>2</sub>:** *Algılanan örgütsel destek örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*
- **H<sub>3</sub>:** *Algılanan örgütsel destek örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir.*
- **H<sub>4</sub>:** *Algılanan örgütsel destek işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.*

Bununla birlikte sosyal mübadele teorisi kapsamında çalışan tutumları üzerinde etkisi olduğu düşünülen diğer bir kavram da lider-üye etkileşimidir. Lider-üye etkileşimi teorisine göre, bir lider ve bir takipçi arasındaki ilişkinin kalitesi, bireysel, grupsal ve örgütsel düzeyde sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla lider ile takipçi arasındaki ilişkinin kalitesinin güçlenmesi, sonuçların özellikle çalışanlar açısından daha olumlu olması ile neticelenmektedir. Bu çerçevede araştırmalar, lider-üye etkileşiminin çalışan tutum ve davranışlarıyla olumlu ilişkisinin olduğunu göstermektedir (Gerstner ve Day, 1997; Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Gerçekleştirilen araştırmalarda lider-üye etkileşimi ile farklı çıktılar arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre lider ile takipçisi arasındaki ilişkinin güçlenmesi çalışanların iş tatminini artırmakta (Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer ve Ferris, 2012; Gerstner ve Day, 1997; Greguras ve Ford, 2006; Li, Zhu ve Park, 2018; Polatçı vd., 2018), örgütsel bağlılığı kuvvetlendirmekte (Dulebohn vd., 2012; Eisenberger vd., 2010; Gerstner ve Day, 1997; Greguras ve Ford, 2006; Li vd., 2018), daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olmakta (Greguras ve Ford, 2006; Ilies vd., 2007; Settoon vd., 1996; Wang, Kim ve Milne, 2017), performansı yükseltmekte (Breevaart, Bakker, Demerouti ve van den Heuvel, 2015; Gerstner ve Day, 1997; Greguras ve Ford, 2006; Lee, Thomas, Martin ve Guillaume, 2019; Settoon vd., 1996) ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Gerstner ve Day, 1997; Kuvaas ve Buch, 2018; Li vd., 2018; Wang vd., 2017)

Dolayısıyla lider-üye etkileşiminin iş tatminini, örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel güveni artırdığı, işten ayrılma niyetini ise azalttığı düşünülmektedir. Bu çerçevede lider-üye etkileşimi ile çalışan tutumları arasındaki ilişkilerin incelendiği hipotezler aşağıdaki gibidir:

- **H<sub>5</sub>:** *Lider-üye etkileşimi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.*
- **H<sub>6</sub>:** *Lider-üye etkileşimi örgütsel özdeşleşmeyi olumlu yönde etkilemektedir.*
- **H<sub>7</sub>:** *Lider-üye etkileşimi örgütsel güveni olumlu yönde etkilemektedir.*
- **H<sub>8</sub>:** *Lider-üye etkileşimi işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir.*

## Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni, Batı Karadeniz Bölgesi'ndeki iki farklı devlet üniversitesinde görev yapmakta olan tüm akademik personelden oluşmaktadır. Üniversitelerin Personel Daire Başkanlıklarından alınan bilgilere göre 2018 yılı itibarıyla iki üniversitede toplam 2170 akademik personel görev yapmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın evreni 2170 akademisyenden oluşmaktadır.

Evren içerisinde %5'lik bir hata payı hesaba katılarak evreni temsil eden en düşük örneklem büyüklüğü 327 kişi olarak belirlenmiştir (Sekaran ve Bougie, 2016, s. 264). Üniversitelerin internet sayfası aracılığıyla iki üniversiteden toplam 1893 akademik personelin elektronik posta adreslerine ulaşılabilmektedir. Kolayda örnekleme yöntemi kapsamında, çevrimiçi olarak hazırlanan anket formu, e-posta adreslerine ulaşılan 1893 akademik personelin tamamına gönderilmiş ve 364 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş oranı %19 olarak hesaplanmıştır. Verilerin incelenmesi sonucunda uç değere sahip olduğu belirlenen 26 anket analiz dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla çalışmanın örnekleme 338 kişiden oluşmaktadır ve analizler bu veri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

## Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada veri toplama amacıyla nicel araştırma yöntemi kapsamında çevrimiçi anket tekniği kullanılmıştır. Bu çerçevede hazırlanan anket formu internet üzerinden akademisyenlerin e-posta adreslerine gönderilmiştir. Veri toplama amacıyla kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde ise algılanan örgütsel desteğin, lider-üye etkileşiminin, iş tatmininin, örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel güvenin ve işten ayrılma niyetinin derecesini tespit etmek amacıyla kullanılan ifadeler bulunmaktadır.

## Ölçüm Araçları

Çalışmada altı farklı kavram ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu altı farklı kavramı ölçmek amacıyla altı ayrı ölçekten yararlanılmıştır. Bu çerçevede daha önce gerçekleştirilen benzer çalışmalara bakılarak çalışmanın yapısına uygun olduğu düşünülen ölçekler belirlenmiş ve anket formuna eklenmiştir.

**Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği:** Araştırmaya katılan akademisyenlerin algıladığı örgütsel desteğin derecesini belirleyebilmek için Eisenberger ve diğerleri (1986) tarafından geliştirilen, daha sonra Eisenberger ve diğerleri (1997) tarafından kısaltılarak kullanıma sunulan ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplam 8 ifadeden oluşmaktadır. Algılanan örgütsel destek ölçeğinin Türkçesi, Büyükyılmaz (2013) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dahil edilmiştir. Ölçek ifade-



lerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle katılmıyorum” ve “5= Kesinlikle katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte iki ifade ters çevrilerek analizlerde kullanılmıştır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların örgütsel destek algısının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği:** Katılımcıların lider-üye etkileşimi algılarının derecesini tespit edebilmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte duygu, sadakat, katkı ve saygı şeklinde isimlendirilen dört boyutun ölçümü amacıyla kullanılan toplam 12 ifade bulunmaktadır. Her boyutun ölçümü için ölçek içerisinde üçer ifade yer almaktadır. Lider-üye etkileşimi ölçeğinin Türkçesi Genç (2010) ve Ilgın (2010) çalışmalarından uyarlanarak anket formunda kullanılmıştır. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle katılmıyorum” ve “5= Kesinlikle katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların lider-üye etkileşimi algısının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**İş Tatmini Ölçeği:** Katılımcıların işlerinden duyduğu tatminin derecesini belirleyebilmek amacıyla Rusbult, Farrell, Rogers ve Mainous (1988) tarafından geliştirilmiş ölçekten faydalanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplam 5 ifadeden oluşmaktadır. İş tatmini ölçeğinin Türkçesi Başaran, Büyükyılmaz ve Çevik (2011) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dahil edilmiştir. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle katılmıyorum” ve “5= Kesinlikle katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların iş tatmini derecesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:** Araştırmaya katılan akademisyenlerin örgütleriyle özdeşleşme derecesini tespit edebilmek için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplam 6 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğinin Türkçesi Tokgöz ve Seymen (2013) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dahil edilmiştir. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle katılmıyorum” ve “5= Kesinlikle katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların örgütsel özdeşleşme derecesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**Örgütsel Güven Ölçeği:** Katılımcıların örgütlerine karşı duydukları güvenin derecesini belirleyebilmek amacıyla Robinson (1996) tarafından geliştirilmiş olan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplam 7 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel güven ölçeğinin Türkçesi Büyükyılmaz ve Fidan (2017) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dahil edilmiştir. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle katılmıyorum” ve

“5= Kesinlikle katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte üç ifade ters kodlanarak anket formunda kullanılmıştır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların örgütsel güven derecesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Katılımcıların işlerinden ayrılma niyetinin derecesi Cammann, Fichman, Jenkins ve Klesh (1983) tarafından geliştirilen ve Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi içerisinde yer alan, işten ayrılma niyeti ölçeği aracılığıyla tespit edilmeye çalışılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve toplam 3 ifadeden oluşmaktadır. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin Türkçesi Büyükyılmaz (2013) çalışmasından uyarlanarak anket formuna dahil edilmiştir. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1= Kesinlikle katılmıyorum” ve “5= Kesinlikle katılıyorum” arasında değişmektedir. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır. Ölçekten alınan yüksek skorlar, katılımcıların işten ayrılma niyetinin derecesinin yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

### Analiz Yöntemi

Çalışmada öncelikle, ölçeklere geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmış, ardından belirlenen hipotezlere ilişkin testler gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere ilişkin yapı geçerliliğinin incelenmesi amacıyla çalışmada değişkenlerin tümünün birlikte yer aldığı doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Bununla birlikte yapı geçerliliği kapsamında benzeşim ve ayrışım geçerlilikleri de test edilmiştir. Ölçeklerin güvenilir olup olmadığı Cronbach alfa ( $\alpha$ ) ve birleşik güvenilirlik (*CR*) değerleri ile belirlenmiştir. Hipotez testlerinde edilmesinde ise yapısal eşitlik modellemesi kapsamında yol analizi kullanılmıştır.

### Bulgular

Bulgular kapsamında, araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik bilgileri, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistikler ve hipotez test sonuçları incelenmektedir.

### Demografik Bilgiler

Akademişyenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, unvan ve çalışma süresi bilgileri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu erkek (%57.1) ve evli (%58.6) akademisyenlerden oluşmaktadır. Katılımcıların yaşa göre dağılımlarına bakıldığında, çalışmaya daha çok 30 yaş altı (%34.3) ve 36–40 yaş arası (%27.2) akademisyenlerin katıldığı görülmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan akademisyenlerin yaşları 25 ile 64 arasındadır ve yaş ortalaması 34.5 olarak hesaplanmıştır. Yine araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğu araştırma görevlisi (%32) ve doktor öğretim üyesi (%24.6) unvanına sahiptir. Son olarak, çalışma sürelerine göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunun 2–10

■ **Tablo 1.** Katılımcıların demografik dağılımı.

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	145	42.9
	Erkek	193	57.1
Yaş (ort.=34.6)	30 yaş ve altı	116	34.3
	31–35 yaş arası	79	23.4
	36–40 yaş arası	92	27.2
	41 yaş ve üstü	51	15.1
Medeni durum	Evli	198	58.6
	Bekar	140	41.4
Unvan	Profesör	20	5.9
	Doçent	42	12.4
	Dr. Öğretim Üyesi	83	24.6
	Okutman	32	9.5
	Araştırma Görevlisi	108	32.0
	Öğretim Görevlisi	53	15.6
Çalışma süresi (ort.=5.8)	1 yıl ve daha az	43	12.7
	2–5 yıl arası	144	42.6
	6–10 yıl arası	103	30.5
	11 yıl ve daha fazla	48	14.2
<b>Toplam</b>		<b>338</b>	<b>100</b>

yıldır (%73.1) kurumlarında görev yaptıkları görülmektedir. Bununla birlikte, araştırmaya katılan akademisyenlerin çalışma süresine göre ortalamaları 5.8 yıl olarak hesaplanmıştır.

### Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi ile test edilebilmiştir. Analiz sonucunda, lider-üye etkileşimi ve örgütsel güven ölçekleri içerisindeki birer ifadenin 0.50'nin altında faktör yüküne sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu ifadeler analiz dışında bırakılarak doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmıştır (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014). Doğrulayıcı faktör analizi bulguları ■ Tablo 2'de verilmiştir.

İki ifadenin analiz dışında bırakılması ile elde edilen bulgulara göre ölçekler içerisindeki tüm ifadelerin faktör yükleri 0.50'nin üzerindedir. Dolayısıyla tüm faktör yüklerinin 0.01 önemlilik seviyesinde anlamlı olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerlerine göre ise, tüm kriterlerin kabul edilebilir uyum şartının üstünde bir değere sahip olduğu saptanmıştır ( $\chi^2/sd=1.609$ ,  $GFI=0.856$ ,  $TLI=0.929$ ,  $CFI=0.935$ ,  $RMSEA=0.043$ ). Bu bulgular, doğrulayıcı faktör analizi sonucunda araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir (Byrne, 2016, s. 90–102; Meydan ve Şeşen,

2011, s. 31–37; Kline, 2016, s. 265–280; Schumacker ve Lomax, 2010, s. 85–89).

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında ölçeklerin benzeşim ve ayrışım geçerlilikleri de test edilmiştir. Benzeşim ve ayrışım geçerliliği, ölçümde kullanılan değişkenlerin dahil oldukları yapı ile uyum derecesini göstermektedir. Genellikle, benzeşim ve ayrışım geçerliliği incelemesinde Fornell ve Larcker (1981) tarafından ileri sürülen yaklaşım kapsamında birleşik güvenilirlik ( $CR$ ) ve açıklanan ortalama varyans ( $AVE$ ) değerleri hesaplanmaktadır.

Benzeşim geçerliliği aynı yapı içerisindeki ölçüm değişkenlerinin ne derece ilişkili olduklarını tespit etmekte kullanılmaktadır (Hair vd., 2014, s. 124). Benzeşim geçerliliği şartı, değişkenler için hesaplanan  $AVE$  değerlerinin 0.50'den ve  $CR$  değerlerinin ise 0.70'den yüksek olmasıdır (Fornell ve Larcker, 1981, s. 45–46; Hair vd., 2014, s. 605). ■ Tablo 2 incelendiğinde, algılanan örgütsel destek, lider-üye etkileşimi, iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin  $AVE$  değerleri sırasıyla 0.524, 0.511, 0.561, 0.582, 0.528 ve 0.702 olarak,  $CR$  değerleri ise sırasıyla 0.854, 0.884, 0.815, 0.893, 0.870 ve 0.876 olarak saptanmıştır. Elde edilen bulgu araştırma değişkenleri açısından benzeşim geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

Ayrışım geçerliliği ise, model içindeki değişkenlerin farklı yapıları ölçme derecesini test etmek amacıyla kullanılmaktadır (Hair vd., 2014, s. 124). Ayrışım geçerliliği şartı, bir değişken için hesaplanan  $AVE$ 'nin karekök değerinin, o değişkenin diğer değişkenlerle korelasyonundan büyük olmasıdır (Fornell ve Larcker, 1981, s. 45–46; Hair vd., 2014, s. 605). Örneğin, ■ Tablo 3'e bakıldığında, örgütsel özdeşleşme değişkeni için  $AVE$ 'nin karekök değeri 0.763 olarak belirlenmiş ve bu değer, örgütsel özdeşleşme ile diğer değişkenler arasındaki tüm korelasyon değerlerinden daha büyüktür. Dolayısıyla, örgütsel özdeşleşme ölçeği için ayrılma geçerliliği sağlanmıştır. Ayrıca diğer değişkenler için de hesaplanan  $AVE$ 'nin karekök değerleri ile korelasyonlara bakıldığında benzer şekilde tüm yapılar da ayrışım geçerliliğinin sağlandığı görülmektedir.

Araştırmada, değişkenlere ilişkin güvenilirlik ise Cronbach alfa ( $\alpha$ ) ve birleşik güvenilirlik ( $CR$ ) değerleri kapsamında test edilmiştir. Güvenilirliğin sağlanabilmesi için  $\alpha$  ve  $CR$  değerlerinin 0.70'in üzerinde olması gerekmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265). ■ Tablo 2'de verilen  $\alpha$  ve  $CR$  değerlerine göre tüm değerlerin 0.70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Elde edilen bulgu değişkenlerin güvenilir oldukları anlamına gelmektedir.

**Tablo 2.** Doğrulayıcı faktör analizi bulguları (n=338).\*

Değişken	Standardize faktör yükü	Standart hata	t değeri	AVE	CR	$\alpha$
<b>Algılanan örgütsel destek</b>				<b>0.524</b>	<b>0.854</b>	<b>0.850</b>
AÖD1	0.765**	-	-			
AÖD2	0.584**	0.092	9.485			
AÖD3	0.641**	0.080	11.361			
AÖD4	0.658**	0.082	11.679			
AÖD5	0.586**	0.079	10.338			
AÖD6	0.632**	0.085	11.202			
AÖD7	0.646**	0.082	11.468			
AÖD8	0.679**	0.079	12.084			
<b>Lider-üye etkileşimi</b>				<b>0.511</b>	<b>0.884</b>	<b>0.890</b>
LÜE1	0.617**	-	-			
LÜE2	0.623**	0.099	9.512			
LÜE3	0.663**	0.105	9.993			
LÜE4	0.609**	0.101	9.356			
LÜE5	0.666**	0.104	10.037			
LÜE6	0.615**	0.104	9.421			
LÜE7 <sup>a</sup>	0.473**	0.111	7.946			
LÜE8	0.583**	0.106	9.033			
LÜE9	0.618**	0.106	9.466			
LÜE10	0.644**	0.110	9.777			
LÜE11	0.697**	0.110	10.373			
LÜE12	0.706**	0.109	10.453			
<b>İş tatmini</b>				<b>0.561</b>	<b>0.815</b>	<b>0.827</b>
İŞT1	0.621**	-	-			
İŞT2	0.674**	0.106	9.775			
İŞT3	0.615**	0.087	11.517			
İŞT4	0.775**	0.106	10.710			
İŞT5	0.728**	0.107	10.306			
<b>Örgütsel özdeşleşme</b>				<b>0.582</b>	<b>0.893</b>	<b>0.893</b>
ÖRÖZ1	0.783**	-	-			
ÖRÖZ2	0.702**	0.065	13.310			
ÖRÖZ3	0.742**	0.066	14.219			
ÖRÖZ4	0.764**	0.066	14.727			
ÖRÖZ5	0.760**	0.067	14.638			
ÖRÖZ6	0.820**	0.068	16.039			
<b>Örgütsel güven</b>				<b>0.528</b>	<b>0.870</b>	<b>0.869</b>
ÖRGÜ1	0.693**	-	-			
ÖRGÜ2	0.740**	0.083	12.314			
ÖRGÜ3	0.776**	0.085	12.855			
ÖRGÜ4	0.773**	0.087	12.799			
ÖRGÜ5	0.724**	0.083	12.074			
ÖRGÜ6	0.644**	0.092	10.824			
ÖRGÜ7 <sup>a</sup>	0.360**	0.092	6.181			
<b>İşten ayrılma niyeti</b>				<b>0.702</b>	<b>0.876</b>	<b>0.875</b>
IAN1	0.836**	-	-			
IAN2	0.827**	0.062	16.991			
IAN3	0.850**	0.063	17.463			
<b>Uyum iyiliği değerleri</b>	$\chi^2/sd$	<i>GFI</i>	<i>TLI</i>	<i>CFI</i>	<i>RMSEA</i>	
	1.609	0.856	0.929	0.935	0.043	

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ;  $\alpha$ : Cronbach alfa; a: Silinen ifadeler; AVE: Açıklanan ortalama varyans; CR: Birleşik güvenilirlik.

**Tablo 3.** Ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri (n=338).\*

Değişken	Ortalama	Std. sapma	1	2	3	4	5	6
1. Algılanan örgütsel destek	3.020	0.756	0.724 <sup>a</sup>					
2. Lider-üye etkileşimi	2.885	0.842	0.533**	0.715 <sup>a</sup>				
3. İş tatmini	3.264	0.911	0.513**	0.613**	0.749 <sup>a</sup>			
4. Örgütsel özdeşleşme	3.093	0.985	0.400**	0.525**	0.615**	0.763 <sup>a</sup>		
5. Örgütsel güven	2.954	0.878	0.536**	0.709**	0.540**	0.477**	0.726 <sup>a</sup>	
6. İşten ayrılma niyeti	2.726	1.155	-0.419**	-0.526**	-0.533**	-0.532**	-0.514**	0.838 <sup>a</sup>

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; a: AVE'nin karekök değeri.

### Tanımlayıcı Değerler

Tanımlayıcı değerler kapsamında, araştırmada incelenen değişkenlere ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile değişkenler arası ilişkiler araştırılmaktadır. Elde edilen bulgular Tablo 3'de sunulmaktadır.

Tablo 3 incelendiğinde çalışma kapsamında kullanılan tüm değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkilerin anlamlı ( $p < 0.01$ ) ve beklenen yönde olduğu görülmektedir. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir.

### Hipotez Testleri

Araştırmada, akademik personel tarafından algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin tutumsal sonuçları incelenmektedir. Bu kapsamda algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin iş tatminini, örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel güveni olumlu yönde etkilediği, buna karşılık işten ayrılma niyeti ni olumsuz yönde etkilediği düşünülmektedir.

Bu amaçla oluşturulan hipotezler yapısal eşitlik modellemesi kapsamında gerçekleştirilen yol analizi ile test edilmiştir.

Hipotezler kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla oluşturulan modelin gösterildiği yol diyagramı Şekil 1'de gösterilmektedir.

Çalışma kapsamında araştırılan hipotezlere ilişkin standardize edilmiş değerler, standart hatalar,  $t$  değerleri ve  $p$  değerleri Tablo 4'de sunulmaktadır.

Gerçekleştirilen yol analizi kapsamında elde edilen uyum iyiliği değerlerine göre, tüm kriterlerin kabul edilebilir uyum şartının üstünde bir değere sahip olduğu görülmektedir ( $\chi^2/sd=1.686$ ,  $GFI=0.850$ ,  $TLI=0.920$ ,  $CFI=0.926$ ,  $RMSEA=0.045$ ). Bu bulgular, model içerisindeki ilişkilerin anlamlı olduğu anlamına gelmektedir (Byrne, 2016, s. 90–102; Kline, 2016, s. 265–280; Meydan ve Şeşen, 2011, s. 31–37; Schumacker ve Lomax, 2010, s. 85–89).

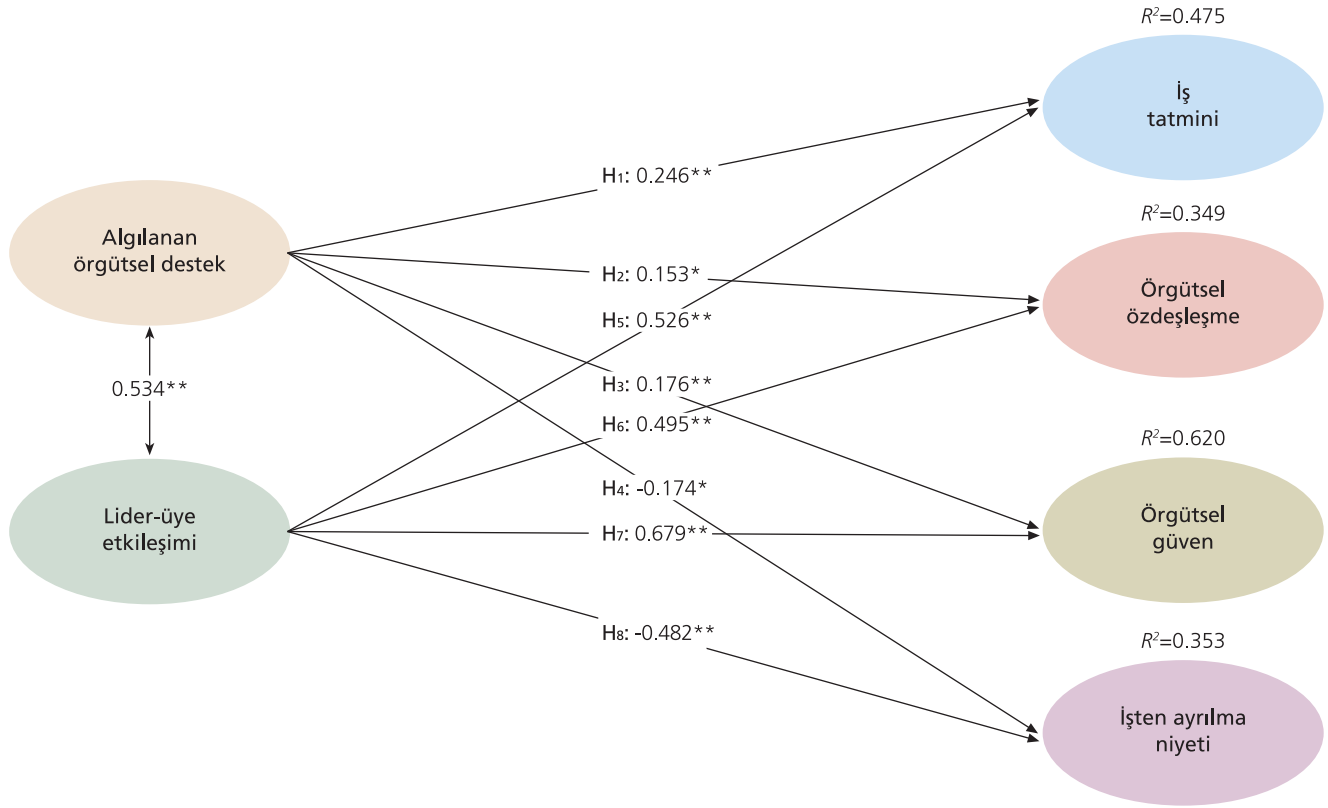
Çalışmanın ilk dört hipotezi ile akademik personel tarafından algılanan örgütsel desteğin çalışan tutumları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Analizler sonucunda, algılanan örgütsel desteğin iş tatmini ( $H_1$ :  $\beta=0.246$ ,  $p < 0.01$ ), örgütsel özdeşleşme

**Tablo 4.** Yol analizi sonuçları (n=338).

Hipotezler	Standardize değerler	Standart hatalar	t değeri	p değeri	Hipotez testi sonucu
H1 Algılanan örgütsel destek → İş tatmini	0.246**	0.069	3.566	0.001	KABUL
H2 Algılanan örgütsel destek → Örgütsel özdeşleşme	0.153*	0.084	2.310	0.021	KABUL
H3 Algılanan örgütsel destek → Örgütsel güven	0.176**	0.061	3.014	0.003	KABUL
H4 Algılanan örgütsel destek → İşten ayrılma niyeti	-0.174*	0.092	-2.591	0.010	KABUL
H5 Lider-üye etkileşimi → İş tatmini	0.526**	0.085	6.207	0.001	KABUL
H6 Lider-üye etkileşimi → Örgütsel özdeşleşme	0.495**	0.097	6.389	0.001	KABUL
H7 Lider-üye etkileşimi → Örgütsel güven	0.679**	0.088	8.009	0.001	KABUL
H8 Lider-üye etkileşimi → İşten ayrılma niyeti	-0.482**	0.105	-6.304	0.001	KABUL
Uyum iyiliği değerleri	$\chi^2/sd$	$GFI$	$TLI$	$CFI$	$RMSEA$
	1.686	0.850	0.920	0.926	0.045

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ .





■ Şekil 1. Hipotezlere ilişkin yol diyagramı (n=338). \* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ .

(H2:  $\beta=0.153$ ,  $p < 0.05$ ) ve örgütsel güven (H3:  $\beta=0.176$ ,  $p < 0.01$ ) üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu, işten ayrılma niyeti (H4:  $\beta=-0.174$ ,  $p < 0.05$ ) üzerinde ise olumsuz yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda incelenen H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmanın son dört hipotezi ise lider-üye etkileşiminin çalışan tutumları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Analizler sonucunda, lider-üye etkileşiminin iş tatmini (H5:  $\beta=0.526$ ,  $p < 0.01$ ), örgütsel özdeşleşme (H6:  $\beta=0.495$ ,  $p < 0.01$ ) ve örgütsel güven (H7:  $\beta=0.679$ ,  $p < 0.01$ ) üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu, işten ayrılma niyeti (H8:  $\beta=-0.482$ ,  $p < 0.01$ ) üzerinde ise olumsuz yönde ve anlamlı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla H5, H6, H7 ve H8 hipotezleri kabul edilmiştir.

Bununla birlikte, yol analizi sonuçlarına göre, iş tatminine ilişkin varyans açıklama oranının %47.5 ( $R^2=0.475$ ) olduğu, örgütsel özdeşleşmeye ilişkin varyans açıklama oranının %34.9 ( $R^2=0.349$ ) olduğu, örgütsel güvene ilişkin varyans açıklama oranının %62 ( $R^2=0.620$ ) olduğu ve işten ayrılma niyetine ilişkin varyans açıklama oranının %35.3 ( $R^2=0.353$ ) olduğu belirlenmiştir.

## Tartışma ve Sonuç

Hem algılanan örgütsel destek hem de lider-üye etkileşimi kavramları sosyal mübadele temelli olarak incelenirse de, genel olarak araştırmaların bu iki kavramı ayrı şekilde ele aldığı görülmektedir. Bu çalışma ile iki kavram entegre edilerek sosyal mübadele temelli analizler gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları kapsamında, algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin akademisyenler açısından önemli olduğu ve farklı sonuçlarının bulunduğu ortaya konulmaktadır. İlk olarak, elde edilen bulgular, akademisyenlerin algıladığı örgütsel destek ile iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, araştırma bulguları, desteklendiğini hisseden bir üniversitede görev yapan akademisyenlerin daha fazla olumlu tutum geliştirerek pozitif şekilde etkilendiğini göstermektedir. Bu çerçevede, akademisyenlerin üniversitesi tarafından desteklendiğini düşünmesi durumunda, yapılan işi daha olumlu, daha zevkli bir duygu olarak değerlendirdiği, üniversitesinin amaçları ile arasında bağ kurduğu ve üniversite yönetiminin doğru şekilde hareket ederek verilen sözleri tutacağına ilişkin daha yüksek inanca sahip olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca, örgütünün kendisine destek ver-

diğini algılaması akademisyenleri uzun süre örgütlerinde kalmaya motive eden bir faktör durumundadır.

Bulgular, her ne kadar tüm sektörler ve tüm çalışanlar için genelleştirilebilir olmasa da, işyerinde örgütsel desteğin değerini vurgulamaktadır. Bununla birlikte, elde edilen bulgunun daha önceki çalışmalarla uyumlu olduğu görülmektedir (Eisenberger vd., 1997; Rhoades vd., 2001; Shukla ve Rai, 2015). Ayrıca algılanan örgütsel destek ile çalışan tutumları ilişkisi kapsamında elde edilen bulguların, gerçekleştirilen meta-analiz çalışmalarıyla da tutarlı olduğu belirlenmiştir (Kurtessis vd., 2017; Rhoades ve Eisenberger, 2002; Riggie, Edmondson ve Hansen, 2009). Dolayısıyla algılanan örgütsel desteğin iş tatminini, örgütsel güveni ve işten ayrılma niyetini yordayan önemli bir faktör olduğu söylenebilir.

İkinci olarak, araştırma bulguları akademisyenlerin lider-üye etkileşimi algıları ile iş tatmini, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel güven arasında pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ilişki bulunduğunu göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, bir akademisyenin kendisini yöneticisine yakın bir çalışan olarak algılaması, işine karşı daha olumlu tepkiler geliştirmesine neden olmakta, üniversitesine ait olma isteğini ve güvenini yükseltmekte, işi bırakma veya başka bir üniversiteye geçme isteğini azaltmaktadır. Daha önce gerçekleştirilen araştırmalarda da benzer bulgulara ulaşıldığı görülmektedir (Greguras ve Ford, 2006; Kuvaas ve Buch, 2018; Li vd., 2018; Wang vd., 2017). Yine meta-analiz çalışmaları da lider-üye etkileşimi ile çalışan tutumları arasında benzer ilişkiler öngörmektedir (Dulebohn vd., 2012; Gerstner ve Day, 1997; Ilies vd., 2007). Dolayısıyla, yöneticisi ile arasında güçlü ve kaliteli bir ilişki bulunduğunu algılaması durumunda, akademisyenlerin daha olumlu tutumlara sahip olacağı düşünülebilir.

Elde edilen bulgular, bir akademisyenin örgütünden destek görmesiyle ve lideriyle olumlu ilişkiler geliştirmesiyle sağladığı faydalara olumlu tepkiler ile karşılık vereceğini göstermekte ve bu yönüyle sosyal mübadele bakış açısını desteklemektedir. Araştırma bulguları, lider-üye etkileşiminin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan tutumlarını güçlü derecede etkilediğini göstermektedir. Ancak, lider-üye etkileşiminin aksine algılanan örgütsel desteğin doğrudan örgütsel özdeşleşmeye katkıda bulunmadığı belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak, bir akademisyenin örgütüyle kendisini bütünleştirmede, örgütsel katkılardan çok lider ile arasındaki ilişkinin kalitesine önem vermesi gösterilebilir. Bu nedenle, akademisyenlerin liderleriyle güçlü mübadele ilişkisine sahip olmalarının, rol gereksinimlerini yerine getirme olasılıklarını daha fazla yükselttiğini söylemek mümkündür.

Araştırma bulguları bununla birlikte algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi arasında orta derece anlamlı bir ilişki

bulunduğunu göstermektedir. Bunun anlamı, bir akademisyenin örgütünde algıladığı destek miktarı ile lideriyle arasındaki sosyal ilişki miktarının birbirini etkilediğidir. Bir örgüt içindeki liderin, çoğu zaman ödüllerin kaynağı ve dağıtıcısı durumunda olması, lider ile astlar arasındaki etkileşiminin örgütsel destek algısını etkilemesindeki temel faktör olduğu söylenebilir. Bu önerme, Eisenberger ve diğerlerinin (1986) algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kavramsallaştırmasıyla tutarlıdır. Diğer yandan ise, algılanan örgütsel destek de bir çalışan ve lideri arasındaki ilişkinin kalitesini etkileyebilmektedir. Yüksek düzeyde örgütsel destek almış çalışanların, liderlerine fayda sağlayacak gelişmiş beceri ve yeteneklere sahip olması muhtemeldir. Esas itibarıyla, bu çalışanlar, liderler tarafından değer verilen kaynaklara sahip oldukları için çekici değişim ortakları olabilmektedir.

Gerçekleştirilen araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır ve bu kapsamda daha sonraki araştırmacılara farklı önerilerde bulunulabilmektedir. İlk olarak, araştırmanın örneklemini içerisinde yalnızca akademisyenler yer almaktadır. Farklı örneklemeler ile gerçekleştirilecek araştırmalar ile hem farklı bulgulara ulaşılabılır hem de araştırma sonuçları geliştirilebilir. Bu kapsamda farklı nitelikteki çalışanlar üzerinde benzer araştırmaların gerçekleştirilmesi faydalı olacaktır. Ayrıca, akademisyenler üzerinde gerçekleştirilecek benzer araştırmalarda devlet ve vakıf üniversitelerin karşılaştırılması olarak incelenmesi, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi çerçevesinde sosyal mübadele ilişkisinin tutum ve davranışları ne şekilde etkilediğinin anlaşılması açısından yarar sağlayacaktır.

İkinci olarak, araştırmada sosyal mübadele ilişkisi yalnızca belirli çalışan tutumlarıyla ilişkilendirilmiştir. Sonraki araştırmaların farklı bireysel ve örgütsel çıktıları inceleyerek, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ile diğer tutumlar arasındaki ilişkilere odaklanması faydalı olacaktır. Bununla birlikte sosyal mübadele ilişkisinin çalışan davranışları ile ilişkilendirilmesi, mübadele ilişkisinin sonuçlarının daha net olarak anlaşılmasına katkı sağlayacaktır. Yine bu ilişkiye aracılık veya düzenleyicilik ettiği inanan diğer değişkenler kapsamında oluşturulacak modeller, sosyal mübadele ilişkisinin akademisyenler açısından sonuçlarını daha net şekilde ortaya koyacaktır.

Özet olarak, bu çalışmanın sonuçları, algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin farklı tutumsal sonuçlarının olabileceğini göstermektedir. Elde edilen bulgular, örgüt desteğinin ve lider ile geliştirilecek kaliteli ilişkinin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğuna dair kanıtlar ortaya koymaktadır.

**Yazar Katkıları / Author Contributions:** OB: Fikir, tasarım, danışmanlık / denetleme, veri analizi, bulguların yorumlanması, makalenin yazılması, eleştirel inceleme; MY: Fikir, tasarım, veri toplanması, kaynak taraması, makalenin yazılması. / *OB: Project idea, conceiving and designing the study,*



study monitoring, data analysis, interpreting the results, writing the manuscript, critical reading and final check of the manuscript; MY: Project idea, conceiving and designing the study, data collection, literature search, writing the manuscript.

**Fon Desteği / Funding:** Bu çalışma herhangi bir resmi, ticari ya da kar amacı gütmeyen organizasyondan fon desteği almamıştır. / *This work did not receive any specific grant from funding agencies in the public, commercial, or not-for-profit sectors.*

**Etik Standartlara Uygunluk / Compliance with Ethical Standards:** Yazarlar bu makalede araştırma ve yayın etiğine bağlı kalındığını, Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na ve fikir ve sanat eserleri için geçerli telif hakları düzenlemelerine uyulduğunu ve herhangi bir çıkar çakışması bulunmadığını belirtmiştir. / *The authors stated that the standards regarding research and publication ethics, the Personal Data Protection Law and the copyright regulations applicable to intellectual and artistic works are complied with and there is no conflict of interest.*

## Kaynaklar

- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior, 24*(5), 491–509.
- Aubé, C., Rousseau, V., & Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy. *Journal of Managerial Psychology, 22*(5), 479–495.
- Başaran, Ü., Büyükyılmaz, O., & Çevik, E. İ. (2011). İçsel pazarlamanın algılanan hizmet kalitesi üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 12*(2), 201–225.
- Bauer, T. N., & Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal, 39*(6), 1538–1567.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Piscataway, NJ: Transaction Publishers.
- Bolat, O. İ. (2011). Lider üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. “İşGüç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13*(2), 63–80.
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Demerouti, E., & van den Heuvel, M. (2015). Leader-member exchange, work engagement, and job performance. *Journal of Managerial Psychology, 30*(7), 754–770.
- Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik personel açısından psikolojik sözleşme iblali ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi*. Doktora tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Büyükyılmaz, O., & Fidan, Y. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel güvenin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal, 5*(3), 500–524.
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D., & Klesh, J. R. (1983). The Michigan Organizational Assessment Survey: Conceptualization and instrumentation. In S. E. Seashore, E. E. Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann (Eds.), *Assessing organizational change: A guide to methods, measures and practices* (pp. 71–138). New York, NY: Wiley Interstice.
- Coyle-Shapiro, J. A. M., & Conway, N. (2005). Exchange relationships: Examining psychological contracts and perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 774–781.
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010). Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology, 150*(3), 238–257.
- Deluga, R. J. (1998). Leader-member exchange quality and effectiveness ratings: The role of subordinate-supervisor conscientiousness similarity. *Group & Organization Management, 23*(2), 189–216.
- Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *The Academy of Management Review, 11*(3), 618–634.
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management, 38*(6), 1715–1759.
- Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes: Testing a simultaneous multifoci model. *Journal of Personnel Psychology, 9*(1), 17–26.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*(5), 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology, 75*(1), 51–59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader-member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology, 95*(6), 1085–1103.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50.
- Gaudet, M.-C., & Tremblay, M. (2017). Initiating structure leadership and employee behaviors: The role of perceived organizational support, affective commitment and leader-member exchange. *European Management Journal, 35*(5), 663–675.
- Genç, M. Ö. (2010). *The influence of organizational culture, leader-member exchange (LMX) and employees' attitudes toward change on information systems implementations in Turkey*. Doktora tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology, 82*(6), 827–844.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review, 25*(2), 161–178.
- Graen, G. (1969). Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications. *Journal of Applied Psychology, 53*(2), 1–25.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 9, pp. 175–208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of

- leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Greguras, G. J., & Ford, J. M. (2006). An examination of the multidimensionality of supervisor and subordinate perceptions of leader-member exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(3), 433–465.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Harlow: Pearson New International Edition.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Sheikh, Z., Islam, T., Rasheed, M. I., & Naeem, R. M. (2019). Organizational justice and knowledge sharing behavior: The role of psychological ownership and perceived organizational support. *Personnel Review*, 48(3), 748–773.
- Ilgin, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kayıtarma ile ilişkisinde, duygusal zeka ve lider üye etkileşiminin rolü*. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ilies, R., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Leader-member exchange and citizenship behaviors: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 269–277.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558–583.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). New York, NY: The Guilford Press.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884.
- Kuvaas, B., & Buch, R. (2018). Leader-member exchange relationships and follower outcomes: The mediating role of perceiving goals as invariable. *Human Resource Management*, 57(1), 235–248.
- Le, P. B., & Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527–547.
- Lee, A., Thomas, G., Martin, R., & Guillaume, Y. (2019). Leader-member exchange (LMX) ambivalence and task performance: The cross-domain buffering role of social support. *Journal of Management*, 45(5), 1927–1957.
- Li, L., Zhu, Y., & Park, C. (2018). Leader-member exchange, sales performance, job satisfaction, and organizational commitment affect turnover intention. *Social Behavior and Personality*, 46(11), 1909–1922.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674.
- Mabasa, F. D., & Ngirande, H. (2015). Perceived organisational support influences on job satisfaction and organisational commitment among junior academic staff Members. *Journal of Psychology in Africa*, 25(4), 364–366.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103–123.
- Maertz Jr., 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(8), 1059–1075.
- Marchand, C., & Vandenberghe, C. (2014). Job scope and affective commitments: The moderating role of perceived organizational support and leader-member exchange. *Relations Industrielles / Industrial Relations*, 69(3), 621–644.
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Miao, R. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, 3(2), 257–264.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill Inc.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113–130.
- Panaccio, A., & Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224–236.
- Polatçı, S., Karaca, M., & Bayram, A. (2018). Lider üye etkileşiminin iş tatmini ve tükenmişlik üzerine etkileri: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *“İşGüç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(3), 91–103.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 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(5), 825–836.
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R., & Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027–1030.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627.
- Scandura, T. A., & Graen, G. B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 428–436.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling* (3rd ed.). New York, NY: Routledge.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business a skill-building approach* (7th ed.). Chichester: Wiley.
- 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(3), 219–227.



- Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2016). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management, 55*(1), 25–38.
- 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*(5), 774–780.
- Shukla, A., & Rai, H. (2015). Linking perceived organizational support to organizational trust and commitment: Moderating role of psychological capital. *Global Business Review, 16*(6), 981–996.
- Sökmen, A., & Benk, O. (2019). Algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve diğergamlık ilişkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 11*(3), 2231–2241.
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi, 10*(39), 61–76.
- Wang, P. Q., Kim, P. B., & Milne, S. (2017). Leader-member exchange (LMX) and its work outcomes: The moderating role of gender. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 26*(2), 125–143.
- 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*(1), 82–111.
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior, 37*(6), 823–844.

Bu makale Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) Lisansı standartlarında; kaynak olarak gösterilmesi koşuluyla, ticari kullanım amacı ve içerik değişikliği dışında kalan tüm kullanım (çevrimiçi bağlantı verme, kopyalama, baskı alma, herhangi bir fiziksel ortamda çoğaltma ve dağıtma vb.) haklarıyla açık erişim olarak yayımlanmaktadır. / *This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 Unported (CC BY-NC-ND 4.0) License, which permits non-commercial reuse, distribution and reproduction in any medium, without any changing, provided the original work is properly cited.*

**Yayıncı Notu:** Yayıncı kuruluş olarak Deomed bu makalede ortaya konan görüşlere katılmak zorunda değildir; olası ticari ürün, marka ya da kuruluşlarla ilgili ifadelerin içerikte bulunması yayıncının onayladığı ve güvence verdiği anlamına gelmez. Yayıncının bilimsel ve yasal sorumlulukları yazar(lar)ına aittir. Deomed, yayımlanan haritalar ve yazarların kurumsal bağlantıları ile ilgili yargı yetkisine ilişkin iddialar konusunda tarafsızdır. / **Publisher's Note:** The content of this publication does not necessarily reflect the views or policies of the publisher, nor does any mention of trade names, commercial products, or organizations imply endorsement by Deomed. Scientific and legal responsibilities of published manuscript belong to their author(s). Deomed remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.