

## Örgütsel Destek

Belkıs Dilek Özbezek<sup>1</sup>

Veysel Mehmet Gültekin<sup>2</sup>

### Özet

Örgütler, günümüzün küreselleşen iş dünyasında başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için her adımda ortaya çıkan zorlukların üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Örgütlerin bu hesaplanmamış zorlukların üstesinden gelmesi, sahip oldukları tüm kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. İnsan kaynağı, etkinliği ve verimliliği en üst düzeye çıkararak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan değerli bir kaynaktır. Bu bağlamda, çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesi her iki taraf için de oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bölümde öncelikle çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkileri açıklayan örgütsel destek kavramı ve örgütsel desteğin özellikleri ele alınmıştır. Daha sonra, örgütsel desteğin teorik temellerini oluşturan Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Teorisi, Örgütsel Destek Teorisi, Lider-Üye Etkileşim Teorisi ve ERG Teorisi açıklanmıştır. Son olarak, örgütsel desteği etkileyen faktörler (kişilik özellikleri, demografik özellikler, örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları ve iş koşulları) ve örgütsel desteğin sonuçları (örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, geri çekilme davranışı, iş tatmini ve olumlu duygular, iş stresi) üzerinde durulmuştur.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İslahiye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, dilekozbezek@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7176-1534

2 Dr., veyselgultekin79@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7296-5918

## 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, dünyadaki küreselleşme eğilimleri, hızla artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ile karakterize edilen giderek daha rekabetçi ve hızla değişen bir ortamda, başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için dengelenmesi gereken birçok sorunla karşı karşıyadır. Başarılı olmak için örgütlerin maliyetleri azaltarak, süreçleri ve ürünleri yenileyerek, kaliteyi ve üretkenliği artırarak ve pazara giriş hızını artırarak performansı sürekli olarak iyileştirmeleri gerekir (Nasurdin vd., 2008, s. 15). Örgütler, her adımda ortaya çıkan bu hesaplanmamış zorlukların üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek, sahip oldukları tüm kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını gerektirir. İnsan kaynağı, örgütsel etkinliği ve verimliliği en üst düzeye çıkararak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan en değerli kaynaktır. Bu gerçek dikkate alındığında (Purang, 2011, s. 141; Serinkan ve Tülü, 2020, s. 47), çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesi her iki taraf için de büyük bir önem arz etmektedir (Kılıçaslan vd., 2021, s. 608).

Bu bölümde öncelikle çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkileri açıklayan (Eisenberger vd., 1986, s. 501) örgütsel destek kavramı ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel desteğin özellikleri, örgütsel desteğin teorik temelleri, örgütsel desteği etkileyen faktörler ve örgütsel desteğin sonuçları üzerinde durulmuştur.

## 2. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

1980'li yıllardan itibaren yönetim literatüründe popüler hale gelen örgütsel destek kavramının odak noktası çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkilidir (Arshadi, 2011, s. 1103; Gurbuz vd., 2012, s. 147). Örgütsel destek, çalışanların örgütün kendilerine olan duygusal bağlılığına ilişkin genel inançlarını temsil etmektedir (Purang, 2011, s. 145). Eisenberger ve diğerleri (1986, s. 501) çalışanların bu genel inançlarını üyesi oldukları örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve genel olarak onların refahlarının örgüt tarafından ne kadar önemsendiğine ilişkin algılarına dayalı olarak oluşturduklarını ileri sürmüştür (Hellman vd., 2006, s. 632). Bu nedenle, kişiden kişiye değişiklik gösterebilen örgütsel destek, mevcut literatürde “algılanan örgütsel destek” veya “örgütsel destek algısı” kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Nayir, 2012, s. 101; Bağdoğan, 2018, s. 7).

Örgütsel destek, bir çalışanın örgütün kendisine ne kadar destek sağladığına ilişkin algısı veya yargısıdır (Aksoy ve Sökmen, 2018, s. 201). Eisenberger ve diğerleri (1986, s. 501) tarafından örgütsel destek kavramı, örgütün çalışanların katkısına değer vermesi ve onların mutluluğunu

önemsemesine yönelik algıları; çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemlerin örgütün gönüllü bir şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin duyguları şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel destek, çalışanların örgütün iş istikrarını garanti etmeye istekli olduğu algısını yansıtan, çalışanlar ve örgüt arasındaki etkileşimin sonucu ortaya çıkar.

Genel olarak çalışanların örgütün kendilerine olan bağlılığına ilişkin algılarını yansıtan örgütsel destek (Nasurdin vd., 2008, s. 19), çalışanların işlerini başarılı bir şekilde yapmaları için ihtiyaç duydukları işle ilgili kaynaklara ve bilgilere yönelik araçsal ihtiyaçlarının yanı sıra duygusal destek, bağlılık, saygı duyulma ve onaylanma gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını da karşılayan örgüt temelli bir kaynak olarak kavramsallaştırılabilir (Altaş, 2019, s. 846 Whitaker, 2011, s. 386). Değişim ilişkisinde teorik olarak karşılıklılık esasına dayanan kavram, aynı zamanda çalışanların örgüt adına yapılan çabalarının fark edileceğine ve ödüllendirileceğine olan güvenini içermektedir (Eisenberger vd., 1990, s. 52). Bu açıdan en basit ifadeyle örgütsel destek, çalışanların örgüt içinde güvende olduklarını ve örgütün gücünü her zaman arkalarında hissetmeleridir (Özdevecioğlu, 2003, s. 115).

Örgütsel destek, örgütün çalışanların yaptıkları katkıların farkında olduğunu, onların refahına değer verdiğini ve onlarla çalışmaktan memnuniyet duyduğunu beyan etmesidir (Özdemir, 2010, s. 241). Çalışanların örgütlerinden aldıkları desteğe ilişkin olumlu bir izlenim geliştirmeleri hem çalışanlar hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğuracaktır (Cullen vd., 2014, s. 270). Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanlar örgütleri hakkında daha olumlu duygular besleyecekler (örneğin, artan iş tatmini, olumlu ruh hali ve azalan stres gibi) ve örgütlerine daha fazla katkı (örneğin, artan duygusal örgütsel bağlılık ve performans gösterilmesi gibi) sağlayacaktır (Eder ve Eisenberger, 2008, s. 55).

### **3. DESTEKLEYİCİ BİR ÖRGÜTE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER**

Çalışanlarını destekleyen, çalışanlarının mutluluğunu ve iyiliğini gözeten örgüt ya da yönetimde bulunması beklenen özellikler beş temel başlık altında özetlenebilir (Özdevecioğlu, 2003, ss. 117-118):

- *Çalışanların öneri ve eleştirilerinin dikkate alınması:* Örgüt içinde yaptığı görev her ne olursa olsun insanlar fikirlerine değer verilsin isterler. Fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebilen, söylediklerinin dikkate alındığını düşünen, yaptığı eleştirilere olumlu ya da olumsuz

geri dönüş alabilen çalışanlar, örgütün kendilerini desteklediğini hissedeceklerdir.

- *Çalışanlarda iş güvencesi algısı oluşturulması:* Çalışanlar işten çıkarılma korkusu yaşamadan iş hayatlarına devam etmek isterler. Bu doğrultuda örgütler de çalışanlarına örgüte katkı sağlamaya devam ettikleri sürece işyerinde çalışmaya devam edebileceklerine dair güvence vermelidir. Örgüt tarafından çalışana bu güvence verildiğinde çalışan desteklendiğini algılanacaktır.
- *Çalışanlar arasında iyi bir ilişki ağı oluşturulması:* Örgüt iklimi çalışan davranışları üzerinde son derece önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt içerisinde var olan gerek ast ile üst ilişkilerinin gerekse ast ile ast veya üst ile üst ilişkilerinin olumlu ve yüksek düzeyde olması hem çalışanların motivasyonlarını olumlu etkileyecek hem de çalışanlar tarafından destek olarak algılanacaktır.
- *Örgüt içinde adalet duygusunun hâkim kılınması:* Örgüt içinde tüm çalışanlar yöneticilerinin her anlamda adaletli olmasını isterler. Bu doğrultuda bir çalışanın, yöneticisinin kayırmacılık yapmadığına, adil olduğuna, hakkının yenmeyeceğine, kuralların herkes için eşit bir şekilde uygulanacağına olan inancı örgütsel destek algısını olumlu bir şekilde etkileyecektir.
- *Örgüt içinde çalışanların önemsenmesi:* İnsan doğası gerek sosyal hayatında gerekse çalışma hayatında değerli olduğunu hissetmek ister. Yaptığı bir iş karşılığında takdir edilmek, elde edilen bir başarıdan dolayı övülmek çalışan tarafından beklenen davranışlardır. Örgütlerde yöneticilerin bu şekilde davranması çalışanların örgütsel destek algılarını güçlendirecektir.

## 4. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN TEORİK TEMELLERİ

### 4.1. Karşılıklılık Normu

Örgütsel destek ile ilişkili temel kavram karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) olarak kabul edilmektedir (Eisenberger vd., 1990, s. 51; Eisenberger vd., 2001, s. 42). Karşılıklılık normu, bir tarafın diğerine kaynak sağladığı ve diğerinin karşılık vermesini beklediği bir işlem için geçerli olan ve sosyal olarak kabul edilen bir dizi ilkeyi içermektedir (Sihag ve Dhoopar, 2022, s. 2). Gouldner'a (1960, s. 171'den aktaran Eder ve Eisenberger, 2008, s. 56) göre karşılıklılık normu, "insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmelerini" ve "insanların kendilerine yardım edenlere zarar vermekten kaçınmalarını" gerektirir.

Karşılıklılık normu, çalışanlar ile işveren ilişkileri için de geçerli olabilir (Eisenberger vd., 2001, s. 42). Karşılıklılık normuna dayanarak çalışanlar ile işveren ilişkileri, sosyo-duygusal faydalar (örneğin, saygı duyulma ve onaylanma) ve somut kaynaklar (örneğin, ücret ve ödüller) için çalışanların çabalarının ve sadakatlerinin değişimini içeren uzun dönemli ilişkiler olarak görülebilir (Lynch vd., 1999, s. 467). Karşılıklılık normuna dayalı olarak faydaları geri ödeme yükümlülüğü kişiler arası ilişkilerin güçlendirilmesine yardımcı olur (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 492). Karşılıklılık normu ile uyumlu bir şekilde algılanan örgütsel destek, çalışanları örgütün refahını önemsemek ve örgütün hedefine ulaşmasına yardımcı olmak için daha fazla çaba sarf etmeye motive eden bir zorunluluk duygusu yaratır ve çalışanlar bu borçluluğu daha fazla bağlılık ve örgütün amaçlarına ulaşması için daha fazla çaba göstererek yerine getirebilirler (Eisenberger vd., 2001, s. 42; Rhoades vd., 2001, s. 825).

#### 4.2. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964), çalışanların tutum ve davranışlarının ardındaki motivasyonel temeli ve olumlu çalışan tutumlarının oluşumunu açıklamak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Settoon vd., 1996, s. 219). Blau'ya (1964'den aktaran Loi vd., 2006, s. 102) göre herhangi bir mübadele ilişkisinin temeli, sosyal veya ekonomik ilkeler açısından tanımlanabilir. Doğası gereği sosyal mübadele, gelecekte bir geri dönüş beklentisiyle bir tarafın diğerine bir iyilik yapması gibi karşılıklı yükümlülükler gerektiren bir dizi birbirine bağlı etkileşimi içerir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 882).

Sosyal mübadele teorisi, çalışanın örgütü ile ilişkisini, çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı yükümlülükler olduğunu varsayan karşılıklılık normu açısından tanımlanmaktadır (Guchait vd., 2015, s. 293). Rhoades ve Eisenberger'e (2002, s. 698) göre örgüt çalışanlarını desteklemeye ve uygun iş koşullarını sunmaya başladığı zaman çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardım etmek zorunda hissederler ve örgüt adına artan çabaların daha büyük ödüllere yol açacağını umdukları bir sosyal mübadele ilişkisi kurarlar (Kurtessis vd., 2017, s. 1856). Bu tür ilişkilerde örgütler, çalışanlara örgüt adına gösterdikleri bağlılık ve çalışma çabaları karşılığında maddi ve sosyo-duygusal faydalar sağlar. Karşılıklılık normuyla uyumlu olarak (Gouldner, 1960) örgütten algılanan destek, çalışanları örgüte faydalı olmaya veya en azından örgüte zarar vermemeye mecbur kılar (Aktaran Zagenczyk vd., 2011, s. 257; Eisenberger vd., 2001, s. 42). Buna göre örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlar, olumlu iş davranışları sergilemekte (Caesens ve Stinglhamber, 2014, s.

260) ve iyiliklerinin ödüllendirileceği beklentisiyle örgütlerine daha fazla katkıda bulunmaktadır (Akgündüz vd., 2018, s. 106). Bununla birlikte, çalışanlar örgütleri tarafından desteklenmediklerini hissedersen, çabalarını durdurabilirler (Cullen vd., 2014, s. 270).

### 4.3. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi, çalışanların örgüt tarafından sağlanan değerli kaynaklara (örneğin ücret, eğitim, sosyo-duygusal destek) karşılık olarak işle ilgili olumlu katkılar sağladığını savunan modern bir sosyal mübadele teorisi olarak kabul edilmektedir (Coşkun vd., 2022, s. 404). Teori, çalışanların örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve örgütün onları ne kadar önemseydiğine ilişkin duygular ve genel inançlar geliştirdiklerini varsayar (Eisenberger vd., 1986, s. 501; Eisenberger vd., 2001, s. 41). Örgütün kendisi adına yapılan çabaları ödüllendirmeye ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamaya hazır olduğuna dair algılara dayanan bu inançlar (Eisenberger vd., 2002, s. 565; Rhoades vd., 2001, s. 825), çalışanların zihninde algılanan örgütsel destek olarak adlandırılan (yani algılanan örgütsel destek) örgüte yönelik olumlu bir tutum oluşturur (Jain ve Sinha, 2005, s. 260).

Örgütsel destek teorisi, çalışanların örgütün temsilcileri tarafından kendilerine gösterilen muamelenin, örgütün kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimli olduğuna inandıklarını varsayar. Bu itibarla örgütsel destek teorisi (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 493; Zagenczyk vd., 2011, s. 257), çalışanların tutumsal ve davranışsal tepkiler üzerindeki etki ve güçte değişiklik gösteren bir mübadele ilişkisi geliştirerek, Levinson'ın (1965) bir kişileştirme süreciyle örgüte insani özellikler atfetme eğiliminden (Aktaran Byrne ve Hochwarter, 2008, s. 55) ve hatta örgütün kendilerine yönelik iyi veya kötü niyetli olduğunu düşündüğü görüşünden yararlanır (Lynch vd., 1999, s. 469; Kim vd., 2016, s. 560). Levinson (1965), çalışanların örgütün temsilcileri tarafından gerçekleştirilen eylemleri sadece belirli bireylere atfedilmesi yerine genellikle örgütün niyetinin bir göstergesi olarak gördüğünü belirtmiştir. Bu şekilde örgütü kişiselleştirmesi (Aktaran Eisenberger vd., 1986, s. 500);

- Örgütün temsilcilerinin eylemlerine ilişkin yasal, ahlaki ve finansal sorumluluğu;
- Sürekliliği sağlayan ve rol davranışlarını belirleyen örgütsel politikalar, normlar ve kültür;
- Örgüt temsilcileri aracılığıyla bireysel çalışanlar üzerinde uyguladıkları güç tarafından desteklenmektedir.

Örgütsel destek teorisi aynı zamanda, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçleri de açıklamaktadır. Buna göre (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699);

- Algılanan örgütsel destek, örgütün refahını önemsemek ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olmak açısından bir zorunluluk hissi geliştirmelidir.
- Algılanan örgütsel destek, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını (örneğin, takdir edilme, onaylanma ve saygı duyulma) karşılayarak örgütsel üyelik ve rol statülerini sosyal kimlikleriyle birleştirmeye yönlendirmelidir.
- Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt tarafından yüksek performansın tanındığına ve ödüllendirildiğine ilişkin inancını güçlendirmelidir.

Bu psikolojik süreçler sadece çalışanlar (örneğin, iş tatmininin artması ve pozitif ruh hali gibi) açısından değil, aynı zamanda örgüt (örneğin, artan duygusal bağlılık ve performansın artması ve iş gücü devir oranının azalması gibi) açısından da fayda sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699).

#### 4.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider-üye etkileşim teorisi, örgüt içinde liderlerin/yöneticilerin takipçilerle karşılıklı saygı ve güvene dayalı ikili ilişkiler geliştirip sürdürdüğünü varsayar. Lider-üye etkileşim teorisine göre lider ve takipçiler arasındaki değişim ilişkileri düşükten yükseğe farklı düzeylerde gerçekleşmektedir (Casimir vd., 2014, s. 368; Garg ve Dhar, 2014, s. 66). Düşük kaliteli ilişkiler, genellikle resmi iş sözleşmesi kapsamında gerçekleştirilen etkileşimle sınırlı olan grup dışı ilişkiler anlamına gelmektedir. Yüksek kaliteli ilişkiler, resmi iş sözleşmesinin ötesinde karşılıklı saygı, güven, bilgi paylaşımı ve istenen görevler, eğitim fırsatları, iki yönlü iletişim ve takipçiler için duygusal destek gibi kaynaklar sağlama ile karakterize edilen grup içi ilişkiler olarak adlandırılır (Jawahar ve Carr, 2007, s. 334; Liden ve Maslyn, 1998, s. 43).

Lider-üye etkileşimi, lider ile takipçi arasındaki ikili ilişkiyi ve örgütsel etkililiği belirleyen değişimleri dikkate alan tek liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Liderler ve takipçileri arasındaki ilişki, sadece çalışan performansını değil, çalışanlar ve örgütler arasındaki ilişkiyi de etkileyebilir (Krishnan ve Mary, 2012, s. 6). Yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin çalışanlar için uygun ve önemli kaynaklar sağladığı varsayılır. Liderler örgütün temsilcileri oldukları için lider ile takipçiler arasında meydana

gelen mübadele ilişkileri, takipçilerin algıladığı örgütsel desteği etkileyebilir (Wayne vd., 1997, s. 84). Liderleriyle yüksek kaliteli lider üye etkileşimi deneyimleyen takipçiler genellikle daha fazla destek, gelişme fırsatı, özerklik ve karar almada daha fazla özgürlük gibi ayrıcalıklı muamele görürler (Garg ve Dhar, 2014, s. 66; Altunoğlu ve Gürel, 2015, s. 176). Bu takipçiler daha çok çalışarak ve liderlerine daha fazla yardım ederek karşılık verirler (Eisenberger vd., 2014, s. 635).

#### 4.5. ERG Teorisi

ERG teorisi, örgütsel ortamda insan ihtiyaçlarını anlama ve açıklama için Clayton Alderfer (1972) tarafından Maslow'un (1943, 1954) ihtiyaçlar hiyerarşisi temel alınarak geliştirmiştir. Bu yaklaşım, varoluş ihtiyaçları (bir insanın varlığı için gerekli olan fizyolojik veya temel ihtiyaçları); ilişki ihtiyaçları (kişinin başkaları tarafından kabul edilme, değer görme ve sevilme arzusunu karşılayacak kişilerarası ilişkiler ihtiyacı) ve gelişme ihtiyaçları (kişinin yeteneklerinin ve potansiyelinin geliştirilmesi ihtiyacı) olmak üzere üç temel ihtiyaç açısından motive olduklarını ileri sürmüştür (Schneider ve Alderfer, 1973, s. 490).

ERG teorisine göre insanlar varoluş, ilişki ve gelişme ihtiyaçlarının tatminini aşamalı olarak veya aynı anda arayabileceklerdir. Dolayısıyla bu ihtiyaçların her birinin karşılanması yüksek iş motivasyonu için çok önemli olduğu kabul edilmektedir. Buna göre örgütler daha yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek inancı yaratarak çalışanları motive etmek için bu bireysel ihtiyaçları farklı düzeylerde karşılamaya çalışmalıdır (Liu, 2004, s.16). Bu şekilde ihtiyaçları karşılanan çalışanların örgüte olan bağlılığının artmasına ve olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine katkıda bulunulmuş olacaktır (Serinkan ve Tülü, 2020, s. 51) .

### 5. ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel destek algısını etkileyen faktörler, kişisel ve örgütsel olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır.

#### 5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, kişilik ve demografik özellikler olarak sınıflandırılmıştır.

##### 5.1.1. Kişilik özellikleri

Kişilik, bir kişinin farklı durumlarda bilişini, motivasyonunu ve davranışını eşsiz bir şekilde etkileyen, dinamik ve organize özellikler dizisidir (Uppal ve Mishra, 2014, s. 1024). Kişilik gibi bireysel özelliklere bağlı olarak çalışanların



sergilediği davranışlar örgütün çalışana yönelik tutumları ve aynı zamanda örgütsel desteğin olumlu veya olumsuz algılanmasını da etkileyebilmektedir. Örneğin olumlu duygulanım, çalışanın diğer örgüt üyeleri üzerinde olumlu bir izlenim bırakmasına neden olabilir ve iş arkadaşları ve yöneticiler ile daha etkili çalışma ilişkileri kurulmasını sağlayabilir. Buna karşılık olumsuz duygulanımdan ortaya çıkan agresif veya geri çekilme davranışları olumlu iş ilişkilerinin gelişimini engelleyerek örgütsel destek algısını azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 701).

### **5.1.2. Demografik özellikler**

Demografik özellikler, yaş, eğitim, cinsiyet ve görev süresi gibi çalışana özgü farklılıkları tanımlayan özelliklerdir. Bu özellikler, çalışanların örgütsel destek algılarını zayıf da olsa olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, örgütte daha uzun süre çalışanlar örgüt tarafından kendilerine yapılan muamelenin farklı yönlerine odaklanarak örgütsel desteğe ilişkin daha olumlu görüşlere sahip olmasına neden olabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 701). Bununla birlikte, demografik özellikler ile örgütsel destek arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırma sonuçlarının tutarsız olduğu gözlemlenmiştir (Aksoy ve Sökmen, 2018, s. 201).

### **5.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları ve iş koşulları örgütsel destek algısının gelişimini etkileyen temel faktörlerdir (Eisenberger vd., 2020, s. 3).

#### **5.2.1. Örgütsel adalet**

Örgütsel adalet, çalışanların davranışsal, bilişsel ve duygusal tepkileriyle birlikte, örgütün kendilerine ne ölçüde adil davrandığına ilişkin öznel algıları olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır (Rineer vd., 2017, s. 400; DeConinck ve Johnson, 2009, s. 334). Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların tahsisine ilişkin algılanan adalet düzeyi iken, prosedürel adalet kaynakları tahsis ederken karar alma sürecinde kullanılan bir dizi örgütsel prosedüre ilişkin algılanan adalet düzeyini ifade etmektedir (Eisenberger vd., 2020, s. 5). Etkileşimsel adalet, kişiler arası muameleyi veya çalışanlara örgüt içinde nasıl davranıldığına ilişkin algılanan adalet düzeyidir. Etkileşimsel adalet, gerekçelendirme (liderlerin karar vermek için yeterli açıklama yapması), doğruluk (açıklamaların dürüst, açık ve samimi olması), saygı (çalışanlara içtenlik ve hassasiyetle davranılması) ve uygunluk (liderlerin uygunsuz veya

önyargılı ifadelerden kaçınması) olmak üzere dört kritere sahiptir (Cheung, 2013, s. 552).

Dağıtımsal adalet, örgütsel adaletin başlangıcı olarak kabul edilir ve algılanan örgütsel desteğe en güçlü katkı sağlayan unsurlardan biridir. Örgütsel bağlamda, genellikle çalışanların eşitsizlik duyguları (dağıtım adaleti) ücret ve terfi gibi sonuçlardan memnuniyetsizlikleri ile ilişkilidir (DeConinck ve Johnson, 2009, s. 334; DeConinck 2010, s. 1350). Bununla birlikte, adil politika ve prosedürler çalışanların örgüte yardımcı olmak için gösterdikleri çabaların karşılığını alacaklarına dair inançlarını (prosedürel adalet) güçlendirirken (Wayne vd., 2002, s. 591; Loi vd., 2006, s. 103), örgütsel politikaların adil prosedürler ve sonuçlara ilişkin algılarla güçlü bir şekilde çelişmesi (örneğin, çalışanların liyakatten ziyade iltimasa dayalı olarak ödüllendirildiği) örgütsel destek algısını ciddi şekilde azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 700). Ayrıca çalışanların örgütün temsilcilerinden (etkileşimsel adalet) olumlu muamele görmesi (örneğin, yönetici desteği, lider üye etkileşimi) de örgütsel destek algısını artırmaktadır (Fu ve Lihua, 2012, s. 149; Cheung ve Law, 2008, s. 218).

### 5.2.2. Yönetici desteği

Yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinin katkılarına değer verdiği ve refahlarını önemseydiği yönündeki izlenimlerinin derecesi olarak tanımlanabilir (Eisenberger vd., 2002, s. 566). Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlar için her şeyi yapmaya hazır olduklarını gösteren bir sosyal destek biçimidir (Yavas vd., 2009, s. 73). Yönetici desteği, örgütsel destek algısının önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilir. Çalışanların yönlendirme ve değerlendirme konusunda örgütün temsilcileri olarak hareket eden yöneticiler, örgütün amaçlarını ve değerlerini çalışanlara iletmekle görevlidirler. Bu durum, çalışanların yönetici desteğini örgütün kişisel bir uzantısı olarak görmelerine yol açacaktır (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 493; Dawley vd., 2008, s. 238). Örgüt içinde bir yönetici tarafından gerçekleştirilen destekleyici eylemler, çalışan tarafından sadece o yöneticiden doğrudan destek olarak görülmekle kalmayacak, aynı zamanda örgütsel desteğin göstergesi olarak görülecektir (Settoon vd., 1996, s. 220; Wayne vd., 1997, s. 85).

Örgütsel destek ve yönetici desteği arasındaki ilişki, çalışanların yöneticilerinin örgütteki statülerine ilişkin algıları tarafından şekillenmektedir. Buna göre örgüt tarafından yüksek itibar gören yöneticilerin, çalışanlar tarafından örgütün karakterini güçlü bir şekilde somutlaştırdığı varsayılır. Örgüt tarafından çok değer verilen ve olumlu muamele gören yöneticiler, çalışanlar tarafından çoğunlukla örgütle özdeşleştirilirler. Dahası yöneticilerin

gördükleri olumlu muamele karşılığında çalışanlara da aynı şekilde davranabilirler ve çalışanlar genellikle yöneticilerinin değerlendirmelerini üst düzey yönetime ilettiğinin farkındadır. Bu durum, çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiyi ve örgütsel destek algısını daha güçlü bir şekilde etkilemektedir (Eisenberger vd., 2002, s. 566; Eisenberger vd., 2020, s. 6).

### 5.2.3. İnsan kaynakları uygulamaları ve iş koşulları

Örgüt tarafından olumlu veya olumsuz muamele gören çalışanlar, örgütün kendilerini önemseydiğini veya umursamadığını düşünürler. Bununla birlikte, hükümet düzenlemeleri tarafından zorunlu tutulması, sendika sözleşmesi ile şart koşılması gibi dışsal baskılardan ziyade takdire bağlı ve örgütün kontrolünde olduğu düşünülen örgütsel eylemler, ödüller ve uygun iş koşulları (ücret, terfi, işin yeniden tasarlanması, etki ve katılım) örgütsel destek algısını daha fazla etkilemektedir (Burke, 2003, s. 131; Mayes vd., 2017, s. 1264).

İnsan kaynakları uygulamaları, örgütün ödüllendirme uygulamalarını, kariyer geliştirme fırsatlarını, çalışanlara sağlanan sosyal desteği ve iş koşullarının düzenlenmesini içermektedir (Nayir, 2012, s. 103). Örgütün çalışanlarına yönelik niyet ve bağlılığını gösteren birçok olumlu insan kaynakları uygulaması ve uygun iş koşulları, örgütsel destek algısını arttırmak için kullanılan önemli araçlardır (Eisenberger vd., 2020, s. 7). Destekleyici insan kaynakları uygulamaları, örgüt tarafından çalışana fayda sağlaması muhtemel gönüllü ve olumlu muameleyi temsil ettiğinden, örgütün çalışanların katkılarına değer verdiğinin ve onların refahını önemseydiğinin yanı sıra ödüllendireceğine ve takdir edeceğine olan güvenin bir işareti olarak da yorumlanmaktadır (Nasurdin vd., 2008, s. 20). Özellikle çalışanların çıkar ve ihtiyaçlarını dikkate alarak örgütün çalışanlara yatırım yaptığını ve katkılarının tanındığını gösteren insan kaynakları uygulamaları, çalışanlara örgütün kendilerine bağlı olduğunu ve onlarla uzun vadeli bir ilişki kurmak istediğini gösterir (Allen vd., 2003, s. 100). Bu tür insan kaynakları uygulamaları çalışana kendisine değer verildiğini hissettirir ve bu duygu çalışanın örgütsel destek algısının gelişmesinde önemli rol oynar (Nayir, 2012, s. 103).

## 6. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Örgütsel desteğin sonuçları örgüte ve işe yönelik olumlu tutumlar (örneğin, bağlılık, adanmışlık ve güven), faydalı davranışsal sonuçlar (örneğin, performansı, vatandaşlık davranışı, geri çekilme davranışı) ve çalışanların öznel refahı (örneğin, iş tatmini ve olumlu duyguların artması ve stresin azalması) olmak üzere üç temel kategoride sınıflandırılabilir (Eisenberger vd., 2020, s. 2).

### 6.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme arzusu, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için daha fazla çaba sarfetme isteği ve örgütte üyeliğini sürdürmeye yönelik güçlü bir istek olarak tanımlanabilir. Bu tanım örgütsel bağlılığın örgüte tam anlamıyla pasif bir sadakat olmadığını, çalışanların kişisel olarak örgütün refahına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olduğu, örgütle aktif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Mowday vd., 1979, s. 226). Bununla birlikte örgütsel bağlılık, nasıl geliştiğine bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde olabilir (Aube vd., 2007, s. 481). Duygusal bağlılık çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığını yansıtır. Normatif bağlılık, bir ahlaki yükümlülük duygusundan kaynaklanır. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetini değerlendirme ve algılama derecesini gösterir (Panaccio ve Vandenberghe, 2009, s. 225).

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüte karşı olumlu tutumunu gösterir (Shukla ve Rai, 2015, s. 983). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değer ve hedefleriyle özdeşleştiğini, örgütün bir parçası olduğunu, örgütün üyeliğine değer verdiği ve örgütün kendisine bağlı olduğunu hissettiği zaman oluşur (Casimir vd., 2014, s. 369). Örgütsel bağlılık, çalışanlara örgütün kendilerine olan bağlılığını gösteren algılanan örgütsel desteğin önemli sonuçlarından biridir (Loi vd., 2006, s. 104). Algılanan örgütten destek, çalışanların örgütlerine katkıda bulunmak için kendilerini zorunlu hissetmelerine yol açar. Bu yükümlülük duygusuyla çalışanlar sadece örgütlerinin önemsemek ve refahını düşünmekle kalmaz, aynı zamanda daha fazla örgütsel bağlılık göstererek borçlarını yerine getirirler (Garg ve Dhar, 2014, s. 65).

### 6.2. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, kişinin bilişsel, fiziksel ve duygusal enerjisini bir bütün olarak işine vermesidir. İşe adanmışlık, “dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bilişsel bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Şanlıöz vd., 2022, s.3). Dinçlik, yüksek düzeyde enerji, zihinsel direnç, kişinin işini yaparken daha fazla çaba gösterme isteği ve zorluklar karşısında bile ısrarcı olmasına işaret eder. Adanmışlık, kişinin işinde önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşaması anlamına gelir. Yoğunlaşma, kişinin işine ne ölçüde konsantre olduğunu ve kendini ne ölçüde kaptırdığını tanımlar (Caesens ve Stinglhamber, 2014, s. 260).

İşe adanmışlık kişisel kaynakların tahsisine ve ayrıca bu kaynakların iş rollerine ne kadar yoğun ve sürekli uygulandığına atıfta bulunan psikolojik

bir kavramdır (Shusha, 2013, s. 23). Örgütsel destek algısı, çeşitli mekanizmalar aracılığıyla işe adanmışlığın her bir motivasyonel bileşenine katkıda bulunabilir. Örneğin, algılanan örgütsel destek, çalışanların öz-yeterliliğini artırabilir ve daha yüksek düzey becerilerin kullanımını teşvik ederek işlerine olan içsel motivasyonlarını artırabilir (Eisenberger vd., 2020, s. 11). Algılanan örgütsel destek, aynı zamanda çalışanlar arasında örgütlerin ihtiyaç duyulduğunda yardım ve maddi veya duygusal kaynakları sağlayacağına olan inancını ve yüksek performans için ödüllendirilecekleri beklentisi artırarak ve onların saygı ve onay gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, çalışanların işlerini yapmak için gereken içsel motivasyonlarını artırabilir ve böylece çalışanların işe adanmışlıklarını güçlendirebilir (Caesens ve Stinglhamber, 2014, s. 260).

### 6.3. Örgütsel Güven

Güven, bir tarafın, diğer tarafın güven açısından önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayalı olarak veya diğer tarafı izleme veya kontrol etme yeteneğinden bağımsız olarak eylemlerine karşı savunmasız kalma isteğini anlamına gelir (Kura vd., 2016, s. 4). Örgütsel güven, çalışanın örgütün kendi yararına çalışacağına veya en azından kendisine zarar vermeyeceğine inanmasıdır (Polat ve Celep, 2008, s. 310). Örgütsel güven, işyerinde kişiler arası ilişkilerin kurulmasında temel bir bileşen olarak algılanmakta ve karşılıklı iş birliği tutumunun geliştirilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır (Shukla ve Rai, 2015, s. 982).

Örgütsel güven, bir örgütün uzun vadeli istikrarını belirleyen en önemli faktörlerden biridir (Akkoç ve Yılmaz, 2019, s. 332). Algılanan örgütsel destek, örgütsel güveni sağlayan önemli bir unsur olduğu ifade edilebilir (Kara vd., 2015, s. 387). Çalışanların örgütün adil olduğuna ve yükümlülüklerini yerine getireceklerine olan inancını ve çalışanların örgütün tüm politika ve uygulamalarını algılama biçimini örgüte duyulan güveni yansıtır (Yılmaz, 2019, s. 970). Örgütlerin çalışanları dikkate alması ve desteklemesi güven ortamını hazırlamakta ve sonuç olarak örgüt bu olumlu duygunun karşılığını olumlu olarak almaktadır (Polat, 2010, s. 3135). Öte yandan yetersiz örgütsel destek algısı, karşılıklı güven ve paylaşım eksikliğine, çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine ve örgütteki performanslarının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Akkoç ve Yılmaz, 2019, s. 332).

### 6.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı sıklıkla, örgütün resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkin bir şekilde işleyişine destekleyen isteğe bağlı bireysel davranış olarak

tanımlanmıştır (Polat ve Celep, 2008, s. 310). Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireyin rol gereksinimlerinin ötesine geçen ancak yine de örgütün işleyişini iyileştiren (örneğin, başkalarına yardım etmek, işteki kural ve prosedürlere uymak gibi) isteğe bağlı tüm davranış ve eylemleri içerir (Andrade ve Neves, 2022, s. 3).

Örgütsel destek algısının çalışanlar standart rol içi davranışlarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi rol dışı davranışlarını olumlu yönde etkilediği kabul edilmektedir (Settoon vd., 1996, s. 220). Wayne ve diğerlerine (1997, s. 90) göre örgüt tarafından kendilerine değer verildiğini ve önemsendiğini algılayan çalışanların iş rollerinde yüksek performans göstermeleri ve ekstra rol davranışları sergileyerek karşılık verme olasılıkları daha yüksektir. Rhoades ve Eisenberger (2002, s. 710) meta-analiz çalışmasında, örgüte yardımcı olan ancak çalışanlardan açıkça talep edilmeyen faaliyetleri içeren ekstra rol performansı ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin, algılanan örgütsel destek ile standart iş performansı (rol içi performans) arasındaki ilişkidenden daha güçlü olduğunu tespit etmiştir.

### 6.5. İş Performansı

Performans, görevin gereği olarak davranışların önceden belirlenmiş standartlara uyma ve beklenen hedeflere ulaşma derecesidir (Şanlıöz vd., 2022, s. 4). İş performansı, çalışanın kendisine verilen görevi belirli bir zaman dilimi içerisinde yerine getirmesi sonucunda elde ettiği çıktılar olarak açıklamaktadır (Genç, 2018, s. 173). İş performansı hem örgütsel hem de bireysel açıdan önemli bir kavramdır. Yüksek performans, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında en önemli faktör olarak görülürken, yüksek performans çalışanların yüksek ücret, terfi, ödül ve sosyal statü gibi faktörlerden faydalanması sağlamaktadır (Serinikli ve Kara, 2020, s. 2383).

Çalışanların yüksek iş performansına ulaşması için gerekli olan temel faktör, örgütlerden destek şeklinde gelen motivasyondur (Karayel vd., 2018, s. 306). Rhoades ve Eisenberger (2002, s. 702), algılanan örgütsel desteğin standart iş performansını ve sorumlulukların ötesine geçen örgüt için olumlu eylemleri arttırdığını belirtmişlerdir. Eisenberger ve diğerlerine (1990, s. 52) göre çalışanlar, örgütün kendilerine sunduğu olanaklardan elde edilen maddi ve sembolik faydaların potansiyel kazanımını yargılamak için algılanan örgütsel desteği kullanabilirler. Algılanan destek ile çaba-ödül beklentileri arasındaki ilişki çift yönlü olabilir. Çalışanların örgütün katkılarına değer verdiğine ilişkin algıları, yüksek çaba için bekledikleri ödülü artırabilir. Bu çaba-ödül beklentisi çalışanların daha yüksek performans sergilemelerini sağlayacaktır (Akkoç ve Yılmaz, 2019, s. 331).

## 6.6. Geri Çekilme Davranışı

Geri çekilme davranışı, çalışanların tatmin edici olmayan çalışma durumlarda kullandıkları işe olan katılımlarını azaltması veya iş ortamında olmaktan kaçınması olarak tanımlanabilir. Çalışanlar, iş ortamında kişisel ve psikolojik kaynakları tükendiğinde iki tür geri çekilme davranışı sergileyebilirler (Hanisch ve Hulin, 1990, s. 63). Geri çekilme davranışı, çalışanların örgüt üyeliklerini sürdürürken işe geç kalma, işten erken ayrılmak için bahaneler bulma ve devamsızlık gibi aktif bir şekilde iş ortamından uzaklaşabildikleri; hayal kurma, mesai saatleri içinde iş dışı konularla meşgul olma gibi daha pasif bir şekilde işe olan katılımlarını azaltabildikleri bir dizi tutum ve davranışı içerebilir (Şeçkin, 2021, s. 424). Diğeri taraftan geri çekilme davranışı, çalışanların örgütü ve iş rollerini terk etme çabalarını (örneğin, işten ayrılma niyeti, emekli olma isteği, amaçlanan emeklilik yaşı) da içerebilir (Blau, 1998, s. 438).

Geri çekilme davranışı ile örgütsek destek arasında negatif yönlü bir ilişkili olduğunu bulmuştur (Eisenberger vd., 2020, s. 12). Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların (katkılarına değer verildiğinin ve refahlarının önemsendiğinin algılanması) örgüt üyeliğini korunma istekleri, yüksek katılım ve dakiklikleri artarken (Krishnan ve Mary, 2012, s. 12), örgütsel destek algısı düşük olan çalışanlar (örgütten elde edilen faydaların çalışanların kendi katkılarına kıyasla çok düşük olarak algılanması), ya gönüllü işten ayrılma ya da geç kalma, devamsızlık ve iş dışı konularla meşgul olma gibi diğer geri çekilme davranışlarını sergilemeleri muhtemeldir (van Knippenberg vd., 2007, s. 460; Eder ve Eisenberger, 2008, s. 56). Algılanan örgütsel destek, ayrıca duygusal örgütsel bağlılığı artırabilir, böylece geri çekilme davranışını da azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702).

## 6.7. İş Tatmini ve Olumlu Duygular

İş tatmini, bir çalışanın istek, arzu ve ihtiyaçları karşılama açısından işini veya işten edindiği deneyimlerini değerlendirilmesi sonucunda oluşan memnuniyet veya olumlu duygusal durum anlamına gelmektedir (Serinikli, 2019, s. 587). İş tatmini, bir çalışanın iş özelliklerine bağlı olarak işini sevmesi (tatmin) veya sevmemesi (tatminsizlik) ile ilgili duygusal tepkisidir (Cindiloğlu Demirel ve Polatçı, 2019, s. 383). İş tatmini, aynı zamanda çalışanların işlerine, örgütsel, sosyal ve fiziksel çalışma ortamına ve kazanılan ödüllere yönelik genel tutumu olarak da görülebilir (Albalawi vd., 2019, s. 311).

Örgütsel destek algısı, çalışanların örgüte ve işe (iş tatmini) karşı daha fazla olumlu duygularını beslemesi açısından önemli bir kavramdır

(Cindiloğlu Demirer ve Polatçı, 2019, s. 384). Rhoades ve Eisenberger (2002, s. 701), algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş tatmini ve olumlu ruh halini de içeren işlerine yönelik genel duygusal tutumlarını olumlu bir şekilde etkilediğini belirtmektedir. Yakut ve Kara'ya (2022, s. 19) göre örgütsel destek algısı, çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı ilişkileri ve olumlu atmosferi teşvik etmektedir ve çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak, performans-ödül beklentilerini artırarak ve ihtiyaç duyulduğu durumlarda örgütten yardım alabileceğine işaret ederek potansiyel olarak işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlamaktadır (Chang, 2015, s. 726).

### 6.8. İş Stresi

Stres, bireyin kapasitesini zorladığı veya aştığı düşünülen bir duruma veya algılanan bir tehdide karşı karşıya kaldığında bilinçsiz olarak verdiği psikolojik ve fizyolojik tepkisidir (Serinikli, 2019, s. 587). İş stresi, bir çalışanın iş ortamında karşılaştığı olaylar veya koşulların sonucu olarak kişisel bir işlev bozukluğu hissetmesi ve iş ortamındaki bu rahatsız edici, istenmeyen veya tehditlerin neden olduğu psikolojik ve fizyolojik tepkileri olarak tanımlanabilir (Eren ve Ece, 2022, s. 1503). İş stresi, esas olarak işin kendisi, bireyin örgüt içindeki rolü, kariyer geliştirme yükümlülüğü, iş yerindeki kişiler arası ilişkiler ve örgüt yapısı gibi faktörlerden etkilenir (Lai vd., 2022, s. 2).

İş stresi, iş talepleri ile çalışanların kapasiteleri arasındaki dengesizliğin bir sonucudur (Gök vd., 2017, s. 24). Örgütsel destek algısı, çalışanlara işlerini daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duyduklarında maddi ve duygusal kaynakların mevcudiyeti gösterir ve özellikle yüksek iş talepleri ve baskılarıyla karakterize edilen bir çalışma ortamında, iş stresinin neden olduğu olumsuz fizyolojik ve psikolojik tepkileri azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702). Bazı durumlarda örgütler, birçok stres kaynağının (iş yükünün artması, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi) azaltılmasını hedefleyebilir. Stres faktörlerinin işin doğal bir parçası olduğu durumlarda, örgütsel desteği algılamak, çalışanların refahlarını tehdit eden olumsuz sonuçları önlemeye yardımcı olabilir (Eisenberger vd., 2020, s. 15).

## 7. SONUÇ

Örgütsel destek, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe önemli bir kavramdır. Kavram bir örgütün çalışanlarına davranışları ile çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye bir açıklama getirmektedir. Örgütsel destek, çalışanlara örgütün kendilerine gösterdiği özen ve verdiği önemle ilgili en içten duygularını yansıtır. Örgütsel destek algısına sahip çalışanlar, ihtiyaç duyduklarında örgütün



yardım etmeye istekli olduğuna, kişisel olarak saygı gördüklerine, önemsendiklerine ve tanındıklarına ilişkin inançlar geliştirirler (Kanten ve Ulker, 2012, s. 1016). Örgütsel destek algısı adalet, yöneticilerin desteği ve insan kaynakları uygulamaları ve uygun iş koşulları gibi çalışanlara yönelik olumlu muamelelerle, özellikle de bunlar örgüt tarafından isteğe bağlı bir şekilde yapıldığı algılandığında daha da artar (Eisenberger vd., 2020, s. 19).

Örgütün çabalarını takdir ettiğine, refahı ile ilgilendiğine ve duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladığına inanan çalışanlar, örgütsel amaçları destekleyen davranışlar sergileyecektir. Örgütsel destek, örgütsel bağlılık (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Garg ve Dhar, 2014; Eisenberger vd., 2020), işe adanmışlık (Caesens ve Stinglhamber, 2014), örgütsel güven (Polat, 2010; Kara vd., 2015; Yılmaz, 2019; Akkoç ve Yılmaz, 2019;), iş performansı (Karayel vd., 2018; Şanlıöz vd., 2022), örgütsel vatandaşlık davranışı (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Wayne vd., 1997), geri çekilme davranışı (van Knippenberg vd., 2007; Eder ve Eisenberger, 2008), iş tatmini (Albalawi vd., 2019; Chang, 2015) ve stres (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Eisenberger vd., 2020) gibi önemli iş çıktıları üzerindeki anlamlı etkilerine ilişkin bulgular, örgütsel destek ile ilgili araştırmaların önemini ve örgütlerin çalışanlarına yeterli desteği sağlama ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel destek algısının çalışan ile örgüt ilişkisinde önemli bir rol oynadığını ve çalışanların refahını ve örgüte karşı olumlu duygular geliştirmek için önemli etkileri olduğunu kabul edilmektedir (Kurtessis vd., 2015, s. 28). Çalışanlar desteklendiklerini algıladıklarında örgüte yönelik sonuçlarının her zaman olumlu olduğu ve bu durumun da örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle, örgütün çalışanlara değer vermesinin aslında kendisine değer vermek olduğu sonucuna varılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akgunduz, Y., Alkan, C. ve Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Akkoç, İ. ve Türe Yılmaz, A. (2019). The mediating role of trust in the effect of perceived organizational support on job performance in nurses. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(2), 327-345. <https://doi.org/10.24889/ife.629870>
- Aksoy, M., ve Sökmen, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel çıktılar üzerine etkileri: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 200, 212. [https://www.jotags.org/2018/vol6\\_issue1\\_abstract12.pdf](https://www.jotags.org/2018/vol6_issue1_abstract12.pdf)
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B. ve Sleimi, M. T. (2019). Perceived organizational support, alternative job opportunity, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention: A moderated-mediated model. *Organizacija*, 52(4), 310-324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Altaş, S. S. (2019). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Journal of International Social Research*, 12(64), 845-854. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3403>
- Altunoğlu, A. E. ve Gürel, E. B. B. (2015). Effects of leader-member exchange and perceived organizational support on organizational innovation: The case of Denizli Technopark, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 175-181. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.170>
- Andrade, C. ve Neves, P. C. (2022). Perceived organizational support, coworkers' conflict and organizational citizenship behavior: The mediation role of work-family conflict. *Administrative Sciences*, 12(1), 20. <https://doi.org/10.3390/admsci12010020>
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 30, 1103-1108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.215>
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5, SpecIssue), 491-509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Aubé, C., Rousseau, V. ve 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. <https://doi.org/10.1108/02683940710757209>

- Bağdoğan, S. Y. (2018). Algılanan örgütsel destek, psikolojik iyi oluş ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi, *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(3), 5-20. <https://doi.org/10.4026/iscguc.466669>
- Blau, G. (1998). On the aggregation of individual withdrawal behaviors into larger multi-item constructs. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 437-451. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<437::AID-JOB1899>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<437::AID-JOB1899>3.0.CO;2-C)
- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72. <https://doi.org/10.1108/02683940810849666>
- Burke, R. J. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: The role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors. *International Journal of Sociology and social Policy*, 23(8/9), 129-157. <https://doi.org/10.1108/01443330310790679>
- Caesens, G. ve Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes, *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K. ve Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366-385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Chang, C. S. (2015). Moderating effects of nurses' organizational support on the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Western Journal of Nursing Research*, 37(6), 724-745. <https://doi.org/10.1177/0193945914530047>
- Cheung, M. F. ve Law, M. C. (2008). Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231. <https://doi.org/10.1080/13602380701430879>
- Cheung, M. F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors, *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2011-0114>
- Cindiloğlu Demirer, M. ve Polatçı, S. (2019). Örgütsel-sosyal destek ile duygusal zekanın iş ve yaşam tatmini üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 381-399. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/910773>

- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C. ve Gue, K. R. (2014) Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29, 269-280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Coşkun, B., Kattıtaş, S. ve Karadaş, H. (2022). The relationship between faculty members' organizational support perceptions and personal growth initiative levels, the mediating role of general self-efficacy. *International Journal of Modern Education Studies*, 6(2), 400-422. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijonmes/issue/74984/1235605>
- Dawley, D. D., Andrews, M. C. ve Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247. <https://doi.org/10.1108/01437730810861290>
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- DeConinck, J. B. ve Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290403>
- Eder, P. ve Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68. <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R. ve Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organi-*

- zational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E. ve Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS-LMX-subordinate POS chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 635-656. <https://doi.org/10.1002/job.1877>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Eren, G. ve Ece, Ş. (2022). İş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: Örgütsel destek algısının rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1502-1514. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1453>
- Fu, Y. ve Lihua, Z. (2012). Organizational justice and perceived organizational support: The moderating role of conscientiousness in China. *Nankai Business Review International*, 3(2), 145-166. <https://doi.org/10.1108/20408741211244398>
- Garg, S. ve Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.07.002>
- Genç, E. (2018). Kamu çalışanlarında algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 169-183. <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/tr/pub/issue/40744/450873>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://www.jstor.org/stable/pdf/2092623.pdf>
- Gök, A. Ö., Akgündüz, Y. ve Alkan, C. (2017). The effects of job stress and perceived organizational support on turnover intentions of hotel employees. *Journal of Tourismology*, 3(2), 23-32. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuturizmoloji/issue/36431/413864>
- Guchait, P., Cho, S. ve Meurs, J. A. (2015). Psychological contracts, perceived organizational and supervisor support: Investigating the impact on intent to leave among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(3), 290-315. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2015.1002070>
- Gurbuz, S., Turunc, O. ve Celik, M. (2013). The impact of perceived organizational support on work-family conflict: Does role overload have a media-

- ting role? *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 145-160. <https://doi.org/10.1177/0143831X12438234>
- Hanisch, K. A. ve Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879190900070>
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., and Worley, J. (2006). A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642. <https://doi.org/10.1177/0013164406288158>
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., and Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482-489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.482>
- Jain, A. K., & Sinha, A. K. (2005). General Health in Organizations: Relative Relevance of Emotional Intelligence, Trust, and Organizational Support. *International Journal of Stress Management*, 12(3), 257-273. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.3.257>
- Jawahar, I. M., and Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance, *Journal of Managerial Psychology*, 22(4). 330-349. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710745923>
- Kanten, P., and Ulker, F. E. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.173>
- Kara, Keskinçalış S. B., Güneş, Z. D., and Aydoğan, Z. N. (2015). Perceived organizational support and organizational trust in primary schools. *Journal of Human Sciences*, 12(2), 385-393. Retrieved from <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/3326>
- Karayel, M., Akkoç, İ. & Birer, İ. (2018). Örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 301-332. doi: 10.24889/ifede.457738
- Kılıçaslan, S., Derin, N. ve İlkım, N. (2022). Algılanan Örgütsel Destek ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Kişiliğin Aracılık Etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 37 (3), 607-629. Doi: 10.24988/ije.1018952
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., and Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence, *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 37, 558-583. <https://doi.org/10.1002/job.2081>

- Krishnan, J., and Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 2-3. [http://www.zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/April/ZIJMR/1\\_ZIJMR\\_APRIL12\\_VOL2\\_ISSUE4.pdf](http://www.zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/April/ZIJMR/1_ZIJMR_APRIL12_VOL2_ISSUE4.pdf)
- Kura, K. M., Mohd. Shamsudin, F., and Chauhan, A. (2017). Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance. *International Journal of Business and Society*, 17(1). <https://doi.org/10.33736/ijbs.506.2016>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., and Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lai, H., Hossin, M.A., Li, J., Wang, R., and Hosain, M.S. (2022). Examining the Relationship between COVID-19 Related Job Stress and Employees' Turnover Intention with the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from SMEs in China. *Int. J. Environ.* 19, 3719. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063719>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Liu, W. (2004). *Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes* [Doctoral dissertation, University of Maryland]. <https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/1688>
- Loi, R., Hang-yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79, 101-120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.467>
- Mayes, B. T., Finney, T. G., Johnson, T. W., Shen, J. ve Yi, L. (2017). The effect of human resource practices on perceived organizational support in the people's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1261-1290. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1114768>
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

- Nasurdin, A. M., Hemdi, M. A. ve Guat, L. P. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment?. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 13(1), 15-36. <https://core.ac.uk/download/pdf/85127274.pdf>
- Nayir, F. (2012). The relationship between perceived organizational support and teachers' organizational commitment, *Eurasian Journal of Educational Research*, (48), 97-116. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1057713.pdf>
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 238-250. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/aca-rindex-1423935161.pdf>
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/211307>
- Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10343/126710>
- Polat, S. (2010). The effect of organizational support; Perception of teachers on organizational trust perception of their schools. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3134-3138. <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Purang, P. (2011). Organisational justice and affective commitment: the mediating role of perceived organisational support, *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 141-156. [http://web.usm.my/aamj/16.1.2011/AAMJ\\_16.1.7.pdf](http://web.usm.my/aamj/16.1.2011/AAMJ_16.1.7.pdf)
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rhoades, L. ve Robert Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rineer, J. R., Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Hammer, L. B. ve Kraner, M. A. (2017). The moderating effect of perceived organizational support on the relationships between organizational justice and objective measures of



- cardiovascular health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 399-410. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1277207>
- Schneider, B. ve Alderfer, C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 489-505. <https://www.jstor.org/stable/2392201>
- Seçkin, Ş. N. (2021). İşyeri nezaketsizliğinin geri çekilme davranışlarına etkisi: Tükenmişliğin aracı, kişisel adil dünya inancının düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(2), 421-439. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/63117/615364>
- Serinikli, N. (2019). Çalışanların örgütsel destek algılarının iş tatminlerine etkisinde iş stresinin aracılık rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(3), 585-597, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gumus/issue/49667/48718>
- Serinikli, N. ve Kara, M. 2020. Çalışanların algılanan örgütsel desteğinin iş performansına etkisinde örgütsel değişime açıklığın aracı rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(4), 2380-2398. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.11.1448>
- Serinkan, C. ve Tülü, M. (2020). Üniversitelerdeki personelin örgütsel destek algılamaları: Pamukkale Üniversitesi örneği. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 7(1), 46-63. <https://dergipark.org.tr/en/pub/pibydl/issue/55091/689165>
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve 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. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Shukla, A. ve Rai, H. (2015). Linking perceived organizational support to organizational trust and commitment: Moderating role of psychological capital. *Global Business Review*, 16(6), 981-996. <https://doi.org/10.1177/0972150915597599>
- Shusha, A. (2013). The role of psychological engagement in relationship between perceived organizational support and withdrawal behavior and intentions: An empirical study on small industries in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 22-29. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/27168>
- Sihag, P. ve Dhoopar, A. (2022), Organizational resilience and employee performance: The mediation of perceived organizational support in the Indian HEIs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2021-0387>
- Şanlıöz, E., Sağbaşı, M. ve Sürücü, L. (2022). The mediating role of perceived organizational support in the impact of work engagement on job per-

- formance, *Hospital Topics*, <https://doi.org/10.1080/00185868.2022.2049024>
- Uppal, N. ve Kumar Mishra, S. K. (2014) Moderation effects of personality and organizational support on the relationship between prior job experience and academic performance of management students, *Studies in Higher Education*, 39(6), 1022-1038, <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2013.777411>
- van Knippenberg, D., van Dick, R. ve Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00168.x>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. ve Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- Yakut, E. ve Kara, E. (2022). Determining role of employee empowerment and perceived organizational support in the effect of SHRM on job satisfaction and turnover intention. *Ege Academic Review*, 22(1) , 17-31. <https://doi.org/10.21121/eab.1059836>
- Yavas, U., Karatepe, O. M. ve Babakus, E. (2010). Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: A study of frontline employees in Turkey. *Tourism Review*, 65(3), 70-83. <https://doi.org/10.1108/16605371011083530>
- Yilmaz, E. (2019). Organizational support and the role of organizational trust in employee empowerment. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 10(37), 968-980. [https://www.ijoess.com/Makaleler/274718265\\_18.%20968-980%20fatma%20y%C4%B1lmaz.pdf](https://www.ijoess.com/Makaleler/274718265_18.%20968-980%20fatma%20y%C4%B1lmaz.pdf)
- Zagenczyk, T., Gibney, R., Few, W. ve Scott, K. (2011). Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, Springer, 32(3), 254-281. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12122-011-9111-z>