



**T.C.  
RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**

**OKULLARDA ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE  
ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞLARI  
ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Zeliha KÜRÜCÜ**

**Danışman  
Doç. Dr. Tefik UZUN**

**RİZE  
2022**

## KABUL VE ONAY

Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalında, Doç. Dr. Tefvik UZUN danışmanlığında, Zeliha KÜRÜCÜ tarafından hazırlanan *Okullarda Algılanan Yönetici Desteği ile Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi* adlı bu tez çalışması, 18/07/2022 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği/oy çokluğuyla başarılı bulunarak jürimiz tarafından **Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

**Jüri Üyeleri**

**Unvanı, Adı SOYADI**

**İmza**

Başkan

: Doç. Dr. Şenol SEZER

Üye

: Doç. Dr. Tefvik UZUN

Üye

: Dr. Öğr. Üyesi Rahman ÇAKIR

## ETİK BEYAN

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programından mezun olmak üzere teslim ettiğim “Okullarda Algılanan Yönetici Desteği ile Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi” adlı tezim, bilim ve araştırma etiği prensiplerine riayet edilerek tarafımdan yazılmıştır.

Tez çalışmamda, başka kaynaklardan aktarılan bütün bilgi ve alıntılar, Enstitünüz Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak açıkça gösterilmiştir. Kaynağı gösterilenler dışında kalan bütün bilgiler uygun araştırma yöntemi kullanılarak tarafımdan edinilmiş ve esere bu şekilde yansıtılmıştır. Şahsıma ait olmayan hiçbir bilgi, kasıt veya kusurlar, şahsıma aitmiş gibi gösterilmemiştir. İnternet kaynakları dâhil, sahibine/kaynağına atıf yapılmaksızın hiçbir bilgi kullanılmamıştır. Aksinin ortaya çıkması halinde doğacak bütün hukuki, idari, akademik ve etik sorumluluk tarafıma ait olacaktır. Eserin tesliminden sonra herhangi bir zamanda, bilim etiğine aykırılık tespit edilmesi ve / veya eserimle ilgili intihal veya intihal şeklinde anlaşılacak bir durumun ortaya çıkması halinde; Üniversiteniz ve eğitim kadronuzun hiçbir şekilde sorumlu tutulmayacağını hür irademle kabul, beyan ve taahhüt ederim.18/07/2022

Zeliha KÜRÜCÜ

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans sürecinden tez yazım sürecine kadar ki her aşamada engin bilgi ve tecrübeleriyle yanımda yer alan, süreci doğru bir şekilde tamamlayabilmem adına yol göstererek çalışmamı bilimsel temellere göre şekillendiren kıymetli hocam ve danışmanım Sayın Doç. Dr. Tefik UZUN'a, akademik açıdan bana destek olan ve bu çalışmanın ortaya çıkmasında emeği bulunan tüm saygıdeğer hocalarıma, anketlerin uygulanmasında katkıları bulunan kıymetli öğretmenlere, bu süreç zarfında yanımda durarak desteğini esirgemeyen yol arkadaşım sevgili eşim Ömer KÜRÜCÜ'ye ve hayatımıza bir ışık gibi giren canım kızım Hatice Gülce KÜRÜCÜ'ye çalışma sürecim boyunca büyük fedakârlıkları ve engin sabırları için şükranlarımı sunarım.

Zeliha KÜRÜCÜ  
2022/RİZE

## İÇİNDEKİLER

|                                                                    |      |
|--------------------------------------------------------------------|------|
| ÖZET .....                                                         | VII  |
| ABSTRACT.....                                                      | VIII |
| KISALTMALAR.....                                                   | IX   |
| TABLolar LİSTESİ.....                                              | X    |
| ŞEKİLLER LİSTESİ .....                                             | XII  |
| GİRİŞ .....                                                        | 1    |
| 1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....                    | 9    |
| 1.1. Yönetici Desteği.....                                         | 9    |
| 1.1.1. Yönetim, Yönetici ve Yöneticilik Kavramları.....            | 9    |
| 1.1.2. Örgütlerde Destek Kavramı .....                             | 11   |
| 1.1.3. Yönetici Desteği Kavramı.....                               | 12   |
| 1.1.4. Yönetici Desteğinin Önemi.....                              | 14   |
| 1.1.5. Yönetici Desteğinin Boyutları .....                         | 15   |
| 1.1.5.1. Bilgisel Yönetici Desteği .....                           | 17   |
| 1.1.5.2. Maddi Yönetici Desteği .....                              | 17   |
| 1.1.5.3. Duygusal Yönetici Desteği .....                           | 18   |
| 1.1.5.4. Kariyer Desteği .....                                     | 18   |
| 1.1.6. Yönetici Desteğinin Dayandığı Teoriler .....                | 19   |
| 1.1.6.1. Sosyal Alışveriş Teorisi .....                            | 19   |
| 1.1.6.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi .....                        | 21   |
| 1.1.6.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi.....                          | 23   |
| 1.1.7. Yönetici Desteğinin Örgütsel Sonuçları .....                | 24   |
| 1.1.7.1. Örgütsel Bağlılık.....                                    | 24   |
| 1.1.8. Yönetici Desteği ile İlgili Yapılan Yurtiçi Çalışmalar..... | 27   |

|                                                                                               |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.9. Yönetici Desteği ile İlgili Yapılan Yurtdışı Çalışmalar.....                           | 31 |
| 1.2. Psikolojik İyi Oluş .....                                                                | 33 |
| 1.2.1. İyi Oluş Kavramı.....                                                                  | 33 |
| 1.2.1.1. Öznel İyi Oluş .....                                                                 | 34 |
| 1.2.1.2. Psikolojik İyi Oluş .....                                                            | 35 |
| 1.2.1.2.1. Carol D. Ryff' in Çok Boyutlu Psikolojik İyi Oluş Modeli<br>ve Alt Boyutları ..... | 36 |
| 1.2.1.3. Kendini Kabul .....                                                                  | 36 |
| 1.2.1.3.1. Diğerleri ile Olumlu ilişkiler.....                                                | 37 |
| 1.2.1.3.2. Özerklik (Otonomi).....                                                            | 37 |
| 1.2.1.3.3. Çevre Hâkimiyeti .....                                                             | 37 |
| 1.2.1.3.4. Yaşam Amacı.....                                                                   | 38 |
| 1.2.1.3.5. Kişisel Gelişim.....                                                               | 38 |
| 1.2.1.4. Psikolojik İyi Oluşu Etkileyen Etmenler .....                                        | 38 |
| 1.2.1.4.1. Yaş .....                                                                          | 39 |
| 1.2.1.4.2. Cinsiyet .....                                                                     | 39 |
| 1.2.1.4.3. Evlilik.....                                                                       | 39 |
| 1.2.1.4.4. Kalıtım .....                                                                      | 40 |
| 1.2.1.4.5. Kültürel Yapı.....                                                                 | 40 |
| 1.2.1.5. Psikolojik İyi Oluş ile İlgili Yapılan Yurtiçi Çalışmalar .....                      | 40 |
| 1.2.1.6. Psikolojik İyi Oluş ile İlgili Yapılan Yurtdışı Çalışmalar.....                      | 44 |
| 2. YÖNTEM .....                                                                               | 47 |
| 2.1. Araştırma Modeli .....                                                                   | 47 |
| 2.2. Evren ve Örneklem .....                                                                  | 47 |
| 2.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....                                | 49 |

|                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4. Veri Toplama Süreci .....                                                                                                                        | 50 |
| 2.5. Veri Toplama Araçları .....                                                                                                                      | 51 |
| 2.5.1. Yönetici Desteği Ölçeği .....                                                                                                                  | 51 |
| 2.5.2. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği .....                                                                                                               | 51 |
| 2.6. Verilerin Analizi .....                                                                                                                          | 52 |
| 2.7. Bulgular ve Yorumlar .....                                                                                                                       | 54 |
| 2.7.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Aldıkları Yönetici Desteğine İlişkin Bulgular .....                                                           | 54 |
| 2.8. Öğretmenlerin Algıladıkları Yönetici Desteğinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....                     | 54 |
| 2.9. Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşlarına İlişkin Bulgular .....                                                                                   | 58 |
| 2.10. Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluş Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşım Farklılığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....         | 58 |
| 2.11. Okul Müdürlerinin Sağladığı Yönetici Desteği ile Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar ..... | 62 |
| 3. SONUÇ ve ÖNERİLER .....                                                                                                                            | 65 |
| KAYNAKÇA .....                                                                                                                                        | 58 |
| EKLER .....                                                                                                                                           | 72 |
| ETİK KURUL KARARI .....                                                                                                                               | 84 |

**Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**

**Anabilim Dalı:** Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

**Tez Türü** : Yüksek Lisans Tezi

**Danışman** : Doç. Dr. Tefk UZUN

**Hazırlayan** : Zeliha KÜRÜCÜ

**Yıl** : 2022

**Sayfa Sayısı** : 96

## **ÖZET**

### **OKULLARDA ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE ÖĞRETMENLERİN PSİKOLOJİK İYİ OLUŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ**

Bu çalışmada, okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın örneklemini 2020-2021 eğitim-öğretim yılında, Erzurum ili Aşkale ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görevli 246 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma, ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmada veri toplamak amacıyla kişisel bilgi formu, “Yönetici Desteği Ölçeği” ve “Psikolojik İyi Oluş Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizinde bağımsız örneklem t-Testi, ANOVA testi, korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre; okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteği öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetici Desteği, Psikolojik İyi Oluş, Okul Müdürü, Öğretmen.

**Recep Tayyip Erdogan University the Institute of Graduate Studies**

**Department** : Educational Sciences

**Thesis Type** : Master Thesis

**Supervisor** : Assoc. Prof. Dr. Tevfik UZUN

**Author** : Zeliha KÜRÜCÜ

**Year** : 2022

**Pages** : 96

## **ABSTRACT**

### **THE RELATIONSHIP BETWEEN SUPERVISOR SUPPORT OF SCHOOL PRINCIPALS AND PSYCHOLOGICAL WELL-BEING OF TEACHERS**

The aim of this survey is to study the relationship between the supervisor support of school principals and the psychological well-being of teachers. The research sample consists of 246 teachers working at schools affiliated with the Ministry of National Education of Turkey in Erzurum Aşkale province in the academic year of 2020-2021. This research was conducted in a correlation survey model. Data analysis was performed by using unpaired t-test, ANOVA test, correlation analysis and regression analysis. Data were collected by using a personal information form, "Supervisor Support Scale" and "Psychological Well-Being Scale". The results show that there is a significant positive relationship between the supervisor support of school principals and psychological well-being of teachers. In addition, the supervisor support of school principals predicts the psychological well-being of teachers, based on the opinion of the teachers.

**Keywords:** Supervisor Support, Psychological Well-Being, School Principal, Teacher

## KISALTMALAR

|      |                                               |
|------|-----------------------------------------------|
| BG   | : Bireysel Gelişim                            |
| ÇH   | : Çevresel Hakimiyet                          |
| Doç  | : Doçent                                      |
| DOI  | : Diğerleri ile Olumlu İlişkiler              |
| Dr   | : Doktor                                      |
| HA   | : Hayatın Amacı                               |
| KK   | : Kendini Kabul                               |
| MEB  | : Millî Eğitim Bakanlığı                      |
| Öğr  | : Öğretim                                     |
| SPSS | : Statistical Package for the Social Scienses |
| vb.  | : Ve benzeri, ve bunun gibi, ve başkaları     |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 1.</b> Araştırmannın örneklemini oluşturan okullar.....                                                              | 48 |
| <b>Tablo 2.</b> Öğretmenlerin demografik özelliklere göre dağılımı .....                                                      | 49 |
| <b>Tablo 3.</b> Yönetici desteği ölçeği puan aralıkları .....                                                                 | 53 |
| <b>Tablo 4.</b> Psikolojik iyi oluş ölçeği puan aralıkları .....                                                              | 53 |
| <b>Tablo 5.</b> Psikolojik iyi oluş ölçeği alt boyutları ve maddeleri .....                                                   | 53 |
| <b>Tablo 6.</b> Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri .....   | 54 |
| <b>Tablo 7.</b> Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, yönetici desteğine ilişkin t-testi sonuçları.....                    | 55 |
| <b>Tablo 8.</b> Öğretmenlerin yaş değişkenine göre yönetici desteğine ilişkin ANOVA sonuçları.....                            | 55 |
| <b>Tablo 9.</b> Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre, yönetici desteğine ilişkin t-testi sonuçları .....              | 56 |
| <b>Tablo 10.</b> Öğretmenlerin hizmet süresi değişkenine göre, yönetici desteğine ilişkin ANOVA sonuçları .....               | 57 |
| <b>Tablo 11.</b> Öğretmenlerin medeni durumu değişkenine göre, yönetici desteğine ilişkin t-testi sonuçları.....              | 57 |
| <b>Tablo 12.</b> Öğretmen psikolojik iyi oluşlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri .....              | 58 |
| <b>Tablo 13.</b> Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, psikolojik iyi oluşlarına ilişkin t-testi sonuçları .....           | 58 |
| <b>Tablo 14.</b> Öğretmenlerin yaş değişkenine göre psikolojik iyi oluş düzenlerine ilişkin ANOVA sonuçları .....             | 59 |
| <b>Tablo 15.</b> Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre, psikolojik iyi oluşlarına ilişkin t-testi sonuçları.....       | 60 |
| <b>Tablo 16.</b> Öğretmenlerin hizmet süresi değişkenine göre, psikolojik iyi oluşlarına ilişkin ANOVA sonuçları .....        | 61 |
| <b>Tablo 17.</b> Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre, psikolojik iyi oluş düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları ..... | 61 |

|                                                                                                                                                                                                          |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 18.</b> Okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkilere ilişkin KORELASYON analizi sonuçları .....                                 | 62 |
| <b>Tablo 19.</b> ğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteğinin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal REGRESYON analizi sonuçları ..... | 63 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1.** Çok boyutlu psikolojik iyi oluş modeli ..... 36



## GİRİŞ

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla, araştırmanın problem durumu, amacı ve alt amaçları, önemi, temel varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları ile ilgili temel kavramların tanımına yer verilecektir.

### *Araştırmanın Problem Durumu*

Yönetici desteği, çalışanların örgüt için sağladıkları katkıların, yöneticiler tarafından göz önüne alınarak değerlendirilmesi ve yöneticilerin bu katkılara gösterdikleri ilgi anlamına gelmektedir (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Bir başka deyişle, yönetici desteği, örgütsel anlamda yöneticilerin çalışanlara sağladıkları destek, ast ve üst arasında gerçekleşen olumlu iş ilişkisini ifade etmektedir (Bhathumnavin, 2003).

Yönetici desteği, yöneticilerin, çalışanlarının refahını düşünerek geliştirdikleri ve onlara gerçek anlamda yardım ve duygusal destek sağlamayı hedefleyen bir düşünce üzerine temellendirilmiştir (Kossek, Pichler, Bodner ve Hammer, 2011).

Yönetici desteği kavramı, bireyin çalıştığı örgüte sağladığı katkıların yönetici tarafından nasıl değerlendirmeye alınacağı hususuyla alakalıdır (DeConinck ve Johnson 2009). Çalışanlar, çalıştıkları kurumlarda yöneticilerinden gördükleri desteği, çalıştıkları kurumun kendilerine karşı gerek olumlu gerek olumsuz anlamda algılayabilecekleri yönelimin bir göstergesi şeklinde algılamaktadırlar (Shanock ve Eisenberger, 2006).

Yönetici desteği, yönetici konumunda olan bireyin, çalışanına, mesleği ile ilgili yaptığı çalışmalar noktasında ne düzeyde destek sağladığı ve onu ne seviyede yüreklendirdiği konusuyla alakalı bir kavram şeklinde tanımlanabilir. Algılanan yönetici desteği kavramı ise yönetici konumunda olan bireyin çalışana sağladığı bu desteğin çalışan tarafından ne düzeyde algılandığı ile alakalıdır. Yönetici desteği kavramı, çalışan bireyler ile etkili ve olumlu iletişim geliştirme, ihtiyaç duyulan noktalarda bilgi paylaşımında bulunabilme, çalışanların gelişimleri noktasında olanak sağlama ve işin hedeflerine varabilmek için ihtiyaç duyulan gerek maddi gerek manevi kaynakları sunmak gibi davranışları içine almaktadır (Babin ve Boles, 1996; Eisenberger, Rhoades, Stinglhamber, Sucharski ve Vandenberghe, 2002). Bu noktadan ele alındığı zaman, yönetici desteği kavramının çalışan bireylerin motivasyonlarının

sağlanması, aktif olarak performans sergileyebilmeleri, çalıştıkları kurum ile alakalı olumlu anlamda algılar edinebilmeleri açısından önem arz etmektedir (Gagnon ve Michael, 2004; Griffin, Patterson ve West, 2001; Shanock ve Eisenberger, 2006).

Öğretmenlerin mesleki tutum ve davranışları hem kişisel hem de okula ilişkin meslek çıktılarını etkileyebilmektedir. Öğretmenlerin sergiledikleri tutum ve davranışlar, okul örgütünün hem içerisinde bulunan hem de dışarısında bulunan paydaşlarından etkilenmektedir. Bu anlamda okul örgütünün içerisindeki paydaşlardan olan okul yöneticilerinin öğretmenlere karşı gösterdikleri yönetici desteğinin, öğretmenler üzerinde önemli bir rolü bulunmaktadır (Uzun ve Özden, 2017). Bu bağlamda psikolojik iyi oluş kavramı gündeme gelmektedir.

Psikolojik iyi oluş durumu, bireyin zihinsel, psikolojik ve duygusal yönlerini içine alan, gelişim ve ilerlemesine olanak tanıyan olumlu halleri ifade etmektedir (Linley ve Joseph, 2004). Psikolojik iyi oluş, kişinin sahip olduğu potansiyelin ve hayattaki hedeflerinin farkına varıp varamadığı, aynı zamanda başkaları ile sağlıklı bir etkileşim gerçekleştirebilmesi durumu ile ilgilidir (Ryff ve Keyes, 1995). Waterman (1993) ise psikolojik iyi oluşu, kişinin kendi gelişimi için çaba sarf etmesi ve mücadele etmesi şeklinde ele almıştır.

Kişinin yaşadığı ortamla uyumlu şekilde hayatını sürdürmesi ve bu ortamı düzenleyebilme, gelişimini sağlıklı olarak devam ettirebilme ve bu sayede daha mutlu bir hayat devam ettirebilme amacını gerçekleştirmek için, uzun zamandır bilim insanları tarafından yoğun bir gayret gösterilmektedir. Bu amaçla, özellikle son zamanlarda iyi oluşa ilişkin yapılan çalışmalarda sosyal, duygusal ve bilişsel yetkinlik boyutlarında pozitif anlamda özelliklere sahip kişilerin hayattan aldıkları doyum, diğer bireylere nispeten yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaştıran çalışmaların arttığı görülmektedir. Bu sebeple, bilim insanları, bu alanla ilgili yaptıkları çalışmaları daha çok kişilerin olumlu yönleri ve bu yönleri daha da güçlü hale getirme durumuna yöneltmiştir (Atan, 2020). Bu yönelimin son zamanlarda kişinin iyi hissetme ve gelişim süreçlerinin anlaşılabilirliğinin artırılması amacını gerçekleştirmek için psikolojik iyi oluş kavramı noktasından incelendiği fark edilmektedir (Roothman, Kirsten ve Wissing, 2003). Eğitim alanında yapılan çalışmalarda öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları ile öz yeterlikleri ve örgütsel bağlılıkları (Ağaçbacak, 2019); okul iklimi ile duygusal emek ile işe bağlılık (Cankal, 2020); karar alma süreçlerine

katılımla (Köylü, 2018); demokratik yönetim anlayışıyla (Erözyürek, 2019) önemli ilişkiler olduğu ortaya konulmuştur.

Türkiye’de yapılan sınırlı sayıda araştırmada yönetici desteği ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkileri (Bağdoğan, 2018; Malkoç ve Yalçın, 2015; Kaya, Çenesiz ve Aynas, 2019; Türköz ve Kıralp, 2019) araştırmaya yönelik sınırlı sayıda araştırma yapılmıştır. Yapılan sınırlı sayıda araştırma ise algılanan örgütsel desteğin, sosyal desteğin ve yönetici desteğinin psikolojik iyi oluş ile ilişkisi olduğunu göstermektedir (Bağdoğan, 2018; Kaya, Çenesiz ve Aynas, 2019; Malkoç ve Yalçın, 2015; Türköz ve Kıralp, 2019). Bu bağlamda, okullarda öğretmenlerin yöneticilerinden algıladığı desteğin onların psikolojik iyi oluşları ile ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple araştırmanın problem cümlesi; "Okullarda algılanan yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişki var mıdır?" şeklinde düzenlenmiştir.

#### *Araştırmanın Amacı*

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin gösterdikleri yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır;

1.Okul müdürlerinin gösterdikleri yönetici desteği ne düzeydedir?

Okul müdürlerinin sahip oldukları yönetici desteğine ilişkin görüşler;

- 1.1. Öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.2. Öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.3. Öğretmenlerin öğrenim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.4. Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 1.5. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

2.Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları ne düzeydedir?

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarına ilişkin görüşler;

- 2.1.Öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?
- 2.2. Öğretmenlerin yaşlarına göre farklılaşmakta mıdır?
- 2.3.Öğretmenlerin öğrenim durumuna göre farklılaşmakta mıdır?
- 2.4. Öğretmenlerin hizmet sürelerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 2.5. Öğretmenlerin medeni durumlarına göre farklılaşmakta mıdır?

3.Okul müdürlerinin sahip oldukları yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasında ilişki var mıdır?

4. Okul müdürlerinin sahip oldukları yönetici desteği, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını yordamakta mıdır?

#### *Araştırmanın Önemi*

Örgüt olarak nitelendirilen kavram, belirli bir hedefe varmak amacıyla bir araya toplanan insan grubunu ifade eder. Topluluktaki tüm bireyler tarafından paylaşılan bu amacı hayata geçirmek için bu örgütte bir yönetici bulunması gereklidir. Bu kişi, örgütün bütün paydaşlarını, bu amacın gerçekleştirilmesi için yönlendirme kabiliyetinde olmalıdır. Yönetici desteği, çalışanların ve onların örgüte olan katkılarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesini ve yöneticilerin kendi katkılarına ilişkin ilgilerini değerlendirmeleri ifade eder. Bir diğer deyişle, örgüt yöneticisinin, okul olarak ele alındığında ise okul müdürünün astlarına yani öğretmenlere sunduğu desteği ifade eder. Yönetici desteği, okul müdürü ile öğretmenler arasındaki mantıklı ve pozitif ilişkisidir. Okul yöneticisinin desteği öğretmenlerin onurlandırılması, çalışmalarının değerlendirilmesi, yardım ve okul yöneticileri tarafından öğretmenlerle olumlu ilişkilerin geliştirilmesi anlamına gelir.

Okul örgütünün birer paydaşı olan öğretmenler, okula sağladıkları olumlu etkilerin, okul örgütünün yöneticisi olan okul müdürü tarafından ne seviyede takdir edilip, öğretmenlerin yararına olan konularda okul müdürünün ne derece ehemmiyet verdiğiine dair genel kabul gören çeşitli fikirler edinirler (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski ve Rhoades, 2002). Yönetici desteği, örgütün önemli birer paydaşı olan öğretmenler açısından vazifelerini en verimli ve aktif şekilde gerçekleştirmeleri, aynı zamanda meydana gelen stres verici durumların daha kolay üstesinden gelebilmek adına ihtiyaç halinde yönetici yani okul müdürünün yardım sağlaması şeklinde ifade edilmektedir (Randall, Cropanzano, Borman ve Birjulin, 1999).

Psikolojik iyi oluş ise, bireyin içsel enerjisini ortaya çıkararak kendini gerçekleştirip kendisiyle olan uyum seviyesini ve bu uyumu muhafaza ederek yaşantısını sürdürmesini ifade eder. Bu kavram bireyin hayatındaki varoluşsal güçlükler ile kendi bireysel gelişimi anlamına gelmektedir. Birey, şahsını ve hayat kalitesini bir değerlendirmeye tabi tutar. Psikolojik iyi oluş, aynı zamanda bireyin

kendi potansiyelini ortaya çıkarmasını ve kendisiyle ne düzeyde uyumlu bir hayat geçirdiği ile ilgili bir kavram demektir. Yani bireyin hayatında meydana gelen güçlükleri ve şahsi ilerleyişini ifade etmektedir (Keyes, Shmotkin ve Ryff, 2002).

Okul yöneticilerinin bir diğer deyişle okul müdürlerinin sahip oldukları ve sergiledikleri yönetici desteği, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları üzerinde etki gösterebilmektedir. Okul örgütünün temelde amacı öğrencilerin öğrenmesidir. Şüphesiz bu öğrenmenin gerçekleşmesi için de okul örgütünün en önemli paydaşı öğretmenlerdir. Bu sebeple, okul örgütünün amacını gerçekleştirmesini hedefleyen etkili bir okul müdürü, öğretmenlere yönetici desteği sağlayarak öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarına olumlu bir katkıda bulunabilirler. Olumlu desteği algılayan öğretmenler kendi potansiyellerini en yüksek düzeyde ortaya koyarak eğitimin temel amacının gerçekleşmesine katkı sağlayabileceklerdir. Bu bağlamda bu araştırmanın okul içinde sergilenen öğretmen davranışlarını anlama noktasında eğitim yöneticilerine katkıda bulunacaktır.

Alan yazın gözden geçirildiğinde, yönetici desteği ile psikolojik iyi oluş kavramlarının ayrı ayrı işletme, psikoloji, bankacılık, eğitim, kamu yönetimi ve spor gibi pek çok alanda bilimsel anlamda inceleme konusu oldukları görülmektedir. Uzun (2018), “Okullarda Algılanan Örgütsel Adalet, Yönetici Desteği ve Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki” isimli bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada yönetici desteğinin aracılık rolünü incelemiştir. Kalağan (2009) ise “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki” isimli bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre; araştırma görevlilerinin örgütsel sinizm tutumlarının yüzde sekseninin örgütsel destek algıları ile açıklandığı belirlenmiştir. Yönetici desteği ve psikolojik iyi oluş kavramlarına ilişkin Kurt (2018), Uzun ve Özdem (2017), Avşar’ın (2019) da çalışmaları görülmektedir. Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteği ile ilgili yapılan çalışmalarda; yönetici desteğinin iş performansına etkisi, örgütsel sinizm tutumları ile ilişkisi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme ile ilişkisi ve tükenmişlik gibi kavramlarla ilişkisi incelenmişken, psikolojik iyi oluş ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalarda ise bu kavramın sosyal destek, toplumsal cinsiyet rolleri, sosyal kaygı ve özyeterlik, mesleki tükenmişlik, örgütsel

bağlılık davranışları, okul iklimi, örgütsel sessizlik ve sinizm gibi konularla ilişkisine bakılmıştır.

Literatür incelendiğinde yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkinin bir arada incelendiği sınırlı sayıda araştırma olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan birisi 2019 yılında Anabal ve Arıkan tarafından gerçekleştirilen “İş Yükü, İrritasyon ve Çalışmaya Tutkunluk İlişkisinde Algılanan Yönetici Desteği ve Pozitif Psikolojik Sermaye Biçimleyici midir?” isimli makale çalışmasıdır. Bir diğeri ise 2016 yılında Ertürk, Kara ve Güneş tarafından yapılan “Duygusal Emek ve Psikolojik İyi Oluş: Bir Yordayıcı Olarak Yönetimsel Destek Algısı” isimli makale çalışmasıdır. Bir başka çalışma ise işletme alanında Yıldız (2019) tarafından gerçekleştirilen “Yönetici Desteği ile Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezidir.

Bu çalışma ile eğitim alanında yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkinin daha anlaşılır hale gelmesine yardımcı olunarak literatüre katkı sağlamak hedeflenmektedir. Bu bağlamda, araştırmanın hem bu alandaki literatüre katkı sağlayıp genişletebileceği hem de okul müdürlerinin yönetici desteğinin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları üzerindeki rolünün belirlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmayla, okul müdürlerinin gösterdikleri yönetici desteğinin, öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerini belirleyen değişkenlerden biri olup olmadığı ortaya konarak algılanan yönetici desteğinin olumsuz olması durumunda ortaya çıkabilecek negatif sonuçlarının önlenmesi hususunda eğitim yöneticilerine bilgi sağlanabileceği düşünülmektedir. Ayrıca okul müdürlerinin gösterdikleri yönetici desteğinin inile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkinin belirlenmesinin müdür-öğretmen ilişkilerinde yaşanan sorunların çözümünde eğitim yöneticilerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Okul müdürlerinin kullandıkları yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkinin inceleneceği bu araştırmanın, bu konuda yapılan araştırmalara ve bilime katkıda bulunacağı ve ileriki araştırmalar açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Algılanan yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkilerin incelenmesi bağlamında ilkökul, ortaokul ve lise

düzeyini kapsayan bu araştırma, üniversite düzeyinde benzer nitelikli yeni araştırmaların yapılmasında da yol gösterici olabilecektir.

Yönetici desteği okul örgütü açısından ele alındığı zaman, bu kavramın öğretmenleri çeşitli yönlerden etkilediği çıkarımında bulunulabilir. Okullarda algılanan yönetici desteği, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları üzerinde önemli sonuçlar doğurabilmektedir. Yönetici desteğini öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları üzerinde de etkilere sahip olabilir. Bu çalışmada bu etkilerin veya ilişkinin nasıl ve neler olduğu bulunmaya çalışılacaktır. Yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkilerin bir model içinde ele alınması, öğretmenlerin psikolojik iyi oluş durumlarının daha iyi anlaşılması ve bunda yönetici desteğinin etkisinin tespit edilebilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu iki değişken arasındaki ilişkilerin belirlenmesi sayesinde sosyal değişim, lider üye etkileşimi, psikolojik sözleşme ve örgütsel destek teorilerinin açıklanması açısından da ayrıca önem teşkil etmektedir.

#### *Araştırmanın Hipotez ve Varsayımları*

Bu araştırma şu varsayımlara dayanmaktadır:

1. Araştırma süresince uygulanan tüm veri toplama araçlarındaki sorulara, uygulamaya katılan tüm öğretmenlerin dürüst ve içtenlikle cevap verdiği varsayılmaktadır.

2. Çalışma süresi boyunca araştırmacının, veri toplama süreci ve yöntemlere karşı tarafsız olduğu varsayılmaktadır.

3. Örneklem grubun evreni temsil ettiği varsayılmaktadır.

#### *Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları*

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma, Erzurum İli Aşkale İlçesindeki okullarda görevli öğretmenlerle sınırlanmıştır.

2. Araştırmada elde edilecek veriler, “Yönetici Desteği Ölçeği” ve “Psikolojik İyi Oluş Ölçeği” ile sınırlıdır.

3. Araştırma verileri toplama süreci, 2020–2021 eğitim ve öğretim yılı ile sınırlı tutulmuştur.

## *Tanımlar*

### *Yönetici Desteği*

Yönetici desteği, çalışan bireylerin, yöneticilerinin onlara destek vererek yüreklendirmesi ve kurumun yöneticisi tarafından önemsendikleri algısı şeklinde ele alınmıştır (Burke, Borucki ve Hurley, 1992). Buradan hareketle yönetici desteği, yöneticinin astlarına verdiği değer, teşvik ve desteğin çalışan açısından ne derecede hissedilebildiğidir denilebilir.

### *Psikolojik İyi Oluş*

Psikolojik iyi oluş kavramı bireyin kendi şahsiyetini ve hayat kalitesini ele alıp bir değerlendirmeye varması şeklinde tanımlanabilir (Ryff, Magee, Kling ve Wing, 1999). Fakat yapılan bu değerlendirme yalnızca pozitif boyutları odak haline getirme şeklinde algılanmamalıdır. Başka bir deyişle, bu kavram bireyin sürekliyi hissetmesi ve pozitif hislerle hayatını devam ettirmesini kapsamamaktadır. Psikolojik iyi oluş kavramı, bireyin hayatın inkâr edilemez bir ögesi olan acı hissi uyandıran ya da negatif hislerin gerçekleşmesi ve onların üstesinden gelinebilmesini de kapsamaktadır. Birey bahsedilen bu negatif hislerle aşırı derecede ya da uzun zaman boyunca tecrübe etmeye devam ederse, bu hislerin üstesinden gelemeyip rutin hayatını negatif yönde etki ettiği zaman bireyin psikolojik iyi oluşu riske girmiş demektir (Huppert, 2009).

Ryff (1989) temelde hayattaki varoluşsal güçlükler ilişkilerin pozitif işlevselliklerini birçok boyuttan oluşan bir psikolojik iyi oluş modeli ortaya atmıştır. Bu model totalde altı alt boyuttan meydana gelmektedir. Bunlar; kişinin önceki yaşantısı ya da şahsıyla ilgili pozitif sonuçlara varma (kendini kabul), birey olarak sürekli büyüme ve ilerleme duygusu hissetmesi (kişisel gelişim), kişinin hayatının bir anlam taşıdığı ve bir gayesinin var olduğu düşüncesi (hayat amacı), bireylerarası ilişkilerde emniyet, doyum, sevgi ve samimiyet hissi (başkalarıyla pozitif ilişkiler), kişinin şahsi talep ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak çevresindeki hayatı aktif olarak yönlendirme yeteneğini (çevresel hâkimiyet) ve bireysel olarak tek başına karar verme hissini (özerk olma) kapsamaktadır.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

### 1.1. Yönetici Desteği

#### 1.1.1. Yönetim, Yönetici ve Yöneticilik Kavramları

Yönetim, belirli hedefleri gerçekleştirmek amacıyla ilk olarak bireyleri daha sonra ise maddi imkânları, donanımları, yardımcı araç gereçleri ve zamanı etkili, faydalı ve uyumlu şekilde değerlendirerek kararlar alma ve bu kararları uygulama süreçleri şeklinde ifade edilmektedir (Eren, 2011).

Yönetim kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar da yapılmıştır. Bu tanımlamalara bakılacak olursa:

- Başka insanlar aracılığı ile iş görmek veya başka bir ifadeyle çeşitli işlerin yerine getirilmesi için insanları aracı kılmak,
- Yapılması gereken işlerin hem etkili hem de verimli şekilde yürütülmesi süreci,
- Paylaşılan hedeflerin hem etkili hem de verimli şekilde yerine getirilebilmesi adına, bu hedeflere ulaşmaya çalışan bireylerin oluşturduğu grupta işbirliği ile koordinasyonu sağlamak amacıyla ilişkin faaliyetlerin bütünü,
- Daha önceden belirlenen hedef ya da hedeflere başka bireylerle paylaşılan ortak çaba aracılığı ile ulaşma sanatı,
- Bir hedefe varmak için yapılan etkinlik ve işlerin tümü,
- Paylaşılan hedefi gerçekleştirme amacı ile bir araya gelen bireylerin oluşturduğu bir örgütteki, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme gibi faaliyetlerden oluşan süreç (Koçel, 2014).

Yönetici, sözcük anlamı olarak ele alındığında yöneten bireylere verilen addır. Bu sözcük, yönetmek kökünden türemiştir (Ertürk, 2013).

Yönetici, bir örgütte iş görenler vasıtasıyla, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlamaya gayret eden ve sınırlı miktardaki örgütsel kaynaklardan en verimli şekilde yararlanmaya çalışarak, işgören bireye özveri ile çalışması için rehberlik edebilecek bilgi ve kabiliyete sahip birey şeklinde açıklanabilir. Bu nedenle yöneticiler, örgütte insan ilişkilerini etkili şekilde yönetebilen ve insan kaynaklarına dair çalışmalardan en verimli şekilde faydalanabilmek adına davranış bilimlerindeki ilerlemeleri izleyen, önderlik etme kabiliyeti olan bireylerdir (Demirhan, 2014).

Yönetici, bir örgütteki kural ve politikaların gerçekleştirilmesini sağlayan, örgütün kaynaklarının dağılımını yapan temsilci olarak ifade edilmektedir (Muse ve Richer, 2011).

Yönetici, diğer bireyler aracılığı ile hedefleri gerçekleştirmeyi isteyen kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Koçel, 2014; Mucuk, 2013).

Yöneticiler (supervisors); bir örgütteki bireylerin meydana getirdiği çalışma gruplarını yönetme vazifesi ile görevlendirilen ilk düzey yönetim kademesindeki idarecilerdir. Bu kademedeki yöneticiler örgütün hedef ve değerleri ile alakalı bilgileri sağlamakla görevli, örgütün politikalarını ortaya koyan, yapılması gereken iş ve işlemlerin planlamasını yapan, çalışan bireylerin performans standartlarını belirleyen ve bu bireyleri değerlendirmeye alan bireylerdir. Bu sebepten dolayı yöneticiler, çalışanları ile sürekli olarak iletişim içinde olmak durumundadırlar. İş yerinde yönetici ile çalışanlar arasında kurulan sağlıklı iletişim ve yöneticilerin sağladığı destek, çalışanların görevlerini daha iyi şekilde yerine getirmelerini ve çalışma ortamlarında istedik davranışlar sergilemeleri açısından arzu edilen bir durumdur. Yönetici, iyi bir lider olmanın yanında aynı zamanda çalışanlarının sorunlarına çözüme kavuşturan iyi bir rol-model olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Yönetici, bir grup bireyi önceden belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek amacıyla bireylerin birbirleri ile ve takım ruhuna uygun olarak çalışmalarını sağlayan kişidir. Diğer bir ifade ile başka kişiler aracılığı ile işgören ve başarılı olan birey demektir (Eren, 2011). Fakat yönetici yalnızca bireylere rehberlik ederek onların iş görmesini sağlayan değil aynı zamanda çalışma ortamının maddi imkânlarını da yönlendirendir. Başarılı bir yönetici, gerçekleştirilebilir amaçları yerine getirebilmeli, çalışma ortamında olumlu, istedik davranış ve tutumları yayıp çalışan bireyler açısından eğitimin niçin oldukça mühim olduğuna dair, çalışanlarında farkındalık sağlayabilen ve bu farkındalık durumunu ileriye götürebilen kişidir. Yöneticinin bunu yapmaya gayret gösterirken söz konusu eğitim faaliyetlerine katılma konusunda direnç gösteren çalışan bireylerle ne tür bir ilişki kurduğu da yöneticinin etkin olması üzerinde etkilidir (Qureshi ve Hamid, 2017).

Yönetici, bir organizasyonda yönetim vazifesini yerine getiren birey ya da gruplardır. Kurumun hedeflerini gerçekleştirmek amacı ile çalışan bireyleri, aynı hedefe yönlendirme, onların koordinasyonunu sağlama, denetim yapma, iş akışını

düzenleme gibi faaliyetleri gerçekleştirir. Çalışanların, çalıştıkları kurumdan ihtiyaçlarının yerine getirilmesi için yöneticilerden çeşitli beklentileri olmaktadır (Matthews, Bulger ve Barnes-Farre, 2009). Yöneticiler, çalışanlarına destek verir aynı zamanda onların çalışma etkinliklerindeki katkılarını arttırmayı amaçlarlar (Eren, 2011). Yöneticiler, kurumlarının işleyişlerine yön verme gibi bir vazifeye sahip olmakla beraber, çalışanların hedeflerini, beklentilerini gerçekleştirme, çalışma şartlarını iyileştirme, onların yaptıkları işleri takdir etme, başarılarının karşılık bulacağı hissini uyandırma, kariyer hedeflerine ulaşmada yardım sağlama, çalışma saatlerinde olumlu yönde düzenlemeler yapma gibi vazifeleri de bulunmaktadır (Aydın, 2017).

Bir örgütteki çalışanlar, eğer yöneticilerin kendileri ile ilgilendiklerini ve gerekli görüldüğünde kendilerine destek verme noktasında hazır olduklarını hissedерlerse, işlerine daha sıkı sarılacak ve çalışma ortamında istedik davranışlar göstereceklerdir. Çalışan bireyler, yöneticilerinden kendilerine destek verilmesini ve yaptıkları çalışmalardan ötürü onlara önem gösterilmesini arzu ederler.

Yönetici, çalışanların maaşlarını, terfi durumlarını, işe girme ve işten çıkarılma durumlarını, disiplin kararlarını, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirler, eğitim görmelerine olanak tanır, örgüt için yönetsel kararları belirleyerek uygular (Palmer ve Winters, 1993).

Yönetici, organizasyonunun bütçesini belirler, kurumunun ve çalışanlarının faaliyetlerini değerlendirmeye alarak hedefleri gerçekleştirmek amacına yönelik olarak kurumu ileriye götürecek yönetim tekniklerini uygulamaya koyar (Helvacı, 2002).

Yönetici, çalıştığı kuruma ait kural ve politikaların yürütülmesini ve kurum kaynaklarını aktif olarak gerekli yerlerde kullanma vazifesini yerine getiren temsil konumunda olan güç şeklinde ifade edilir (Muse ve Richer, 2011).

### **1.1.2. Örgütlerde Destek Kavramı**

Desteğin örgütün kendisi, ailesi ve meslektaşları gibi birçok kaynağı olmasına rağmen, Muse ve Richer'ın (2011) da belirttiği gibi, yöneticilerin, örgütün kural ve politikalarını uygulayarak kaynak tahsisini aktif olarak gerçekleştiren temsilci güç olması gerçeği, yöneticinin desteğinin diğer destek türlerinin öncüsü olmasını sağlar.

### 1.1.3. Yönetici Desteği Kavramı

Matthews, Bulger ve Barnes-Farre (2009), çalışanlara sağlanan desteği, onların görevlerini yerine getirmeleri için sağlanan kolaylıklar ve yardımcı aktiviteler şeklinde ifade etmişlerdir. Algılanan yönetici desteği, yönetici konumunda bulunan kişinin çalışan bireye verdiği değer, teşvik ve desteğe karşılık gelmektedir (Babin ve Boles, 1996). Çalışan bireyler açısından örgütte hissedecekleri genel desteğin en baştaki koşulu, onlar tarafından algılanan yönetici desteğidir (Göktepe, 2016). Yönetici desteği, yöneticilerin çalışan bireylere yönelik sosyal ve duygusal açıdan hem ilgili hem de iyi niyetli davranışlar göstermeleridir (İnce, 2016). Bhanthumnavin (2003) göre ise yönetici desteği; yönetici ile çalışan arasında gerçekleşen pozitif iş ilişkisi demektir.

Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarına sunduğu destek, cesaret ve ilginin çalışanlar tarafından algılanma düzeyidir (Burke, Borucki ve Hurley, 1992).

Yönetici desteği, genellikle yönetici ile çalışan arasındaki olumlu iş etkileşimi şeklinde ifade edilebilir.

Destekleyici bir yönetici çalışanlarını daha iyi çalışmalarını konusunda motive etmek için onların ihtiyaçlarını sağlayabilmelidir (Bhanthumnavin, 2003).

Eisenberger vd. (2002) destekleyici yöneticilerin; çalışan bireylere karşı adaletli olan, çalışanlarının başarıları ile gurur duyan ve onların kurumları için iyi düzeyde performans göstermeleri amacına yönelik olarak gereksinimlerini göz önünde bulunduran kişiler olduklarını ifade etmiştir. Çalışan birey için yöneticiden destek görmesi yöneticinin kendisini düşündüğü anlamına gelir. Çalışan bireyin yöneticisinden gördüğü pozitif davranışlar onun yönetici tarafından sağlanan destek algısının artmasını sağlamaktadır (Tuna, 2016).

Yönetici desteği ki bu destek yönetici ile çalışan bireyler arasında kurulan olumlu anlamdaki iş ilişkisi anlamına gelmektedir ve bu destek türü, yönetici konumunda bulunan bireyin, çalışanlarının motivasyonlarını ve çalışma hayatlarının kalitesini artırmalarına yardımcı olmaya gayret eden ve kurumdaki en değerli varlık olduğu fikrinin verilmeye çalışıldığı faaliyetlerde bulunmak şeklinde de ifade edilmektedir (Zincirkiran, Yalçınsoy ve Işık, 2016).

Bir başka tanıma göre ise yönetici desteği, yönetici pozisyonunda bulunan kişinin çalışan bireye örgütsel açıdan destek sağlaması ve yönetici ile çalışan birey

arasında kurulan pozitif yönlü iş ilişkisi şeklinde ifade edilmiştir. Destekleyici yönetici; astların gereksinimlerini karşılayarak onların daha yüksek düzeyde performans sergilemelerine olanak tanıyan kişi demektir (Bhanthumnavin, 2003).

Powell (2011) yönetici desteğini, yöneticilerin, çalışan bireylerin çalıştıkları kuruma sağladıkları katkıları gözlemleyerek onların iyilik haline önem vermesi şeklinde ifade etmiştir. Yönetici desteği, çalışanların isteklendirilmesi, destek verilerek yaşadıkları problemlere alaka gösterilmesidir (Babin ve Boles, 1996). Kottke ve Sharafinski (1988) yönetici desteğini genel itibarıyla yöneticinin, çalışanın sağladığı katkılara önem ve değer vermesi ve onların refahı hakkında düşünceli davranma derecesi şeklinde ifade etmiştir. Rhoades ve Eisenberger'e (2002) göre yönetici desteği kavramı, kurumdaki yöneticinin çalışanlarına eğitim programları süresince geliştirdikleri yetenek, bilgi ve davranışları sergileyebilme noktasında yardımcı olma çabası şeklinde düşünülmektedir.

Cohen, Underwood ve Gottlieb (2000) örgütlerde çalışanlara verilen desteği, "Bireyin ihtiyaç duyduğu desteği, başka bir bireyin çeşitli araç-gereç, duygusal ve bilgi benzeri kaynaklar aracılığı ile bu bireyin beklentisine karşılık vermesi" olarak ifade etmişlerdir. Bhanthumnavin'e (2003) göre, destek veren yönetici demek astlarının en iyi seviyede çalışma performansı gösterebilmeleri adına onların gereksinimlerini belirleyip bu gereksinimleri karşılamak için çaba sarf eden kişi demektir. Aynı zamanda astlar ile yönetici arasında oluşan pozitif iş ilişkisi ile karşılıklı alışveriş durumunun, kurumda algılanan yönetici desteği üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir.

Yönetici, bir çalışanın kurumunda en fazla iletişim ve etkileşim sağladığı birey olmasının yanında kurum temsil eden kişi şeklinde de algılanır (Karagonlar ve Öztürk, 2015). Etkili bir yönetici desteğinin gerçekleştirilmesi için yöneticinin çeşitli yeteneklere sahip olması beklenir. Bunlar arasında yöneticinin yapılan işe ilişkin konularda bilgili ve becerikli olarak çalışanlarına yön göstermesi ve çeşitli eğitim faaliyetleri tavsiye etmesi, onlara hem duygusal anlamda hem de sosyal olarak destek vererek etkili bir iletişim kurması ve çalışanlarda etki bırakması şeklinde açıklanabilir (Mor, 2009).

Putter (2013) yönetici tarafından sağlanacak desteğin duygusal veya araçsal olabileceğini ve bu desteğin çalışan bireylere eğitim programı verilmeden önce de bu

program verildikten sonra da sağlanabileceği görüşündedir. Çünkü yönetici, çalışanı için hangi alanlarda iyileştirmeye gidilmesi ya da hangi alanlarda gelişim sağlanması gerekliliğini belirleyen kişi konumundadır. Yönetici, çalışanları eğitim programlarına katılım konusunda teşvik edici olmalı aynı zamanda bu eğitimlerde edindikleri bilgileri uygulamaya dökme konusunda onlara yardım etmelidir. Bir diğer deyişle bu bireylerin edindikleri yeni becerileri geliştirerek bunları kullanabilmelerine olanak sağlayacak görevler vermesi, onların işlerine yönelik hedef ve istekleri hakkında bilgi sahibi olmaya vakit ayırarak kariyerlerini ileriye taşımak için ilave eğitim programları ve seminerlere katılma çabalarına destek vermeyi de kapsamaktadır (Çakmak-Otluoğlu, 2012).

Yönetici desteğine dair yukarıda yapılan tanımlardan hareketle denilebilir ki çalışanlar ile yöneticileri arasında gerçekleşen etkileşim seviyesinin tespit edilmesi noktasında, çalışan bireylerin algılarına göre yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi hedeflenen işlere ilişkin her tür desteğin algılanma düzeyi şeklinde açıklanabilir.

#### **1.1.4. Yönetici Desteğinin Önemi**

Yönetici desteği; çalışan bireyler, yöneticilerinden saygı görmek ve değerli olduklarını hissetmek aynı zamanda onlardan takdir görmeyi beklediklerinden dolayı oldukça önemli bir kavramdır. İnsanlar, çevresine göre davranışlarını şekillendirme durumundadır. Bu cümleden hareketle, çalışanın bakış açısına göre yönetici kurumun temsilcisi ve onun sağladığı destek de kurumun verdiği desteği ifade etmektedir (Tongur, 2011).

Yönetici desteği, çalışanların davranışları üzerinde çok önemli katkıları olan bir kavramdır ayrıca çalışanların kurumlarına dair algı ve izlenimlerinin gelişimini sağlamaktadır (DeConinck ve Johnson, 2009). Gerçekleştirilen pek çok bilimsel araştırmaya göre yönetici desteği, çalışan bireyin örgütsel davranışları noktasında ciddi etkiler göstermektedir (Fleishman ve Harris, 1962; Walker, Guest ve Turner, 1956).

Yöneticiler, davranışları aracılığı ile çalışanlarının psikolojik sağlıklarını etkileyebilmektedir (Gavin ve Kelley, 1978; Gilbreath ve Benson, 2004). Yani yöneten bireyin sergilediği davranışlar, çalışanların psikolojik sağlıklarını; bu bireylerin çalışma arkadaşları ile aile üyelerinin davranışlarından daha çok etki etmektedir. Hatta Stout (1984), yönetici davranışları ile çalışan bireylerin sağlık sorunları ve bu

bireylerin gerek duygusal, zihinsel ve gerek fiziksel tükenmişlik düzeyleri ile yakın ilişki içinde bulunduğunu tespit etmiştir. Yöneticiler, birçok çalışan açısından iş yaşamlarındaki psikolojileri üstünde en çok etkiye sahip bireylerdir (O'Driscoll ve Beehr, 1994).

Yöneticiler, işyerini, çalışanlar açısından daha sağlıklı bir hale dönüştürebilirler (Bunker ve Wijnberg, 1985). İş yerindeki çalışma performansına olumsuz şekilde etkileyen etkenleri en aza indirme ya da yok etme gücünü elinde bulunduran yöneticiler, bunu gerçekleştirerek çalışanlar açısından sağlıklı ve istendik bir çalışma atmosferi sağlamış olurlar (Stout, 1984).

Yönetici desteği, yöneticilerin, çalışanların yaptıkları hataları ne şekilde ele aldıkları ile ilgili önemli bir kavramdır. Yapılan bu hataların ele alınma şekilleri çalışanların yaratıcı ve yenilikçi davranışlar ortaya koyma noktasında çekimser tutum takınmamalarına yardımcı olacaktır. Bu hatalar çeşitli şekillerde ele alınabilir; görmezden gelinebilir, ceza vermek amacıyla kullanılır veya yeni öğrenmeler sunmak için fırsat olarak görülebilir. Gerçekleşen hataları affetme yolu tercih edilerek yaratıcılık ve yeniliğe destek veren bir kurum kültürünün oluşup gelişmesi sağlanabilir. Başarıya ulaşmış kurumlar, başarılarından dolayı ödüllendirmeler yapar, aynı zamanda meydana gelen hataları net bir şekilde tartışarak yeni öğrenme fırsatı oluştururlar (Martins ve Terblanche, 2003). Yöneticileri ile ilişkileri yakın olan ve onlardan daha çok destek gören kurum çalışanlarının ilk olarak çalıştıkları kuruma, mesai arkadaşlarına aynı zamanda da kendilerine karşı proaktif davranışlar geliştirdikleri belirlenmiştir.

#### **1.1.5. Yönetici Desteğinin Boyutları**

Yönetici desteği kavramına dair alan yazında pek çok araştırmacının farklı şekillerde boyutlandırmalar yaptığı görülmektedir. Rooney ve Gottlieb (2007) bu kavramı; duygusal, araçsal, bilgisel destek ve değerlendirme desteği şeklinde dört boyuta ayırmışlardır. Duygusal destek, empatik anlayış, çalışanlara karşı ilgili davranışlar sergileyerek bu tutumu onlara iletmeyi içermektedir. Araçsal destek; çalışanlara maddi mal ve hizmet teminini ifade etmektedir. Bilgisel destek; çalışanların bilgilendirilmesi ve onlara danışmanlık yapılmasını ifade etmektedir. Değerlendirme desteği ise çalışanların öz değerlendirmelerine ilişkin geri dönüt sağlanmasını kapsar (Rooney ve Gottlieb, 2007).

Bhanthumnavin (2000) ise yönetici desteği kavramını üç boyutta ele almıştır. Bu boyutlar; bilgi desteği, maddi destek ve duygusal destek şeklindedir (Bhanthumnavin, 2000). Bilgisel yönetici desteği; işe ilişkin konuları temel alan destek türünü ifade eder. Aynı zamanda çalışanların işe ilişkin performanslarını artırma amacına yönelik gerekli görülen ödüllendirme, cezalandırma, geri dönüt verme, danışmanlık yapma, bilgilendirme faaliyetleri şeklinde tanımlanabilir (Bhanthumnavin, 2000). Maddi yönetici desteği; çalışanların amaçlara ulaşmasını gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan zaman, maddi kaynak, hizmetler ve malzemelerin temin edilmesi olarak ifade edilmektedir (Bhanthumnavin, 2000). Duygusal yönetici desteği ise çalışanlara değerli olduklarını hissettirme, onlara sevgi ve saygı gösterme, takdir etme, onların içinde oldukları stres ve çatışma durumları ya da işin zorluklarının üstesinden gelmeleri noktasında onlara yardımda bulunma şeklinde tanımlanmaktadır. Duygusal destek gerek sözel gerek sözsüz (el sıkışmak, sarılmak vb.) şekillerde sağlanabilir. Çalışanların motivasyonlarını sağlamak ve çalışma hayatlarının verimliliğini arttırmak için bu destek türü önemli bir yere sahiptir (Bhanthumnavin, 2000).

Yönetici desteği, Kraimer ve Wayne (2004) tarafından üç bölüme ayrılmıştır. Bunlar; uyum (adjustment) desteği, finansal (financial) destek ve kariyer (career) desteğidir. İlk kısım olan uyum desteği, işgörenlerin iş değişiklikleri boyunca ailelerinin de dâhil edilerek kurumun işgörenele ilgilenmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Örneğin çalışanın yurtdışında göreve gönderilmesi durumunda, çalışan bireyin yeni kurumuna ve gitmiş olduğu ülkeye daha rahat geçiş yapması amacıyla çeşitli politika ve uygulamaların geliştirilmesini içerir. Bu uygulamalara; ülkenin kültürüne uyum sağlamak amacıyla verilen eğitimler, yol yardımları, dil eğitimleri örnek verilebilir.

House (1969) ise, yönetici desteğini duygusal destek (emotional support), değerlendirme desteği (appraisal support), bilgisel destek (informational support) ve fiziksel destek (physical support) şeklinde ele alarak dört boyuta ayırmıştır. Duygusal destek, işgörene karşı açık iletişim kurmayı, ona güvenmeyi değer ve ilgi göstermeyi ifade ederken değerlendirme desteği ise işgörenin gösterdiği performans için geri dönüt vermeyi, bilgisel destek ise işgörene işle alakalı bilgilendirme yapılması, ona danışmanlık verilmesini, fiziksel destek ise işgörenin finansal olarak, işgücü ile zaman açısından destek alması şeklinde ele alınmaktadır.

Yönetici desteği boyutlarına ilişkin yapılan çeşitli çalışmalarda kimi zaman içerik kısmı aynı olup farklı başlıklar altında kimi zaman ise tümüyle birbirlerinden ayrı yönetici desteği boyutlarının ele alındığını görmekteyiz.

Destek kavramının temelinde işgörenlerin gereksinimlerinin olmasından dolayı aşağıda işgörenlerin gereksinim duydukları dört temel destek boyutu; bilgisel, duygusal, maddi yani finansal ve kariyer destek incelenmiştir.

#### **1.1.5.1. Bilgisel Yönetici Desteği**

Bilgisel yönetici desteğinde yönetici, iş odaklı düşünerek hareket eder. Yönetici desteğinin bu boyutunda çalışan bireylerin en üst seviyede verimliliğe ulaşmaları için çalışanlara etkili geri dönütler vermek, çalışanların gereksinim duydukları bilgi ve becerinin ortaya çıkarmak ve gerekli görülen durumlarda ceza ya da ödül vermek gerekir. Yani bu destek türü işe ilişkin sorunları daha önemli görerek bu sorunların üstünde duran, çalışan bireylerin verimliliklerinin artması için ihtiyaç duyulan ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve beceriler olarak ifade edilmektedir (Bhanthumnavin, 2000).

Yöneticiler kurumlarındaki kariyer geliştirme, değerlendirmelerde bulunma, ödül verme konularında en etkili kişiler olarak, çalışanlarının yaptıkları işlere ilişkin onlara sundukları geri dönütler ile çalışanlarının yaptıkları işleri yöneten kişilerdir. Eğer yönetici astlarına faydalı olacak geri dönütler vererek onlara yetki verip çalışanlarının kariyer planlaması adına çeşitli hedefler belirlerse onların motivasyonlarının artmasına sağlamış olacaktır. Çalışanlarda kendilerine güven duyulduğunu farkında olarak sahip oldukları özel bilgi gücü ve yöneticilerinden aldıkları bilgi desteği ile işlerini yapabilmek için özerklik elde ederler.

#### **1.1.5.2. Maddi Yönetici Desteği**

Kurumda çalışan bireylerin hedeflediklerini başarabilmeleri için ihtiyaç duydukları maddi kaynakları, finansman desteği ve insan kaynakları, ihtiyaç duyulan araç gereçlerin temin edilmesi, zaman ve hizmet yönetimi gibi yapılan aktivitelerin tümü maddi yönetici desteği olarak ifade edilmektedir (Bhanthumnavin, 2000).

Maddi yönetici desteği, somut olan ve resmi olarak sahip olunan kaynakların dağıtımının yapılması ile gerçekleşir.

Kraimer ve Wayne' e (2004) göre maddi destek, finans desteği algısı, işgörenin ve kurumun maddi anlamdaki gereksinimleri ve işgörenin yaptığı katkılara karşılık ödül verilmesi demektir. Yurtdışında görev verilen çalışanlar açısından bu destek türü, finans desteği, ödül ve fayda sağlayıcı politika geliştirme olarak ifade edilmiştir. Yurtdışı görevindeki işgörene verilen ikramiye, orda refah bir hayat sürdürmesi için gereken ödenekler, ortaya çıkan yeni masraflar için sunulacak ödemeler bu desteğe örnek olarak verilebilir.

#### **1.1.5.3. Duygusal Yönetici Desteği**

Yönetici konumunda bulunan bireyin gerek astları gerek de çalışanlarına karşı gösterdiği değer, sevgi ve saygı, onun işgörenleri kabul ettiği, onların stres ya da çeşitli problemlerinin üstesinden gelmesi, çatışma durumları ile çözümleme gibi durumlarda ihtiyaç duydukları desteğin sağlanması, duygusal destek olarak ele alınmaktadır (Bhanthumnavin, 2000). Bu destek türü çalışan bireylerin gerek iş ortamında gerek aile içinde karşılaşılabilecek zor durumlarda ihtiyaç duyacağı destek türüdür. Çalışan bireyin ihtiyaç duyacağı bu destek yöneticisi ile kurduğu yakınlık durumuna göre farklılık gösterir. Yönetici tarafından sunulan duygusal destek çalışan bireyin onay görme, değerli hissetme, sevilme ve ilgi görme gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır.

#### **1.1.5.4. Kariyer Desteği**

Kariyer; çalışma hayatında ilerleme imkânları sağlayan profesyonel hayat tarzı ve bireyin hayatındaki çalışma rollerinin sıralaması şeklinde ifade edilebilir.

Günümüzde işgörenler bireysel kariyer sorumluluklarının yönetimi ile kendi başlarına ilgilenmektedirler. Bu sebeple onların kariyer hedeflerini ortaya koyup, hedefledikleri kariyer noktaları hakkında bilgilendirme çalışması yapılması, yaptıkları çalışmaların ilgililerce görülebilir hale gelmesi ve destek verilme gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Kraimer ve Wayne (2004), yönetici desteğinin alt boyutları arasına kariyer desteği boyutundan bakmışlar ve kariyer desteğini, kurumun işgörenin kariyer gereksinimleri ile ilgilenmesi şeklinde açıklamışlardır. Bir anlamda bu destek boyutu bilgisel destek boyutunun detaylandırılmış şekli olarak ele alınabilir. Kraimer ve Wayne'e (2004) göre kariyer desteği, işgörenlerin kariyer gelişimleri açısından en çok gereksinim hissettikleri istihdam etme türü olan yurtdışı görevlendirmeleri boyunca da

kariyer ilerlemelerini devam ettirebilmelerini sağlayarak imkânlar sunacak çeşitli politika ve uygulamaların ortaya konması ve ilerletilmesidir. Bu uygulamalara danışmanlık uygulaması, uzun döneme uygun kariyer planlaması yapılması ve kariyeri temele alan performans değerlendirme uygulamaları örnek verilebilir.

#### **1.1.6. Yönetici Desteğinin Dayandığı Teoriler**

##### **1.1.6.1. Sosyal Alışveriş Teorisi**

Alışveriş (değişim) kavramı gerek sosyal gerek ekonomik anlamda ele alınsın temelde yarar ya da bedel temelli şeklinde ortaya çıkan ilişki demektir. Sosyal alışveriş durumunda, ekonomik alışverişte her iki tarafın menfaatleri için ilişki kurması gibi taraflar anlayış gösterdikleri ekonomik olmayan sosyal bedellerin karşılığı olarak elde edecekleri menfaatlerin cazibesine göre bu alışveriş yani değişime katılım gösterip göstermemeye karar vereceklerdir. Sosyal alışverişte gerek yazılı kuralların olmayışı gerek bedel olarak elde edilecek olan ödül garanti altına alınmadığı için fark bulunmaktadır (Rhoades, 1997).

Linden'a göre sosyal alışveriş bireyin başka bir bireye iyilikte bulunması halinde yaptığı iyiliğe karşılık bekleme hali demektir. Bu alışveriş durumunda birey, gayretini kendisine sunulan imkânlar ile ödüllere karşılık olarak ortaya koymaktadır. Sosyal alışveriş modeli, bireyin kurumuna bağlılığının ve gayretinin bahsi geçen sosyal ödül ve imkânlar karşılığında değişim yaptığı modeldir. Sosyal alışveriş ilişkisi durumunda taraflardan birinin elde ettiği kazanımlar ve buna bağlı olarak ödediği bedel, karşı taraf için de söz konusudur. Bu durum adil olmanın bir gereğidir. Fakat bu her zaman arzu edildiği gibi olmayabilir; bu karşılığın zaman alması bir yana vuku bulmaması bile söz konusudur. Ekonomik çıktılarda taraflar arası ilişki kısa süreli ve hızlı olurken sosyo-duygusal çıktılarda kurulan ilişki uzun sürmekle birlikte sonuçların elde edilmesi geniş bir zaman gerektirir (Rhoades ve Eisenberger, 2006).

Sosyal alışveriş teorisi, sosyal davranış teorilerinden birisidir ve bu teoride kurumun içerisinde bulunan kişilerin kurdukları sosyal ilişkiler farklı türlerde kaynak alışveriş şeklinde ele alınır. Blau, 1955 yılında sosyal alışveriş kavramını ilk olarak kullanan kişidir. Homans da 1958 yılında kişiler arası ilişkileri farklı türde bir alışveriş(değişim) şeklinde açıklamış ve literatürde bulunan ilk alışveriş teorisini ortaya koymuştur. Thibaut ve Kelley'in sosyal psikoloji üzerine çalışmaları yapmışlar

ve 1959’ da bu çalışmaları ile Homans’ın ortaya koymuş olduğu teoriye mhım katkılar sağlamışlardır. Kişiler, istedikleri hedefleri gerçekleştirmek için kurumdaki diğer kişilerle, gruplarla veya diğer kurumlarla ortak hareket edebilirler (Gürbüz, 2006).

Sosyal alışverişlerde üstlenen bedelin karşılık bulacağına ilişkin her iki tarafın karşılıklı güven ve inancı bulunur. Sosyal alışverişlerde, taraf konumunda yönetici, çalışan, sendika, tedarikçi ve müşteri şeklinde çok farklı türde taraflar olabilir. Bu taraflar alışveriş ilişkilerinde değişik türde çıktı ortaya koyarlar ki bu çıktılar ekonomik çıktılar ve duygusal çıktılar şeklinde dir. Sosyal alışverişlerde ne zaman karşılık veriliş bu karşılığın ne şekilde olacağı bireyin gönüllülük esasına dayanır. Bu alışveriş türünde ekonomik alışverişteki gibi bir pazarlık durumu olmayıp verilecek karşılık her iki tarafın arasındaki ilişki kalitesi doğrultusunda farklılık gösterecektir. Sosyal alışveriş teorisi literatüründeki karşılıklı ilişkiler ve karşılıklar tarafların aralarındaki ilişkinin kalitesine göre şekillenir. Yönetim ve organizasyon literatürü açısından sosyal alışveriş teorisinde, organizasyon düzeyinde karşılıklı ilişkiler açısından ele alınarak, bağımsızlık, bağımlılık ve karşılıklı bağımlılık durumu açısından açıklamaya çalışılan bir teoridir. Bu bağlamda, sosyal alışveriş, “başkalarıyla karşılıklı dayanışmayı ve bağlılığı” gerektirir (Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003). Sosyal alışveriş teorisi, Emerson’un karşılıklı bağımlılık ilkesini eklemesi sonrasında daha sistematik bir hal almıştır. Emerson, karşılıklı değişim sürecinde g dengesi olmaması durumunda ilişkilerin tutarlılıktan uzak olacağı ve ilişkilerin srdrlebilirliiliği açısından her iki taraf arasında bağımlılık olmasının önemli olduğunu belirtmiştir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001).

Gouldner’a göre taraflar arasında gerçekleşen kurumsal temelli ilişki durumunda her iki tarafın birbirine bağlılık ilkesi ile bağlı olduklarını ve destek gören bireyin karşı tarafa olumlu anlamda benzer bir karşılıklıta bulunarak veya destek gördüğü tarafın zarar görmesine sebep olabilecek hareketlerden uzak duracak şekilde iki temel prensibe dayalı ilişki sürdürebileceklerini ifade etmiştir (Cropanzano, Rupp ve Byrne, 2003). Taraflar bu alışveriş durumlarında karşı taraf ile olan ilişkilerindeki girdi-çıktı dengesini adil-adaletli olma kavramına dayanarak korumaya gayret eder (Flynn, 2003).

Organ'a göre adil olmak çalışan bireyin menfaatlerinin korunması hususunda yöneticisine güvenebilmesi şeklinde ifade etmiştir. Yönetici bu konuda hassas olduğunda çalışan da ona karşı yararlı faaliyetler gerçekleştirerek karşılıklı bulunmayı kendisine bir yükümlülük addetmektedir. Bu da alışverişte ilişkilerin kaliteli hale gelmesine yardımcı olmaktadır (Hyondong, Jong-Keonve Sanghyeon, 2013). Sosyal alışveriş teorisine göre; eldeki kaynaklar, işverenin eliyle çalışanlara, onların sergiledikleri performans ve yaptıkları işlere göre dağıtımı gerçekleştirilir. Sosyal alışveriş teorisinde kurumun çalışanlar aracılığı ile verimlilik elde etmesi için çeşitli faaliyetler yapılır. Eğer çalışan işini başarılı bir şekilde yapacağına ilişkin güven duyuyorsa işverenin çalışana karşı davranışı ve çalışanın da yaptığı katkılara bir karşılık göreceği inancı ile alışveriş gerçekleşir. Taraflardan biri ötekine bir iyilikte bulunduğu zaman karşılıklı normu gereği kendisine iyilikte bulunulan taraf gerekli imkânlar yaratıldığında gördüğü iyiliğin karşılığını göstermeyi zorunluluk şeklinde ele alır. Karşılıklılık normu kurum bazlı çalışan birey ve yönetici açısından ele alındığı zaman iki taraf arasında alışveriş sağlanır (Dhar, 2012). Podsakoff (1990), çalışanın adalete ilişkin algıları ve algılanan yönetici desteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ilişkilere sahip olduğu belirtilmiştir. Çalışma sonucunda, yüksek algılanan yönetici desteği sonucunda gösterilen yüksek düzeydeki örgütsel vatandaşlık davranışı aracılığıyla, örgütsel amaçların gerçekleşmesine katkı sağlandığı savunulmuştur.

#### **1.1.6.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi**

Liderlik bireyin kendi, onu takip edenler ile ortamın şartları şeklinde 3 ana öğeden meydana gelir. Liderlik kavramına ilişkin analiz yapıldığında adı geçen bu 3 temel öğe tek başına ya da farklı ikili kombinasyonlar şeklinde ele alınıp değerlendirilmiştir. İlk başlarda liderin kendisi ve şahsiyetini güç ve yetkisi üzerinde durulmuştur. Sonrasında ise lideri takip edenler yani astlar çeşitli çalışmalarla değerlendirilmiştir. En son lider ile üyeler arasında gerçekleşen etkileşime odaklanılarak ilişki temelli liderlik teorisi ortaya konulmuştur (Graen ve Bien, 1995).

Yönetici bir kurumun temsilcisi konumunda olmasından dolayı algılanan örgütsel destek lider-üye arasındaki alışveriş değişkenini etkiler. Ayrıca dolaylı yolla algılanan yönetici desteği ile de ilişkisi olduğu ifade edilebilir. Lider üye etkileşimi kavramı gerek sosyal alışverişte gerek algılanan örgütsel destek ile olan ilişkisinde etkili bir rol üstlendiği için destek kavramları önemlidir. Bunun sebebi yöneticini

alışan bireylerle ilgilenmesi, onlara birebir ilgi alaka göstermesinin lider ve ye ilişki kalitesini artırmasındandır (Rhoades, 2001).

Astlar ile yöneticileri arasındaki tutum ve davranışlarda etkin şekilde rol alan iş ilişkilerinden birisi de lider ye etkileşimi ilişkisidir. Lider ye etkileşimi, lider ile astlar arasında gerçekleşen iş ilişkisini odak noktasına koyar. Bu kurama göre lider ve astlarından her biri arasında farklı seviyede ilişkiler vardır. Lider ye etkileşiminin temeli Kahn'ın rol teorisine dayanır. Bu teoriye göre astlar iş yerlerindeki rollerine göre karşılıklı beklentileri ile farklılaşmaktadır. Lider ye etkileşimine göre liderin her bireyle etkileşimi kendine özgü ve tektir. Lider ile ye arasında kaliteli etkileşim gerçekleştiğinde bu “grup içi” olarak adlandırılır. Aksine eğer astlar ile kaliteli etkileşim gerçekleşmezse bu durumda astlar “grup dışı” olarak adlandırılır (Yaşlıoğlu, Toplu ve Pekdemir, 2013).

Kraimer ve Wayne (2004), lider ve astlarının ilişki kalitesi üzerinde durmuştur. Bu iki taraf arasında finansal kaynak, destek ve bilgi alışverişi olduğunu ifade etmiştir. Bunun sebebi örgütsel destek ile lider ye etkileşiminin sosyal anlamdaki alışveriş kavramının temel kavramları olmakla beraber, aynı zamanda yönetici ile kurumun sağladığı iki temel ve önemli destek türü olmasındandır. Gagnon ve Michael tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada ise yöneticinin yaptığı etkiyi ölçülmeye çalışılmıştır. Bu çalışmaya göre bireylerin yönetici desteği algısı yüksek düzeyde ise çalışanların olumlu davranışlarda bulunma eğilimleri artmaktadır (Hinschberger, 2009). Kraimer ve Wayne (2004), Yurt dışı görevine gönderilen bireyler üzerinde yapılan çalışmada lider ye etkileşimi ve algılanan yönetici desteği ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada yurtdışı görevindeki çalışanlar ve üstlerinin arasındaki ilişkide lider ye etkileşimi sonucu oluşan ilişkinin kalitesinin bu bireylerin çalışma performanslarını etkilediği ortaya konmuştur. Bu alışma sonucuna göre bahsedilen görevlilerin çalışma performansları ile lider ye etkileşimi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu, diğer bir deyişle kalitesi yüksek seviyede olan lider ye etkileşimi ve yüksek seviyedeki çalışma performansı gerçekleşeceği vurgulanmıştır.

Yaşlıoğlu, Toplu ve Pekdemir (2013), yaptıkları araştırmada çalışanların duygusal zekâ seviyeleri ile yararlandıkları çatışma yönetimi ilişkisi üzerindeki rolü açıklamayı hedeflemişlerdir. Araştırma sonucuna göre duygusal zekâ ve çalışma yönetimi yöntemleri arasında olumlu anlamda ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Lider

üye etkileşimi ile bütünleştirme boyutu arasında anlamlı ilişki tespit edilmiş, lider üye etkileşiminin duygusal zekâ ve çatışma yönetimi yöntemlerinden bütünleştirme yöntemi arasında kısmi aracılık vazifesi gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Lider üye etkileşiminin olumsuz çalışma tecrübelerinin önüne geçebileceğini, bu sebeple de sosyal desteğin farklı bir hali şeklinde ifade etmişlerdir. Grup içi yani yönetici ile yüksek kalite ilişkiye sahip bireyler arasında psikolojik sözleşme ihlali durumunda bu çalışanların normalin üstünde olumsuz tepkide bulunacaklarına vurgu yapılmıştır. Sosyal destek açısından lider üye etkileşimi, psikolojik sözleşme ihlali durumunda çalışanların gösterdikleri performanslar üstünde olabilecek kötü etkiyi en aza indirmekte; ancak yüksek kalite lider üye etkileşimi olması durumunda psikolojik sözleşme ihlali ihanet şeklinde bile ele alınabilmektedir. Böylesi bir algı olması durumunda da bireylerin olumsuz tepkilerinin artmasının söz konusu olacağı ifade edilmektedir (Stinglhamber ve Vandenberghe, 2002).

#### **1.1.6.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi**

Psikolojik sözleşme; dönüşümsel ve ilişkisel şeklinde iki boyuttan oluşmaktadır. Dönüşümsel sorumluluklar, finansal kapsamı, dar basit yükümlülükleri ifade ederken, ilişkisel yükümlülükler ise sosyo-duygusal değişiklikleri açıklamaktadır (Rousseau ve Parks, 1992). Psikolojik sözleşme, genel anlamda işgören ile yöneticinin gerçekleştirdiği alışveriş anlaşması ve değişimi gerçekleşen kavrama denir. Zihinsel bir model şeklinde algılanmaktadır (Rousseau, 1995).

Sosyal alışveriş kuramı çerçevesinde ele alınan iki tarafın karşılıklı beklentileri değer ilişkisi olarak ifade edilen bu kavram, psikolojik sözleşme ile yani iki tarafın inanışlarına ve karşılıklı duydukları güven esas alınarak beklentilerinin açıklanması ile mümkün olabilir. İşgören bireyler ile finansal değişiklikleri düzenleyen açık ve net olan yazılı sözleşmeler imzalarlar. Aynı zamanda zihinde var olan ve açık bir şekilde duyurulmayan sözleşmelerde imzalanır. Finansal temelli sözleşmeler formel yapıdadırlar ve her iki tarafın sorumluluklarını açıkça ortaya koymakta, bu sorumlulukların yerine getirilmemesi durumunda ise çeşitli yaptırımlar söz konusu olmaktadır. Ancak psikolojik sözleşmeler biçimsel kâğıt üzerinde olmayıp sosyal alışverişi yürüten karşılıklı güven ve beklentilerin yerine getirileceği inancı üzerine kurulurlar (Turnley, Bolino, Lester ve Bloodgood, 2003).

Psikolojik sözleşme süreci doğru yönlendirilmezse bu durum sözleşme ihlali sonucunu doğurur. Yönetici işverenine eğitim imkânları ile üst düzey performansa özendirici ve işverenler işlerinin en iyi şekilde yapmak için çokça gayret gösterdikten sonra eğer sözü geçen özendirme imkânları verilmezse psikolojik sözleşme ihlali ortaya çıkar. Örgütsel desteğe ilişkin yapılan çalışmalarda işgörenlerin kurumları ile psikolojik sözleşmeler kurduğu görülmüştür. Psikolojik sözleşmeye göre kurumlar çeşitli yarar ve hizmetler sunar ve karşılığında iş görenlerde istendik, iş çıktıları ile tutum ve davranış ortaya koyarlar (Rousseau ve Parks, 1992).

### **1.1.7. Yönetici Desteğinin Örgütsel Sonuçları**

#### **1.1.7.1. Örgütsel Bağlılık**

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin kurumun hedeflerini gerçekleştirmek için çaba sarf etmesi, kuruma aidiyetini devam ettirmeyi istemesi şeklinde ifade edilmektedir. İşgörenlerin kurumlarına duydukları örgütsel bağlılıkları ve işlerine gösterdikleri karşı gayret arasında olumlu anlamda ilişki bulunur. Örgütsel bağlılık arttıkça gösterilen gayret de artar (Erikson, 2007).

Bağlılık, bireyin aidiyet hissi kazanması için de önemlidir. Diğer bir ifade ile işgören ile kurum arasında hem sosyal hem de psikolojik bir ilişki oluşmasını netice verir (Demirel, 2008). İşveren ile işgören arasında gerçekleşen karşılıklı ilişki bir tür sosyal alışveriş niteliği taşır. Yönetici desteği sayesinde kurum ve işgören arasında kuruma yapılan katkılar açısından alışveriş gerçekleşir. Kurum yönetici ve işgören arasındaki bu alışveriş sayesinde işgörenlerin sosyal ve ekonomik açıdan iyileştirilmeleri ve örgütsel bağlılıklarının artması sağlanır (Shore ve Tetrick, 1991).

Örgütsel bağlılık kavramını Allen ve Meyer (1991) üç boyuta ayırmışlardır. Bu boyutlar şu şekildedir;

1. Duygusal Bağlılık: işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını etkileyecek olaylar gerçekleştiği zaman, durum değerlendirmesi yapan işgörenin kurum ile özdeşleşerek kuruma karşı oluşan duygusal tepkinin bütün yönleri ile ele alınıp incelenmesi demektir (Allen ve Meyer, 1991). Ayrıca kurumun hedeflerine karşı hissedilen sevgi, saygı ve duygusal açıdan yakınlık hissi ile kurumun misyon ve vizyonunun içselleştirilmesi sonucu ortaya çıkan bağlılık türüdür. İşgörenlerin duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu durumlarda kurumlarını sadece gereksinim

duydıkları için değil kendileri orda olmayı istediklerinden işlerini bırakmazlar ve kurumlarının çıkarları için çok çaba sarf ederler. Eğer işgören kendisi ile kurumunun değerlerinin uyumlu olduğunu hissederse kurumuna duygusal bağlılık duyar (Weiner, 1982).

2. Devam Bağlılığı: İşgören birey, kurumdaki yatırımlarından dolayı kurumundan ayrılmayarak çalışmaya devam etmeyi bir gereksinim olarak görür (Bergman,2006). Kaya ve Selçuk' a (2007) göre devam bağımlılığı, işgörenin kurumundan ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyet yüksek olacağından ötürü kurumda çalışmaya devam etmesi demektir.

3. Normatif Bağlılık: Örgütsel bağlılık işgörenin sadece kurumuna değil aynı zamanda kendi yaptığı aktivitelere de bağlılık hissetmesi sürecidir (Allen ve Meyer, 1991). İşgörenin geçmişe ait hareketlerinin uzantısı olarak ifade edilebilir (Barutçugil, 2004).

Örgütsel Bağlılık açısından işveren ile işgören arası iletişim önemlidir. İletişim işgören ile yönetici arası bilgi, fikir alışverişi demektir (Barutçugil, 2004). İletişim kavramı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunur. Eğer yönetici uygun zamanda ve şekilde bilgi aktarımı gerçekleştirirse işgörenlerin örgütsel bağlılıkları artacaktır (Gürkan, 2006).

İşverenler, işgörenlerin kurumlarına sağladıkları katkıları fark eder ve onlara destek verirlerse, işgören bireylerin kurumlarına karşı örgütsel bağlılıkları da artar (Özkuk, 2017).

Desteğin önemsendiği kurumlarda işgörenlerin yaptıkları işler takdir gördüğünde, bu bireyler kişilik olarak değerli hissettirdiklerinde, onların fikir ve bakış açılarına değer verildiğinde, bu bireyler kurumların hedefleri ile bir bütün haline gelecek ve onları özümseyeceklerdir. Bunun sebebi işgörenlerin kurumları tarafından takdir ve değer görme istekleridir. Eğer işgörelere bu şekilde destek verilirse, iş görenler kurumun faaliyet ve verimliliğini düşürecek davranışlardan kaçınacak kurumlarına daha çok bağlılık göstereceklerdir. Yönetici desteği kurum için önemli olan çıktıların ortaya çıkması için birer temsilci olan yöneticilerin, işgörenlerin işlerine yön vermesi, değerlendirme yaparak onlara destek vermesi gerekir. Bu sebeple işverenlerin iş görenlere olan olumlu veya olumsuz tutum ve davranış eğilimleri iş görenler açısından kurumlarının onları beğenmelerinin bir kıstası şeklinde

algılanmaktadır. Diğer bir ifadeyle eğer yönetici desteği yüksek seviyede algılanırsa, karşılıklılık normu gereği işveren ile iş gören arasında olumlu ilişki oluşması ve beklenen iş çıktıların elde edilmesi sağlanacaktır (Rhoades ve Eisenberger, 2002).

Eisenberger vd. (2002), yaptıkları çalışmada, işverenlerin iş görenlere sağladıkları olumlu çalışma şartlarının, işgörenlerin işlerine dair tutum, davranış ve algılarının gelişmesinde oldukça etkili olduğunu ifade etmişlerdir. İşgörenlerin geri dönüş alma istekleri, takdir görme ve fark edilme gibi gereksinimleri göz önüne alınarak çalışma saatlerinin esnetilmesini, gelişmeye yönelik imkânlar içeren görevlendirilmeler yapıldığında, işverenler ile işgörenler birbirlerine güven duyacağından kurum adına mühim faydalar sağlanacaktır. Yönetici desteği kurumlar için önemlidir. Yönetici desteğinin çıktıların etkisine yönelik araştırmalar bulunmaktadır. Bir kurumda işgören ve yöneticisi arasında nitelikli bir ilişki oluştuğunda, yöneticiler işgörenlerin farkına varıp onları takdir ettikleri zaman iş görenler bu desteğe karşılık olarak kurumlarına daha çok bağlanma eğiliminde bulunmaktadırlar. Aynı zamanda bu bağın etkisiyle iş hayatının kalitesi de yükselmektedir.

İşveren ile işgörenler arasında güçlü ilişkiler kurulması, farkındalık oluşması, işgörelere sağlanan desteğin artması, onların kurumlarına duydukları örgütsel bağlılığı da arttıracaktır. Bu durum kurumun hedeflerine ulaşmaları için de gereklidir. Eğer işgörelerin örgütsel bağlılıkları yüksek olursa işe devam noktasında da daha hevesli ve çalışkan olurlar (Bhathumnavin, 2000).

Çalışmaları boyunca yöneticilerinden destek gören bireyler, ortaya çıkması muhtemel gerek fiziki gerek duygusal problemleri çözme noktasında daha rahat olacak ve çalışmalarını kesintiye uğratmadan devam edecektir (Emhan, Mengenci, Taşdöven ve Garaye, 2014).

Örgütsel destek arttıkça örgütsel bağlılık da güçlenecektir (Christopher, 1994).

Narman'a (2006) göre eğer yöneticiler işgörelerin ortaya koyduğu çalışmaları önemser ve onlara eşit muamele ederse bu durum iş performanslarını arttırabilmektedir.

İşgörelor örgütsel bağlılık sayesinde, iş tatmini, performans düzeyleri örgütsel vatandaşlık davranışları ile yaratıcılık düzeyleri artarken stres, tükenmişlik gibi olumsuz davranışlarda azalma görüldüğünü belirtmiştir (Akın, 2008).

Sığrı'ya (2007) göre örgütsel bağlılık, iş tatmini, işe devam, sadakat gibi olumlu iş çıktılarına sonuç verebilir.

Literatürün incelenmesinin ardından, çalışanların, yöneticileri tarafından bireysel düzeyde ilgi gördüklerinde, takdir edildiklerine inandıklarında ve saygı gördüklerinde yöneticilerine ve çalıştıkları örgüte bağlılık duyacakları sonucuna varılmıştır.

#### **1.1.8. Yönetici Desteği ile İlgili Yapılan Yurtiçi Çalışmalar**

Yokuş (2006) “Erkek Egemen Mesleklerde Çalışan Kadınların Algıladıkları Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki” isimli bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışma ile örgütsel destek algısının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ve örgütsel destek algısının örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığa etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonucuna göre cinsiyet değişkeni açısından örgütsel destek algısında bir fark görülmemiştir. Örgütsel destek algısı arttıkça duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıkta da artış görüldüğü belirtilmiştir.

Aykan (2007) “Kayseri İl Merkezindeki Anaokullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Destek ve Güven Algıları İle Tükenme Davranışı Düzeyleri Arasında İlişki” isimli bir çalışma yürütmüştür. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin örgütsel destek algıları ve duygusal tükenmeleri arasında negatif, zayıf bir ilişki olduğu, öğretmenlerin örgütsel destek algıları ve duyarsızlaşma eğilimleri ile şahsi başarı duyguları arasında herhangi bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Çalışanlar, güven ortamı içinde çalışır ve destek görürlerse duygusal tükenme durumları azaldığı belirlenmiştir.

Ertan (2008) eğitim alanının da dâhil olduğu çeşitli alanlara mensup 357 çalışan üzerinde bireylerin işte devamsızlık ile kariyer geliştirmede yönetici desteğinin etkisini araştırarak çalışmada algılanan yönetici desteği, çalışan bireyin motivasyonunu sağlamakta ve çalışanların kariyer gelişimleri için aracılık rolü üstlendiği belirtilmiştir. 210 bireyin katılımı ile yaptığı “Yönetici Desteği İle Çalışma Arkadaşları Desteği Ve İş Performansı Arasındaki İlişki” adlı araştırmalarında ise; meslektaşlardan alınan destek algısı ve iş performansı anlamlı ve pozitif yönlü ilişki gösterirken yöneticilerden alınan desteğin iş performansına etki göstermediği belirtilmiştir.

Kalağan (2009), “Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki” isimli bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmasının sonucuna göre, örgütsel destek algısı, akademik destek boyutunda en yüksek; gelişme fırsatı boyutunda en düşük algılanmıştır. Örgütsel sinizm tutumları ise en yüksek bilişsel boyutta en düşük duyuşsal boyutta algılanmıştır. Gerçekleştirilen analizlere göre örgütsel destek ile örgütsel sinizm arasında güçlü, anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel destek algısının örgütsel sinizm tutumunun mühim bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir (2010), “İlköğretim Okullarında Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi” isimli çalışması ile algılanan yönetici desteği kavramı ile önemini açıklayarak örgütsel vatandaşlık kavramının verimlilik ve etkililik bağlamında örgütler için önem arz ettiğini belirtmiştir. Araştırma sonucuna göre yöneticilerden algılanan destek öğretmen bağlamında ele alınacak olursa müdürlerin öğretmenlerine sağladıkları destek arttıkça okula ilişkin iyileştirme çalışmaları, gönüllülük esaslı toplantılara iştirak etme oranı ile öğretmenlerin birbirlerine yardım etme gibi örgütsel vatandaşlık davranışları göstermelerinde de artış görülmektedir.

Emhan, Kula ve Tongur’un (2013) “Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi” isimli araştırmasında yönetici desteğinin tükenmişlik ve örgütsel performans üzerindeki aracılık rolü belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre yönetici desteği, örgütsel bağlılık ve örgütsel performans üzerinde aracılık rolü üstlendiği ifade edilmiştir. Fakat yönetici desteğinin örgütsel bağlılık ve tükenmişlik arası ilişkide bir rol üstlenmediği belirtilerek çalışanların örgüte aidiyet duygusu hissetmeleri gerekliliği bu amaçla da yöneticilerin çok mühim görevlerinin olduğu, iş performansı yüksek çalışanlar isteyen örgüt yöneticilerinin çalışan bireylere destek sağlamasının gerektiği ifade edilmiştir. Yönetici desteği, çalışanları duygusal açıdan da desteklemekle birlikte onların güven ve örgütsel bağlılık gibi hislerini ortaya çıkararak bu hislerin, onların örgütün yararına davranış sergilemelerine katkıda bulunup, aleyhte davranışlardan uzak durmalarını sağladığı da belirtilmiştir.

Giray (2013) “Algılanan Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık; İşletmeler İçin Kritik Öneme Sahip Bir Diğer Örgütsel Sonuç Değişkeni Olan Örgütsel

Bağlılık İle Yönetici Desteği Arasındaki İlişki” adlı araştırmasına göre; duygusal ve normatif bağlılık ile algılanan yönetici desteği arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Garip (2013) gerçekleştirdiği çalışmada işten ayrılma niyeti ile duygusal emek ve duygusal emek ile işe bağlılık arasında şartlı değişken rolü gösterdiği görülmüştür. Çalışma ortamında yöneticisinden destek gören çalışanların olumlu olmayan davranışlardan uzak durarak işten ayrılma niyeti ve işe bağlılıkları artacaktır.

Pekdemir, Koçoğlu ve Gürkan (2013) “Birey-Örgüt Uyumunun, Algılanan Yönetici Desteği Aracılığıyla Çalışanın Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisi” isimli bir çalışma yürütmüştür. Araştırma sonuçlarına göre yönetici desteği algısının kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Bir diğer deyişle, örgütleriyle uyum içinde çalışan bireyler, yöneticilerinden destek aldıkları zaman düşüncelerini çekinmeden ifade edebildikleri belirtilmiştir.

Ada, Akan, Ayık, Yıldırım ve Yalçın (2013) “Öğretmenlerin Motivasyon Etkenleri” isimli çalışmada nitel araştırma yönteminden yararlanılmıştır. Öğretmenlerin motivasyonlarının sağlanması ve başarılı çalışmalar göstermesi için yönetici desteğinin gerekli olduğu ifade edilmiştir. Çalışmada bahsi geçen etkenler çoğunlukla insan ilişkileri ve nitelikleri ile alakalı olduğu belirlenmiştir. Özellikle sosyo-ekonomik olarak düşük düzeydeki bölgelerde görev yapan sınıf öğretmenlerinin motive olmak adına güçlü bir yönetici desteği ne gereksinim duydukları belirtilmiştir.

Argon (2014), “Eğitim Kurumlarında İnsan Kaynaklarının Desteklenmesi: Yönetici Desteğine Yönelik Öğretmen Görüşleri” isimli araştırmasına göre; destek veren yöneticilere ait kişilik özellikleri olumlu olmakla beraber bu yöneticilerin öğretmenlerinin gelişimlerine her alanda destek sağlayarak etkin bir eğitim öğretim ortamı yaratıp, motivasyon sağlayarak öğretmenlerin karar verme durumlarına katılımlarında işbirlikçi bir tutum sergiledikleri belirtilmiştir Yönetici desteği gören öğretmenlerin hem kendilerine hem de işlerine karşı pozitif duygu ve düşünceler besleyerek bu durumu davranışlarına yansıttıkları belirtilmiştir. Ancak yöneticinin bireysel özellikleri ve yöneticiliği nasıl yürüttüğü, okul ile çevre arası ilişkiler, okulun maddi anlamdaki eksiklikleri ve okuldaki bazı uygulamalar, yöneticilerin destek sağlamasına engel olabilecek etmenler olarak ifade edilmiştir.

Tuna (2016) ise “Psikolojik Sermaye ile Algılanan Yönetici Desteğinin Örgüt İçi Girişimcilik Üzerine Etkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma” isimli araştırmasında, yönetici desteği algısının örgüt içi girişimcilik üstünde anlamlı bir etki göstermediği belirlenmiştir. Yönetici desteği algısı örgüt içi girişimciliği hiçbir boyutta olumlu olarak etki göstermemesinin sebebi, kamuda yönetici ve çalışan ilişkisinin sık olması, hiyerarşinin sert bir şekilde işlemesi olarak ifade edilmiştir.

Ertürk, Keskinlik Kara ve Zafer Güneş’in (2016) “Duygusal Emek ve Psikolojik İyi Oluş: Bir Yordayıcı Olarak Yönetimsel Destek Algısı” isimli araştırma sonuçlarına göre; öğretmenler yönetici desteğini ve psikolojik iyi oluşu yüksek düzeyde, duygusal emek orta düzeyde algılamaktadırlar. Aynı zamanda, yönetici desteği algısı, duygusal emek düzeyinin anlamlı bir yordayıcısı olmayıp, yönetici desteği algısı psikolojik iyi oluşun düşük düzeyde bir yordayıcısı olduğu belirlenmiştir.

Özkuk (2017), “Algılanan Yönetici Desteği ve İş Yaşamında Yalnızlığa Yönelik Öğretmen Görüşleri” adlı bir çalışma yürütmüştür. Özkuk’un (2017) araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin yönetici desteği algıları, öğretmenlerin yaş değişkeni, medeni durum ve öğrenim durumu değişkenleri ile kıdem yılı değişkeni açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı ifade edilmiştir. Yani, öğretmenler; yaşları itibarıyla, bekâr veya evli olmaları durumu, lisans veya lisansüstü mezunu olmaları durumları ve kıdem yılları, yönetici desteği algılarında etkili değişkenler değildir. Ancak öğretmenlerin yönetici desteği algıları, cinsiyet açısından anlamlı olarak farklılaşmış olup, erkeklerin kadınlara nazaran yönetici desteğini daha yüksek düzeyde algıladıkları belirtilmiştir.

Uzun’a (2018) göre öğretmenlerin örgütsel destek algıları ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin okul işlerine ilişkin yöneticilerinden olumlu destek almaları onların kurumları ile özdeşleşme seviyelerini arttırdığı ifade edilmiştir.

Ece ve Gültekin (2018) çalışmalarında; çalışan bireylerin yönetici desteği algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyerek algılanan yönetici desteği ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ve bunun nedeninin örgütlerin çalışanlara yönetici desteği verdiklerinde sadık, örgüte bağlı bireyler olduğu şeklinde açıklanmıştır.

### 1.1.9. Yönetici Desteği ile İlgili Yapılan Yurtdışı Çalışmalar

Levinson (1965) ve Eisenberger vd. (1986) yaptıkları çalışmaya göre: yönetici desteği sağlanan çalışanlar, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde yüksek düzeyde bir performans gösterdikleri görülmüştür.

House (1981) ise yaptığı çalışmada yönetici desteğinin iş stresini azaltmada etkili olabileceğini ve bu sayede çalışan bireylerin sağlıklarında iyileşme olabileceğini ifade etmiştir. Yönetici ve meslektaş desteği, birçok stres değişkeni üstünde aile desteğinden daha çok etkili olduğu belirtilmiştir.

Hutchison (1997) yılında 205 üniversite çalışanı ile bir çalışma yürütmüştür. Örgütsel destek algısı ile yönetici desteği algısı arasında pozitif yönlü ilişki [olduğunu belirterek örgütsel destek algısı ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında da pozitif yönlü, güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Bhathumnavin'in (2000) yapmış olduğu çalışmaya göre yöneticiler çalışanlarına geri dönüt vererek işyerindeki verimlilik ve iş performansını arttırmak amacıyla onlara destekte bulunursa çalışan birey yaptığı çalışmaların takibinin yapıldığının farkında olarak iş performansını arttırmak için gayret göstereceğini belirtmiştir.

Grandey'e (2000) göre yönetici desteği algısı yüksek düzeyde olan bireylerin yüksek seviyede duygusal emek gösterdikleri ama tükenme davranışı sergilemedikleri görüldüğü ve bunun nedeninin yönetici desteği algısının stres üzerinde tampon görevi görmesine bağlanmıştır.

Eisenberger vd. (2002) yönetici desteği ve örgütsel destek algısı ile işten ayrılma niyeti üzerinde yaptıkları araştırmada üç farklı grup ile çalışmışlardır. Birinci grup, farklı kurumlarda çalışan 314 kişiden oluşmaktadır. Bu grupta, yönetici desteği algısı, örgütsel destek algısının bir öncülüdür. İkinci grup satış bölümünde çalışan 300 kişiden oluşmaktadır. Bu grupta, yöneticinin derecesi yükseldikçe yönetici desteği algısı, örgütsel destek algısı arasında da güçlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Üçüncü grup, 300 kişiden oluşan perakende satış personelini kapsamaktadır. Araştırma sonucuna göre, örgütsel destek algısı ile yönetici desteği algısının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Eisenberger vd. (2002) ve Gagnon ve Micheal (2004), araştırmalarında iş performansı ve yönetici desteği arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu belirlemişlerdir.

Bhanthumnavin (2003) ise duygusal, bilgisel ve maddi destek olarak yönetici desteğini üç boyut şeklinde ele alarak bu alt boyutlar ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Gagnon ve Michael'in (2004) yaptıkları araştırma sonucuna göre destekleyen yönetici ile çalışanlar yüksek düzeyde performans sergilemekte, iş tatmini ile örgütsel bağlılık davranışı göstermektedirler.

Yoon, Seo ve Yoon (2004) yılında gerçekleştirdikleri “ Müşteri Hizmetleri Görevlilerinin Algıladıkları Yönetici Desteğinin İş Doyumları Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmada bankacılık alanındaki çalışanları inceleyerek bu çalışanların yönetici desteği ile iş doyumları arasında pozitif ilişkiyi tespit etmişlerdir.

Fuller, Hester, Barnett, Relyea'nın (2006) araştırmasında ise eğitim alanında görev yapan bireylerin örgütsel destek algılarına ilişkin fikirleri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel destek algısı ile örgütsel bağlılık kavramları yönetici desteği ile benzerlik gösterdiği ve bunun daha çok yöneticinin temsilci konumundan kaynaklandığı ifade edilmiştir. Ayrıca yönetici tutum ve davranışlarının çok kez kurumun çalışana yönelik tutumu şeklinde algılanmasından dolayı bunların da oldukça önemli olduğu da belirtilmiştir.

alışan bireyin, yönetici desteği algılarının örgütsel destek algılarında güçlü bir etki göstermektedir (Shanock ve Eisenberger, 2006).

Bakker ve Demerouti'nin (2008) alışmasına göre ise yönetici ve arkadaş desteği motivasyonu arttırmakta ve bu sayede iş performansında da artış görölmektedir. Ayrıca başka bir çalışmaya göre yönetici desteği algısı arttıkça çalışan bireylerin kurumlarına duydukları bağlılık da artış göstermiştir (Casper, Harris, Bianco ve Wayne, 2011).

Baloyi'e (2014) göre eğer çalışanlar yönetici desteği görörlerse, yaptıkları işte mutsuz hissetmeyebileceklerdir. Ancak eğer yönetim performans sisteminde zayıflık olursa, sosyal alışveriş ile yönetici desteği algısı düşük düzeyde gerçekleşirse işe dair tatminsizlik hissi artacaktır. Yönetici desteği ile performans yönetimi sistemi ve iş

tatmini arasında direkt bir etki görülmemiştir. Ancak yönetici destek algısı yüksek olduğu zaman iş tatmininin de yüksek düzeyde algılandığı belirlenmiştir.

Abu-Tineh (2015), “The Perceived Effectiveness of the School Based Support Program: A National Capacity Building Initiative by the National Center for Educational Development at Qatar University” (Okul Tabanlı Destek Programının Etkililiği: Katar Üniversitesinde Ulusal Eğitim Geliştirme Merkezi Tarafından Ulusal Kapasite Geliştirme Girişimi) isimli çalışmada, erkek öğretmenlerin kadınlara nazaran okul tabanlı destek programlarını daha aktif olarak algıladıklarını belirtmiştir

Wang, Zhang, Thomas, Yu ve Spitzmueller (2017) “Explaining Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Engagement, Team Proactivity Composition and Perceived Organizational Support” (Çalışan Bireylerin Proaktif Kişilik Yararlarının Açıklanması: Katılımın Etkisi, Ekip Proaktivite Bileşimi ile Algılanan Örgütsel Destek) adlı çalışmalarında, 340 çalışan birey üzerinde proaktif kişiliğin istendik davranış göstermeye etkisini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonucuna göre bireysel özellikler, örgütsel desteği önemli ölçüde etkilediği belirtilmiştir.

## **1.2. Psikolojik İyi Oluş**

### **1.2.1. İyi Oluş Kavramı**

Kişinin bütünsel bir bakış açısı ile öz değerlendirmede bulunması iyi oluş olarak açıklanmaktadır (Türkmen, 2012). Gündelik yaşantımızda kullanılan iyi oluş kavramı, iyi ve sağlıklı halde bulunma manasına gelir ve psikolojik iyi oluş mutluluk, hayat kalitesi şeklinde farklı ifadeler ile beraber karşımıza çıkar. İyi oluş kavramını anlatan birden fazla kavram bulunması, psikoloji bilimi açısından istendik bir gelişme demektir. İyi oluş kavramı, literatüre bakıldığında Özdene iyi oluş, hayat kalitesi, yaşam doyum gibi ifadelerini bir arada kullanılmakta ve pozitif ruhsal durumda olma anlamına gelmektedir (Köylü, 2018). İyi olma durumunu, ilk defa 1961’de Halber Dum ele almıştır. Bireylerin gerek fiziksel ve mental, gerek ruhsal açıdan işlevlerinin artırılmasının hedeflendiği hayat tarzı şeklinde açıklanmıştır. İkinci Dünya Savaşı esnasında gerçekleşen yıkım ve savaş sonrasında, meydana gelen sıkıntılar, psikoloji biliminin daha ziyade olumsuz öğelere yönelmesine sebebiyet vermiştir. Ancak bilim insanlarının yakın zamanda kişinin pozitif ruh sağlığı,

bireylerin olumlu yönlerini sosyal, duygusal ve iyi oluşlarının odak noktası haline getirdiklerini görmekteyiz. İyi oluş hali, bireylerin hayatlarını anlamlı ve kıymetli hale getiren şeylerin neler olduğunu, sıkıntılı hayat şartları ile ne şekilde mücadele edileceği, kişilerin işlevselliğinin olumlu yönlerini ele almak amacıyla farklı alt boyutlar halinde ve çok yönlü olarak açıklanmaya çalışılmıştır (Akın, 2009). İyi oluşa ilişkin iki türlü bakış açısı ortaya konmuştur. Bunlar; hazcılık ve psikolojik işlevselliktir. Hazcılık; mutluluk ve zevki iyi oluşun esas şartı şeklinde görür ve ızdırap veren şeylerden kaçınarak mutluluğu odak noktasına alır. Bu bakış açısına göre birey kendisinin belirlediği değer ve standartlar ile hayatını devam ettirir. Bu değerler iyi oluş hali için oldukça önemlidir. Psikolojik işlevsellik; bireyin kendini gerçekleştirme basamağına gelmesi için gayret göstermesi, işlevsel bir hal alması, zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklı olması demektir. Bireyin esneklik ve değerler sistemiyle uyumlu bir hayat sürdürmesi, mental ve fiziki sağlık sahibi olması ve kendini gerçekleştirmesini içerir (Ryan ve Deci, 2001). İyi oluş kavramı, öznel iyi oluş ve psikolojik iyi oluş olmak üzere iki bölüm altında ele alınmaktadır.

#### **1.2.1.1. Öznel İyi Oluş**

Öznel iyi oluş kişinin yaşam doyumu ile sahip olduğu pozitif ve negatif duygulara ilişkin yaptığı öznel değerlendirmeler demektir (Diener, 2010). Öznel iyi oluş kişinin yaşamında karşılaştığı değişik olay ve durumlara karşı tepkisi duyguları hayattan aldığı duyuma ilişkin fikirleri, çalışma hayatı, sosyal çevresi, özel yaşam gibi farklı konulara dair değerlendirmelerini içerir (Kuyumcu, 2012).

Bradburn'a (1969) göre öznel iyi oluş kavramı, kişinin hayattaki tecrübeleri sonucu şekillenen gerek pozitif gerek negatif hislerine dair yaptığı değerlendirmeler anlamına gelir. Eğer bireyin bu tecrübeler sonrasında, pozitif hisleri negatif hislerinden daha fazla ise bu durum, o bireyin öznel iyi oluş düzeyinin yüksek olmasının bir göstergesi kabul edilir. Öznel iyi oluş durumu, en başta öznel yani bireyin şahsına özgüdür ve bu sebeple bu bireyin şahsi hayat tecrübeleri sonrasında ortaya çıkar. Ayrıca, öznel iyi oluş kavramı, yalnızca hayattaki tecrübelerin etkisine dair bir ifadenin çok ötesinde hayatın tüm niteliklerini ele alan geniş kapsamlı bir ifadedir. Hem olumlu hem olumsuz anlamdaki faktörleri içerir (Gündoğdu ve Yavuzer, 2012).

#### 1.2.1.2. Psikolojik İyi Oluş

Ryff, önceki literatürde “pozitif psikoloji” kavramının üzerinde yeterince durulmadığını, pozitif iyi oluşun ihmal edildiğini, mutluluk ve yaşam doyumu üzerinde pozitif psikoloji etkisine yeterince değinilmediğini ifade ederek “Çok Boyutlu İyi Olma Modeli” ortaya koymuştur. Ryff (1989) ilk olarak psikolojik iyi oluşu şu an anladığımız şekilde açıklayan kişidir. Ryff (1989), psikolojik iyi oluşun yalnızca bir kavram ile açıklanmaya çalışılmasını yeterli bulmamıştır. Çünkü psikolojik iyi oluş yalnızca mutluluk demek değildir. Mutluluk kavramını da yalnızca pozitif ya da negatif duygular ile ifade etmek çok yüzeysel bir yaklaşımdır. Ryff’e (1989) göre psikolojik iyi oluş pek çok içerikten hem etkilenir hem de onları etkiler (Ryff, 1989, Ryff ve Singer, 1989).

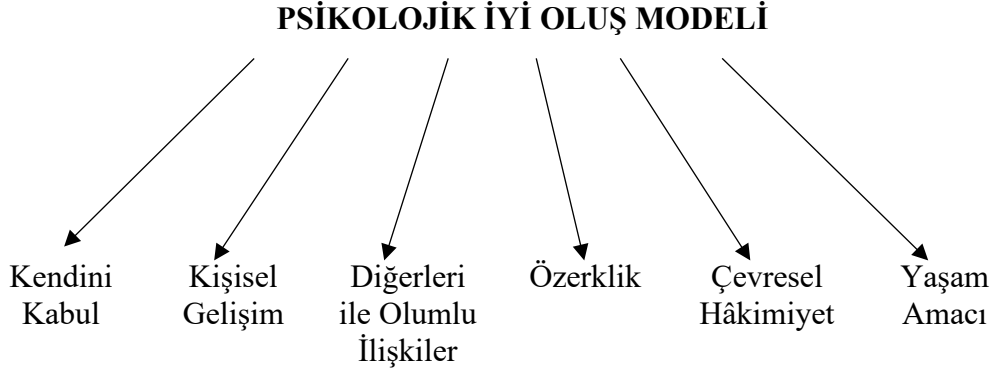
Keyes, Smothkin ve Ryff’e (2000) göre psikolojik iyi oluş, bireyin kendisine ilişkin olumlu düşüncelere sahip olması, aldığı kararlardan ve kendisinden memnun olması, diğer bireyler ile güvene dayalı ve samimi ilişkiler kurabilmesi demektir.

Psikolojik iyi oluş, bireyin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak için çevresini şekillendirmesi, kendi davranışlarını kendisinin yönetmesi, yapabileceklerinin sınırlarının farkında olması ve kapasitesini geliştirmek için gayret göstermesi anlamına gelir.

Psikolojik iyi oluş, bireylerin iyi olma durumunu ifade etmekten daha fazlasını kapsar. Bireyin hem iyi hissetmesini hem de hayata ilişkin iyi düşünceler edinip ve üretkenlik kavramını içine alır (Forgeard, Jayawickreme, Kern ve Seligman, 2011).

Psikolojik İyi Oluş kavramı, temellerini “Ryff’in (1989) ortaya koyduğu “Çok Boyutlu Psikolojik İyi Olma Modelinden alır. Psikolojik iyi oluş kuramı, pek çok araştırmacının psikolojik işlevsellik ile ilgili ortaya attıkları ifadeleri içine alacak şekilde bütüncül bir açıklama sağlamaktadır.

### 1.2.1.2.1. Carol D. Ryff’ in Çok Boyutlu Psikolojik İyi Oluş Modeli ve Alt Boyutları



**Şekil 1.** Çok boyutlu psikolojik iyi oluş modeli

**Kaynak:** Ryff,1989

Ryff (1989), psikolojik iyi oluşu altı alt boyuta ayırmıştır. Bu boyutlar;

1. Kendini Kabul
2. Kişisel Gelişim
3. Diğerleri ile Olumlu İlişkiler
4. Özerklik
5. Çevresel Hâkimiyet
6. Yaşam Amacı şeklindedir.

#### 1.2.1.3. Kendini Kabul

Kendini kabul boyutu pozitif psikolojinin önemli özelliklerindendir. Bireyin geçmiş yaşantılarının, eksik yönlerinin farkında olarak olumlu bir tutuma sahip olmasını ifade eder. Bu boyutu yüksek düzeyde algılayan bireylerin, hem geçmişine karşı olumlu bakış açısına sahip oldukları hem de kendilerini tüm özellikleri ile kabul ettikleri görülmüştür. Ancak bu boyuta ilişkin algıları düşük düzeyde olan bireylerin, kendileri ve geçmişleri ile barışık olmadıkları tespit edilmiştir. Bireyin kendi şahsına yönelik olumlu tutum sahibi olması pozitif iyi oluş sergilediği anlamına gelmektedir (Ryff, 1989).

#### **1.2.1.3.1. Diğerleri ile Olumlu ilişkiler**

Bir bireyin akıl sağlığı için diğer kişiler ile samimiyet ve güvene dayalı ilişkiler kurup, sevmeye kabiliyeti edinmesi çok önemlidir. Sevmeye yetisi geliştirebilmek, bireyin merkezi kontrol için yaptığı bir işlemdir. Bu sebeple, kendini gerçekleştiren bireyde başkalarına karşı merhamet, sevgi hissi ve güçlü empatiye sahip olma ile kolayca arkadaş edinme gibi özellikler görülür. Bu, bir birey için diğerleriyle pozitif ilişki kurabilmek, onun mutluluğu adına oldukça önemlidir (Ryff, 1989).

#### **1.2.1.3.2. Özerklik (Otonomi)**

Özerklik, bağımsız hareket edebilme, kendi başına kararlar verebilme bağımsızlık şeklinde ifade edilmektedir. Eğer birey kendini gerçekleştirmişse, özerklik özelliği göstererek zorunlu kültürlenmeye direnç gösterme eğilimi taşır. Özerk bireyler, kararlar almak için onay aramaz. Karar mekanizmalarında belirleyicileri ise kendi bireysel standartlarına göre ele alırlar. Kendi kararlarını kendileri verir, özgür davranır, bireysellik ve içsel davranış düzenlemelerini bir bütün şeklinde değerlendirirler. Özerklik kavramı, kendini gerçekleştirme süreci boyunca, sosyal süreçlere direnç şeklinde ifade edilmektedir (Ryff ve Singer, 1996).

Otonomi yani özerklik bireycilik kavramının esas özelliklerindendir. Ayrıca çeşitli alışkanlıklar ve sosyal hayattaki bu kavram korkulardan kurtularak ortaya çıkar. Christopher (1999) ise Ryff in açıkladığı özerklik kavramının, bireysel karar alma süreci, özümseme, iç denetim mekanizması, bağımsız olma gibi kavramlarla benzerlik gösterdiğini belirtmiştir (Ekşioğlu, 2011).

#### **1.2.1.3.3. Çevre Hâkimiyeti**

Bireyin gerek fiziksel gerek zihinsel faaliyetler aracılığıyla hem kendi hem de çevresinin geliştirip değiştirebilme kabiliyeti, onun psikolojik iyi oluşu açısından oldukça önem arz eder (Eşigül, 2013).

Çevre hâkimiyeti, kişinin kendisine uygun kendini rahat hissettiği ortamları seçmesi, bireyin kendi hislerine göre çevresinin yeniden oluşturma kabiliyeti şeklinde ifade edilmektedir (Ryff, 1989). Eğer kişi çevresini idare ederek çevresel olanakları verimli şekilde kullanmaya başlarsa gereksinim duyacağı şeyleri yakın olacağı için günlük yaşantısını ve psikolojik iyi oluş seviyesini arttıracaktır.

#### **1.2.1.3.4. Yaşam Amacı**

Ruh sağlığı yerinde olan bireylerin yaşamlarının bir gayesi bulunmalıdır. Girişim kuramcılarına göre birey, pozitif psikolojik durumda olduğunda, şahsi hayatına dair hedefler ortaya koyduğu, yeniliğe açık olduğu, kendini gerçekleştirme çabası içine girdiğini ifade etmişlerdir. Hedefleri olduğu zaman zinde hissederek üretkenliğe odaklanacağını, bu durum onun psikolojik iyi oluş sürecinin üzerinde olumlu etki sağlar (Kuyumcu, 2012).

Birey, yaşama amacı hissi aracılığı ile yaşamın gayesini anlamlandırır. Hayatına bu doğrultuda yön verip yaşam boyu gelişime odaklanarak üretken bir hayat ortaya koyar. Pozitif psikoloji de olan bir birey hayata dair duyduğu iyi niyetler sayesinde yaşamının anlamlılığının farkına varmış olur (Ryff, 1989).

#### **1.2.1.3.5. Kişisel Gelişim**

Kişisel gelişim için birey, kendisine uygun özellikler edinip hali hazırda durumunu daha ileri götürme kabiliyeti göstermeye gereksinim duyar. Kişisel gelişimin temelinde onun kendisini gerçekleştirip yapabileceklerinin sınırlarını bilmesi bulunur. Geleceğin farkında olarak, devamlı değişim ve gelişim gösterme çabası içinde olacaktır. Bu sebeple psikolojik iyi oluşun alt boyutlarında olan kişisel gelişim önemlidir. Kendini kabul hissi yani bireyin şahsını olduğu gibi kabul etmesi mutluluk adına mühim bir kriterdir. Kendini kabul etme bireyin zihinsel olarak sağlıklı olduğunun göstergesidir ve bireyin şahsına yönelik pozitif tutum oluşturmaya, yeni tecrübelerle kapalı olmaması ve geçmiş yaşantılarında kabul etmesini kapsamaktadır (Ryff, 1989).

#### **1.2.1.4. Psikolojik İyi Oluşu Etkileyen Etmenler**

Psikolojik iyi oluş ile ilgili ilk yapılan çalışmalarda genellikle demografik değişkenlerle ilgili ilişki incelenmiştir. Yapılan çalışmalarda cinsiyet değişkenine ilişkin incelemelerde tutarlı bir sonuç elde edilememiştir. Haring (1984), kadınlara nazaran erkeklerin psikolojik iyi oluş düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Lee, Secombe ve Shehan (1991), kadınların daha yüksek bir psikolojik iyi oluşa sahip olduklarını belirtmişlerdir. Ryff, Maggie, Kling ve Wing (1999), araştırmasına göre ise psikolojik iyi oluş ile öz kabul, çevre hâkimiyeti, hayattaki

hedefler ve özerk olma arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir (Tütüncü, 2012).

#### **1.2.1.4.1. Yaş**

Psikolojik iyi oluş hali ile yaş değişkeninin ele alındığı bir çalışmada yaşça genç olanların psikolojik iyi oluş ortalamasının yaşlı olanlara nazaran daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir (Tuzgöl,2005). Psikolojik iyi oluş düzeyi hali adına önemli. Bir değişken olan yaş değişkeninin artması ile psikolojik iyi oluş da değişiklik gösterebilmektedir. Yapılan çalışmaların ışığında yaş değişkeninin gösterdiği korelasyonun psikolojik iyi oluşun diğer alt boyutlarından daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir (Ryff,1989).

#### **1.2.1.4.2. Cinsiyet**

Ryff (1989), yaptığı çalışmasında psikolojik iyi oluşun cinsiyete göre farklılaştığını, kadınların psikolojik iyi oluş düzeylerinin erkeklere oranla anlamlı şekilde daha yüksek seviyede olduğunu tespit etmiştir. Bu anlamlı fark en belirgin hali ise psikolojik iyi oluşun alt boyutlarından kişisel gelişim boyutunda görülmüştür. Ancak bu tespitin tam tersi şekilde cinsiyet değişkeninin psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı bir değişiklik yaratmadığını ifade eden çalışmalarda bulunmaktadır (Akt: Telef, 2013).

Broady ve Hall (1993), Lucas ve Gohn (2000) ise kadınların psikolojik iyi oluş düzeyinin daha düşük düzeyde olduğunu belirtmiş ve buna sebep olarak rahatsız edici çeşitli uyarıcıların ve hislerin, erkeklere nazaran kadınlarda daha üst seviyede hissetmesi gösterilmiştir. Özen (2010), yaptığı çalışmada erkeklerin psikolojik iyi oluş seviyelerinin kadınlardaki kadar yüksek düzeyde algılanmadığını bulgulanmıştır.

#### **1.2.1.4.3. Evlilik**

Psikolojik iyi oluşu etkileyen bir başka değişken ise medeni durumdur. Yapılan araştırmalara göre evliliğin sağlıklı olma ile iyi olma düzeyi üzerinde pozitif etkisi olduğu belirlenmiştir. Evli kişiler, acil durumlar olduğunda, evli olmayanlara nazaran, manevi olarak destek alabilmekte, sevgi görüp göstermeye, sosyal ve ekonomik açıdan destek görmekte, sağlık seviyesini daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Evlilikle sosyal ilişkiler arttığından bu durum bireyin psikolojik iyi oluş hallerinin artmasına yardımcı olmaktadır. Evlilik sayesinde gerek kadın gerek erkek birbirini güzel ve

samimi hisler ile bağlanmakta, sevgi, saygı, özveri gördüğü için güven hissinin artması ile sonuçlanmaktadır (Tütüncü, 2012).

#### **1.2.1.4.4. Kalıtım**

Psikolojik iyi oluş düzeyinin kalıtım değişkeni açısından incelenmesi maksadıyla Lykken (1996) yapmış olduğu çalışmada 1936 ve 1955 yılları arasında Minnesota da dünyaya gelen ikizleri üzerinde yaşam doyumu seviyesi araştırılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya göre yüzde 50 gibi mühim bir oranda psikolojik iyi oluşlarının etkiye uğradığını bulgusuna ulaşmıştır (Akın, 2008).

#### **1.2.1.4.5. Kültürel Yapı**

Bireylerin ihtiyaçlarının önemsendiği ve hayattan alınan doyuma ilişkin hislerin önemli bir yer tuttuğu toplumlar bulunmaktadır. Topluluk kavramına dayalı kültüre sahip gruplar da psikolojik iyi oluş ilişkisinin toplumla etkileşiminin bir sonucu şeklinde ele alınmaktadır. Topluluk kültürlerine nazaran bireyci kültürlerde hislerini açıkça ifade edilebilmesi, sosyal çevre ile iyi ilişkiler oluşturmaktadır (Gediksiz, 2013). Psikolojik iyi oluş ile kültürel etmenler arasındaki ilişkinin incelendiği bir çalışmada, kültür etmenlerinin psikolojik iyi oluşu nihai noktada açıklayabilecek niteliğe sahip olduğu belirtilmiştir (Tütüncü, 2012). Çeşitli kültürler, psikolojik iyi oluşu, kendi yapısal değer algıları ile ele alabilir. Bunun sebebi kültürün kapsadığı, değerler ve yargılarla ilgilidir.

#### **1.2.1.5. Psikolojik İyi Oluş ile İlgili Yapılan Yurtiçi Çalışmalar**

Cenkseven ve Akbaş (2007), psikolojik iyi oluş ve öznel iyi oluşa etki eden demografik değişkenleri araştırmış ve literatüre bu anlamda katkı sağlamışlardır.

Ekşioğlu (2011) ise yaptığı çalışmada üniversite öğrencilerinin psikolojik iyi oluşları ile inanç ve dünya görüşleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Psikolojik iyi oluşun, dünya görüşü ya da dini inançlara bağlı olmadığını tespit etmiştir. Dini inanç, dünya görüşü ve psikolojik yaş arasında anlamlı 1 ilişki bulunmadığını ifade etmiştir. Dünya görüşü ve dini inanç yapısı ile psikolojik iyi hali arasında düşük düzeyde ilişki olduğunu da araştırmada yer vermiştir.

Demirci (2012) Öğretmen adaylarının psikolojik iyi oluş ile öz bilgileri arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, öz bilgi ortalamasının artması durumunda öğretmen adaylarının psikolojik iyi oluş seviyelerinde arttığı belirlenmiştir.

Değişkenler açısından öz bilginin seviyesi ele alındığında ise cinsiyet ve gelir seviyesi ile ilişkisi bulunmadığını fakat akademik başarı ile anne baba tutumları arasında önemli bir ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Aynı zamanda psikolojik iyi oluş düzeyi ile cinsiyet gelir durumu, akademik başarı ve ebeveyn tutumları arasında anlamlı ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Ertürk, Keskinlik, Kara ve Zafer ve Güneş (2016), yaptıkları çalışmada yönetsel destek, duygusal emek ve psikolojik iyilik üzerinde çalışılmıştır. Çalışmalarının sonucuna göre öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu ve yönetsel desteğin psikolojik iyi oluşun düşük düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit etmişlerdir.

Cenkseven, Önder ve Mukba (2017), üniversite öğrencileri ile ilgili bir çalışma yürütmüşlerdir. Yaptıkları çalışmada psikolojik iyi oluşun etki alanı üzerinde durmuşlardır.

Köylü (2018), Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi, araştırma sonucuna göre lisans mezunu ve 1-3 yıl hizmet süresine sahip öğretmenlerin karar alma sürecine yüksek düzeyde katıldıkları belirlenmiştir. Aynı okulda hizmet süresi arttıkça karar sürecine katılım düşmüştür. Örgütsel bağlılık düzeyi ise lisansüstü eğitim almış öğretmenler de daha fazladır. Ayrıca 4-6 yıl görev yapan öğretmenler de örgüte bağlılık yüksek. 1-3 yıl görev yapanlar da düşük düzeydedir. Öğretmenler psikolojik iyi oluş düzeyleri genel olarak katılıyorum şeklindedir. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları cinsiyet, mezuniyet, okul türü ve hizmet süresine göre anlamlı olarak farklılaşmamakla beraber kıdem değişkenine göre fark anlamlıdır. 1-5 yıllık öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri yüksektir. Yapılan çoklu regresyon analizi sonucuna göre örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş beraber karar alma sürecinde pozitif orta düzeyde anlamlı ilişki göstermiştir.

Kurt (2018) öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile psikolojik iyi oluş ve iş doyumları arasındaki ilişki araştırmasının sonuçlarına göre, öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları, iyi düzeyde, iş doyumunu ve psikolojik iyi oluşları ise yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Ayrıca öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkide iş doyumunun kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir.

Yakut ve Yakut (2018) “Öğretmenlerde psikolojik iyi oluş ve işyerinde dışlanma ilişkisi” adlı çalışmalarında öğretmenlerin psikolojik iyi oluş ve işyerinde dışlanmayı genel olarak orta düzeyde algıladıkları belirlenmiştir. Cinsiyet ve branş değişkenleri işyerinde dışlanma ve psikolojik üzerinde iyi oluş üzerinde anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Aydoğan (2019) öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin doğrulayıcısı olarak okul iklimi algıları adlı araştırmasının neticesine göre, öğretmenlerin anlamlı ve amaçlı bir hayat sürdürdükleri ifade edilebilir. Öğretmenlerin cinsiyet, eğitim, medeni durum ve yaş değişkenine göre psikolojik iyi oluş düzeyleri farklılık göstermemiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdem açısından psikolojik iyi oluş düzeylerine bakıldığında 1 ile 5 yıl arası mesleki kıdem sahibi olanların daha yüksek psikolojik iyi oluş düzeyinde oldukları görülmüştür. Okul iklimi ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki belirlenmiştir.

Ağaçbacak (2019), pozitif psikoloji bağlamında sınıf öğretmenlerinin psikolojik iyi oluş düzeyleri ile öz yeterlik inançları ve örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi isimli çalışmada gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre, sınıf öğretmenlerinin psikolojik iyi oluş düzeylerinin cinsiyet (kadınlarda yüksek), yaş (gençler lehine) eğitim durumu (lisans ve üstü lehine), okul türüne (devlet okulu lehine) göre farklılaştığı belirlenmiştir. Öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının ise eğitim durumu (ön lisans mezunları lehine), okuldaki yönetici sayısı (4 ve üstü yönetici lehine), okuldaki çalışma süresi (11 yıl ve üstü lehine) ve velilerin sosyal ekonomik düzeyine göre (orta ve üstü lehine) farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Öğretmenlerin öz yeterlik düzeyleri arttıkça psikolojik iyi oluş düzeyleri de artmıştır. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş süreleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyinin artışının örgütsel bağlılık düzeyi artışı ile alakalı olduğu sonucuna varılmıştır.

Erözyürek (2019), okul yönetiminin demokratik düzeyi ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişki isimli araştırmasına göre, çalışma grubuna uygulanan psikolojik iyi oluş ölçeğinin sonuçlarını şu şekilde olduğu ifade edilmiştir: Cinsiyet değişkenine göre kadın öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri, erkek öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin en yüksektir. Ancak medeni durum

mesleki kıdem, öğrenim durumu, okul türü değişkenine göre anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Çalışma süresi 6 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri daha yüksektir. Okul yönetiminin demokratik düzeyi ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasında pozitif yönlü düşük düzeyde anlamlı ilişki tespit edilmiş ve bu okul yönetiminin de demokratik düzeyinin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir.

Cankal (2020) “Duygusal faktörler: psikolojik iyi oluş, lider üye etkileşimi ve işe bağlılık” adlı araştırma sonucuna göre öğretmenlerin duygusal emek seviyesi, orta psikolojik iyi oluş ve lider üye etkileşimi ve işe bağlılık seviyesi ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyinin demografik değişkenlere göre anlamlı bir fark göstermediği belirlenmiştir.

Göçer, Kaplan ve Yeni (2020) “Psikolojik sermayenin iş erteleme üzerindeki etkisi; Psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü” adlı çalışmalarında, psikolojik sermaye, iş erteleme üzerinde negatif ve anlamlı bir etki göstermiştir. Psikolojik sermaye ve iş erteleme ilişkisinde psikolojik iyi oluşun hem düşük hem orta hem yüksek düzeyde düzenleyici etki gösterdiği tespit edilmiştir.

Kaya ve Çenesiz’in (2020) “Okul Öncesi Öğretmenlerinin İçsel ve Dışsal Motivasyonları ile Hayat Memnuniyetlerinin Psikolojik İyi Oluşları Üzerindeki Etkisi” isimli çalışmalarının amacı ise, öğretmen adaylarının içsel ve dışsal motivasyonları ile yaşam doyumlarının psikolojik iyi oluşlarına etkisini tespit etmektir. Araştırmaya 230 öğretmen adayı katılım sağlamıştır. Araştırma sonucunda öğretmen adaylarının içsel ve dışsal motivasyonları ile yaşam doyum düzeyleri orta, psikolojik iyi oluş düzeyleri ise yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların psikolojik iyi oluşları, yaşam doyumu ile yüksek oranda ilişkili gösterirken içsel motivasyonla orta derecede ve dışsal motivasyonla da zayıf ilişki göstermiştir. Psikolojik iyi oluşun içsel motivasyon ve yaşam doyumu üzerinde yordayıcı bir etkiye sahip olduğu da bulgulanmıştır.

Taşçı (2021), öğretmenlerin değer yönelimleri ve psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki isimli çalışmada çalışmasında öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu belirlemiş ve öğretmenlerin değer yönelimleri ile psikolojik iyi oluş arasında orta seviyede anlamlı pozitif yönlü ilişki bulunduğunu

tespit etmiştir. Ayrıca öğretmenlerin psikolojik algılarının demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterdiğini saptamıştır.

#### **1.2.1.6. Psikolojik İyi Oluş ile İlgili Yapılan Yurtdışı Çalışmalar**

Ryff (1989) psikolojik iyi oluşa dair alt boyutları ele aldığı araştırmasında; yaş, medeni hal, öğrenim durumu ile cinsiyet açısından psikolojik iyi oluş alt boyutlarını değerlendirmiştir. Araştırma örneklemi, yaş değişkenine göre genç, orta ve yaşlı şeklinde değerlendirilen 321 kişiden meydana gelmektedir. Yapılan çalışma sonucuna göre, kadınların psikolojik iyi oluş durumları pozitif ilişkiler ile kişisel gelişim alt boyutları açısından yüksek düzeyde algılanmıştır. Öğrenim durumu ile yaş değişkenleri, psikolojik iyi oluş üzerinde en düşük düzeyde ilişki göstermiştir.

Ryff ve Keyes (1995) mutlu olma, hayat doyumu, depresyon ve psikolojik iyi olma halinin arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmalarında, mutluluk ve hayat doyumu arasında pozitif yönlü, depresyon ve psikolojik iyi oluş arasında negatif bir ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Flores ve Day (2002) gerçekleştirdikleri araştırmaya göre işbirliği olan çalışma ortamlarındaki öğretmenler işlerine karşı pozitif hisler geliştirmekte ve çalışma ortamında gerçekleşen çeşitli değişiklikler öğretmenleri gerek olumlu gerek olumsuz anlamda mesleki gelişim ve kimlik bağlamında etkilediği belirtilmiştir.

Gu ve Day (2006) değişim ve zorluklar karşısında duygusal tecrübeler açısından öğretmen direncini ele aldıkları çalışmalarında öğretmenlik mesleğini duygusal boyutu ile incelemişlerdir. Araştırma sonuçlarına göre dış kaynaklı politikalar çerçevesinde dayatılan değişim süreçleri öğretmenlerde stres ve baskı oluşturmaktadır. Aynı zamanda okulda destekleyici yöneticiler ile çalışan öğretmenler olumlu duygular geliştirmekte ve iş arkadaşları ile dayanışma içinde olduğunda öğretmenler mutlu hissetmektedirler.

Damasio, Silva, Melo ve Aquino (2013) gerçekleştirdikleri araştırmada öğretmenlerin hem sosyal hem bireysel olarak başarılı olmalarına etki eden yöntemler ele alınmış ve psikolojik iyi oluş seviyesi yüksek düzeyde algılanmayan öğretmenlerin iş veriminde düşüş olabileceği ve bunun sonucunda eğitim niteliği ile ve öğretmen başarısının etkileneceği belirlenmiştir.

Damasio, Melo ve Silva (2013) ise öğretmenlerin psikolojik iyi oluş hali, hayat kalitesi ve hayatı anlama seviyelerini ele almışlardır. Brezilya’ da 517 öğretmen bu

çalışmaya katılmıştır. Çalışma sonucuna göre öğretmenin hayatı anlamlandırma şekli, psikolojik iyi oluş ile hayat kalitesinin anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

Liang, Peng, Zhao ve Wu (2017) “Öğretmenlerin İşyeri Maneviyatı, Hayatın Anlamı ve Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişkiler” isimli çalışmalarında öğretmenlerin işyeri maneviyatı, hayatın anlamı ve psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamışlardır. Örneklemi 610 öğretmenin oluşturduğu bu çalışmadaki değişkenlerin %62 oranında açıklama gücüne sahip olduğunu belirlemişlerdir. Öğretmenlerin cinsiyetleri ve çalışma süreleri psikolojik iyi oluş düzeyleri üzerinde anlamlı bir fark oluştururken medeni durum değişkeni ise anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Greenier, Derakhshan ve Fathi (2021) yılında gerçekleştirdikleri “İngiliz ve İranlı İngilizce Öğretmenlerinin Duygu Düzenleme Ve Psikolojik İyi Oluş Hallerinin İşe Bağlılıklarına Etkisi” isimli 108 İngiliz ve 255 İranlı İngilizce öğretmeni üzerinde uygulanan çalışma sonuçlarına göre öğretmenlerin psikolojik iyi oluş halleri ile duygu düzenleme durumları, işe bağlılıklarını yordamaktadır. İngiliz öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir.

Özkul, Kirbaç ve Kaya (2021) ise “Uzaktan Eğitim Sürecinde Öğretmen Adaylarının Psikolojik İyi Oluş Düzeyleri” isimli bir çalışma yürütmüşlerdir. Çalışmaya İnönü Üniversitesinde eğitimlerine devam eden 584 öğretmen adayı katılmıştır. Çalışma sonucuna göre öğretmen adaylarının uzaktan eğitim sürecindeki psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Byun, Zhao, Buettner, Chung ve Jeon (2022) “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Psikolojik İyi Oluşları ve Çocuklara Karşı Duyarlılık Düzeyleri: ABD ile Güney Kore Arasında Bir Karşılaştırma” adlı çalışmalarında Güney Kore’den 322 ve ABD’den 1129 öğretmenden elde edilen verilerde, iki ülke arasında psikolojik iyi oluş açısından önemli farklar olduğu belirlenmiştir. Her ne kadar benzer deneyimlere sahip olsalar da öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri farklılaşmaktadır. Psikolojik iyi oluşun alt boyutunda ele alınan bireysel stres düzeyi ile duygusal tükenmişlik seviyesi, Güney Koreli öğretmenlerde daha yüksek seviyede tespit edilmiştir. Bu durumun öğretmenlerin geçmiş tecrübelerinden kaynaklanabileceği ifade edilmiştir.

Kupers, Mouw ve Bruinsma (2022) “COVID-19 Döneminde Öğretim: Öğretmenlere Yönelik Karma Yöntem ile Öğretim Uygulamaları, Psikolojik

İhtiyaçlar, Stres ve Esenlik Düzeyleri Üzerine Bir Çalışma” isimli çalışmayı 307 Hollandalı (%86’sı kadın olan) öğretmen ile gerçekleştirmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda stres düzeyleri, psikolojik ihtiyaçlar ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin de etkisine bakılarak üç tür öğretmen profili tespit etmişlerdir. Bunlar; 'rahatlamış', 'endişeli ve stresli' ve 'mutlu bir işkolik' şeklinde sınıflandırılmış öğretmenlerdir.



## **2. YÖNTEM**

Araştırmanın bu bölümünde sırasıyla, araştırmanın modeli, evren ve örneklem, veri toplama süreci, kullanılan veri toplama araçları ve verilerin analizinde kullanılacak yöntemler ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

### **2.1. Araştırma Modeli**

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Nicel araştırma, genellemelerde bulunmak, tahmin yürütmek ve nedensellik ilişkisini açıklamak için gerçekleştirilir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

### **2.2. Evren ve Örneklem**

Evren, çeşitli sorulara yanıt bulmak amacıyla gereksinim hissedilen verilere ulaşılmaya çalışıldığı varlıkların meydana getirdiği grubu ifade eder. Bir araştırma hakkında iki çeşit evrenden bahsedilebilir. Bu evrenler; hedef evren ile ulaşılabilir evrendir. Hedef evren, ulaşılması bir anlamda neredeyse mümkün olmayan evren anlamına gelirken, ulaşılabilir evren ise, araştırmacının realist kararının sonunda ortaya çıkan seçimidir ve aynı zamanda ulaşılabilir olarak nitelendirilen evren demektir. Araştırmalarda genellikle ulaşılabilir evren ele alınmakta ve ifade edilmektedir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2012).

Bu araştırmanın evrenini Erzurum ilinde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda 2020-2021 eğitim öğretim yılında aktif olarak görev yapmakta olan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleminde ise Covid-19 sürecinden dolayı tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Kolayda örnekleme yönteminde, veri toplamak amacıyla en kolay şekilde ulaşılacak kişiler belirlenerek anket formuna katılan tün bu kişilerin örnekleme dâhil edilmesi sağlanır (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017). Kolayda örnekleme yöntemi sayesinde elde edilen veriler daha hızlı, daha ekonomik şekilde toplanır (Malhotra, 2010).

Bu araştırmanın örneklemini 2020-2021 eğitim-öğretim yılı Erzurum ili Aşkale ilçesin MEB'e bağlı 25 okulda görev yapan 275 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamak için oluşturulan anket formları elektronik ortamda öğretmenlere ulaştırılmıştır. Öğretmenlerin 264'ü formları doldurmuştur. 18 forma ilişkin veriler

normallik sayıltılarını sağlamak için veri setinden çıkarılmıştır. Böylece araştırmanın örneklemini 246 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın örneklemini okullar Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmanın örneklemini oluşturan okullar

| Sıra Numarası | Okul Adı                                          | Öğretmen Sayısı |
|---------------|---------------------------------------------------|-----------------|
| 1             | Aşkale 3 Mart İlköğretim Okulu                    | 8               |
| 2             | Aşkale Anaokulu                                   | 2               |
| 3             | Aşkale Çok Programlı Anadolu Lisesi               | 6               |
| 4             | Aşkale Gültekin Zegerek Anaokulu                  | 3               |
| 5             | Aşkale İbrahim Polat Ortaokulu                    | 11              |
| 6             | Aşkale İmam Hatip Anadolu Lisesi                  | 13              |
| 7             | Aşkale İMKB Anadolu Lisesi                        | 6               |
| 8             | Aşkale Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi           | 13              |
| 9             | Aşkale Nenehatun Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi | 19              |
| 10            | Atatürk Yatılı Bölge İlköğretim Okulu             | 30              |
| 11            | Aşkale Cumhuriyet İlköğretim Okulu                | 8               |
| 12            | Aşkale Dereköy İlköğretim Okulu                   | 13              |
| 13            | Aşkale Hakkı Pınar İlkokulu                       | 5               |
| 14            | Aşkale Hakkı Pınar Ortaokulu                      | 10              |
| 15            | Aşkale İbrahim Polat İlkokulu                     | 5               |
| 16            | Aşkale İnkılâp İlköğretim Okulu                   | 8               |
| 17            | Aşkale İnkılâp Ortaokulu                          | 17              |
| 18            | Kandilli Anadolu Lisesi                           | 7               |
| 19            | Kandilli Güvenç Ortaokulu                         | 12              |
| 20            | Aşkale Kavurmaçukuru İlköğretim Okulu             | 8               |
| 21            | Aşkale Koçak İlköğretim Okulu                     | 5               |
| 22            | Aşkale Koçak Ortaokulu                            | 20              |
| 23            | Aşkale Merdiven İlköğretim Okulu                  | 10              |
| 24            | Aşkale Orta bahçe İlköğretim Okulu                | 7               |
| 25            | Aşkale Şehit Sedat Atalay İmam Hatip Ortaokulu    | 7               |
| 26            | Aşkale Topalçavuş İlköğretim Okulu                | 6               |
| 27            | Aşkale Turaç İlköğretim Okulu                     | 8               |
| 28            | Aşkale Yeniköy İlköğretim Okulu                   | 8               |
| TOPLAM        |                                                   | 275             |

### 2.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

**Tablo 2.** Öğretmenlerin demografik özelliklere göre dağılımı

| Özellikler    |                 | Frekans(f) | Yüzde (%) |
|---------------|-----------------|------------|-----------|
| Cinsiyet      | Kadın           | 150        | 61        |
|               | Erkek           | 96         | 39        |
|               | Toplam          | 246        | 100       |
| Yaş           | 22-31           | 123        | 50        |
|               | 32-41           | 71         | 28.9      |
|               | 42-51           | 35         | 14.2      |
|               | 52-61           | 17         | 6.9       |
|               | Toplam          | 246        | 100       |
| Medeni durum  | Evli            | 154        | 62.6      |
|               | Bekâr           | 92         | 37.4      |
|               | Toplam          | 246        | 100       |
| Eğitim durumu | Ön lisans       | 0          | 0         |
|               | Lisans          | 207        | 84.1      |
|               | Yüksek lisans   | 38         | 15.4      |
|               | Doktora         | 1          | 4         |
|               | Toplam          | 246        | 100       |
| Hizmet süresi | 1-5 yıl         | 111        | 45.1      |
|               | 6-10 yıl        | 60         | 24.4      |
|               | 11-15 yıl       | 24         | 9.8       |
|               | 16-20 yıl       | 13         | 5.3       |
|               | 21 yıl ve üzeri | 38         | 15.4      |
|               | Toplam          | 246        | 100       |

Tablo incelendiğinde; araştırmaya katılan 246 öğretmenin 150'si kadın (%61), 96'sı erkek (%39) olduğu görülmektedir. Yaş değişkeni bakımından en yüksek oran 22-31 yaş (%50) Aralığında bulunan öğretmenlere aittir. Öğretmenlerin eğitim durumlarına bakıldığında 207'sinin (%84,1) lisans, 38'sinin (%15,4) yüksek lisans ve 1'inin (%4) doktora mezunu olduğu görülmektedir. Hizmet süresi değişkeni bakımından incelendiğinde 1-5 yıl arası çalışma süresi olan 111 (%45,1), 6-10 yıl arası çalışma süresi olan 60 (%24,4), 11-15 yıl arası çalışma süresi olan 24 (%9,8), 16-20 yıl arası çalışma süresi olan 13 (%5,3), 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan 38 (%15,4) öğretmen olduğu görülmüştür. En yüksek oran (%45,1) 1-5 yıl çalışan öğretmenlere aittir.

## 2.4. Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada uygulanmasına karar verilmiş olan ölçeklerin uygulanabilmesi adına “Yönetici Desteği Ölçeği” için Asım Özdemir ve “Psikolojik İyi Oluş Ölçeği” için Neslihan Kurt’tan ölçek kullanım izni alınmıştır. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Etik Kurul kararı (Bkz. Ek. 2) ile Erzurum İl Milli Eğitim Müdürlüğünden (Bkz. Ek. 3) gerekli izin alınmıştır. Gerçekleştirilen bu onay ve izin işlemlerinin ardından ölçekler, ülkemizde meydana gelen Covid-19 pandemi yayılımının önüne geçmek amacıyla 2020-2021 Eğitim-Öğretim yılı güz dönemi boyunca uzaktan eğitim sistemine geçilmesi sebebiyle çevrim içi anket formu olan Google Forms kullanılarak hazırlanmıştır. [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe4gvgypPYrs\\_tUMSF1SMO-nsKIHLcFvxJ\\_4JONxBZZPW1SIg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSe4gvgypPYrs_tUMSF1SMO-nsKIHLcFvxJ_4JONxBZZPW1SIg/viewform?usp=sf_link) ilgili link kullanılarak sisteme yüklemesi yapılan anket formunu Erzurum Aşkale ilçesinde görev yapmakta olan 275 öğretmene araştırmanın amacı açıklandıktan sonra anket formlarını elektronik ortamda doldurmaları istenmiş ve 264 adet anket formu doldurulmuştur.

Elde edilen verilere normallik ve doğrusallık değerlendirmesi uygulanmıştır. Öncelikle ortalama, mod ve medyan değerleri incelenmiş ve bu değerlerin birbirine yakın olduğu belirlenmiştir. Daha sonra, normallik değerlendirmesi kapsamında; çarpıklık ve basıklık katsayılarından yararlanılmıştır. Doğrusallık için ise “Saçılma Diyagramı Matrisi” kullanılmıştır. Gerçekleştirilen uç değer analizi sonucunda 18 tane verinin uç değer olduğu görülmüş ve analizden çıkarılmıştır. Geriye kalan 246 veri için yapılan çarpıklık ve basıklık analizleri çarpıklık (Skewness) ve basıklık (Kurtosis) değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar şu şekildedir: yönetici desteği ölçeği verilerinin çarpıklık (Skewness) değeri -1.507 ve basıklık (Kurtosis) değeri 1.97 olduğu ve psikolojik iyi oluş ölçeği verilerinin çarpıklık (Skewness) değeri -0.173 ve basıklık (Kurtosis) değerinin 0.308 olduğu görülmüştür.

Morgan, Leech, Gloeckner ve Barret. (2004: 49) basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1 ve -1 arasında olması verilerin normal dağılım gösterdiğini ve doğrusal olduğunu ifade ederken, Can. (2019: 85) basıklık ve çarpıklık değerlerinin +1.96 ve -1.96 arasında olduğunda verilerin normal dağıldığını ve doğrusal olduğunu ve Hahs-Vaughn ve Lomax (2013) ise basıklık ve çarpıklık değerlerinin +2 ve -2 arasında

olması durumunda verilerin normal dağıldığını ve doğrusal olduğunu belirtmektedirler.

Yönetici desteği ölçeği ile psikolojik iyi oluş ölçeğine güvenirlik analizi de yapılmıştır. Güvenirliği ölçmek için, Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı kullanılmıştır. Yönetici desteği ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.97 olarak bulunmuştur. Psikolojik iyi oluş ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's Alpha) 0.70 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

## **2.5. Veri Toplama Araçları**

### **2.5.1. Yönetici Desteği Ölçeği**

Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğini ölçmek amacıyla Özdemir tarafından 2010 yılında geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 14 maddeden oluşmaktadır ve tek boyutludur. Ölçek 5'li Likert tipinde olup, ("1-Kesinlikle katılmıyorum", "2-Katılmıyorum", "3-Kararsızım", "4-Katılıyorum", "5-Kesinlikle Katılıyorum") şeklinde derecelendirilmiştir. Özdemir (2010), ölçeğin Cronbach Alpha değerini 0.96 bulmuştur. Bu çalışma için ölçeğe 14 madde için güvenirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değeri 0.97 olarak hesaplanmıştır.

### **2.5.2. Psikolojik İyi Oluş Ölçeği**

Psikolojik iyi oluş ölçeği, Ryff tarafından (1989) alanyazındaki iyi oluşla ilgili tüm kavramsal ve ampirik görüşler derlenerek oluşturulmuş bir veri toplama aracıdır. Ryff, psikolojik iyi oluş ölçeğini, çok boyutlu psikolojik iyi oluş modelini esas alarak, her bir alt ölçeği 14 maddeden oluşan, 6 alt boyutu ve her boyutta 14 maddesi bulunan toplam 84 maddelik bir ölçme aracı şeklinde geliştirmiştir. Bu ölçekten elde edilecek en düşük puan 84 ve en yüksek puan ise 504 şeklinde hesaplanmıştır. Ryff ve Keyes (1995), ölçeğin kullanışlılığını artırmak amacıyla 84 maddelik uzun formu düzenleyip ölçeğin 18 maddelik kısa formunu oluşturmuştur. Ölçek "Kendini Kabul, Hayatın Anlamı, Diğerleri ile Olumlu İlişkiler, Çevresel Hakimiyet, Özerklik, Bireysel Gelişim" olmak üzere 6 boyuttan oluşmaktadır. Ancak bu araştırmada ölçek toplam puanlar üzerinden gidilerek tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Bu ölçeğe Kurt (2018) tarafından geçerlik ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Kurt (2018) tarafından ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0.75 olarak hesaplanmıştır. Bu araştırma için ölçeğe tekrar 18

madde için güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach Alpha değeri 0.70 olarak hesaplanmıştır.

“Psikolojik İyi Oluş Ölçeği” 5’li Likert tipinde olup, (“1-Hiç katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, ”3-Orta Düzeyde Katılıyorum”, “4-Katılıyorum”, “5-Tamamen katılıyorum”) şeklinde derecelendirilmiştir.

## **2.6. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel çözümlemeleri istatistik paket programı ile bilgisayar ortamında yapılmıştır. Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 24,0 istatistik programı kullanılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Demografik özellikler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi) ile ölçeklerde yer alan maddelere dair betimsel analizler, aritmetik ortalama, frekans ve yüzde dağılımları kullanılarak incelenmiştir.

Okul müdürlerinin sahip oldukları yönetici desteğine ilişkin görüşlerin; öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını tespit etmek için t-testi ve yaş, eğitim durumu ve hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi uygulanmıştır. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarına ilişkin görüşlerin, öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını tespit etmek için t-testi ve yaş, eğitim durumu ve hizmet süresine göre farklılaşıp farklılaşmadıklarını tespit etmek için Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi uygulanmıştır.

Okul müdürlerinin sahip oldukları yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasında ilişki bulunup bulunmadığını varsa ne yönde olduğunu belirlemek amacıyla korelasyon (Pearson Korelasyon Katsayısı) analizi yapılmıştır. Korelasyon katsayısı mutlak değeri 0.70-1.00 arasında olduğu zaman yüksek, 0.70-0.30 arasında olduğu zaman orta ve 0.30-0.00 arasında olduğunda ise düşük düzeyde bir ilişki bulunduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2019).

Okul müdürlerinin sahip oldukları yönetici desteği, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını yordama düzeylerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan uyum iyiliği aralık değerleri çeşitli araştırmacılar tarafından

kabul edilen uyum iyiliği aralık değerleridir (Karagöz, 2016; Meyers, Gamst ve Guarino, 2006; Mulaik, Van Alstine, Bennett, Lind ve Stilwell, 1989; Seçer, 2015).

Araştırmada uygulanan Yönetici Desteği Ölçeği 5’li Likert tipinde bir ölçektir. Ölçek seçenekleri ve puan aralıkları Tablo 3’te belirtilmiştir.

**Tablo 3.** Yönetici desteği ölçeği puan aralıkları

| Ölçekler                | Seçenekler   | Verilen Puanlar | Puan Aralığı |
|-------------------------|--------------|-----------------|--------------|
| Yönetici Desteği Ölçeği | Her Zaman    | 5               | 4.20 – 5.00  |
| Yönetici Desteği Ölçeği | Çoğunlukla   | 4               | 3.40 – 4.19  |
| Yönetici Desteği Ölçeği | Bazen        | 3               | 2.60 – 3.39  |
| Yönetici Desteği Ölçeği | Nadiren      | 2               | 1.80 – 2.59  |
| Yönetici Desteği Ölçeği | Hiçbir Zaman | 1               | 1.00 – 1.79  |

Araştırmada uygulanan Psikolojik İyi Oluş Ölçeği 5’li Likert tipinde bir ölçektir. Ölçek seçenekleri ve puan aralıkları Tablo 4’te belirtilmiştir.

**Tablo 4.** Psikolojik iyi oluş ölçeği puan aralıkları

| Ölçekler                   | Seçenekler   | Verilen Puanlar | Puan Aralığı |
|----------------------------|--------------|-----------------|--------------|
| Psikolojik İyi Oluş Ölçeği | Her Zaman    | 5               | 4.20 – 5.00  |
| Psikolojik İyi Oluş Ölçeği | Çoğunlukla   | 4               | 3.40 – 4.19  |
| Psikolojik İyi Oluş Ölçeği | Bazen        | 3               | 2.60 – 3.39  |
| Psikolojik İyi Oluş Ölçeği | Nadiren      | 2               | 1.80 – 2.59  |
| Psikolojik İyi Oluş Ölçeği | Hiçbir Zaman | 1               | 1.00 – 1.79  |

**Tablo 5.** Psikolojik iyi oluş ölçeği alt boyutları ve maddeleri

| Alt boyutlar                  | Madde sayısı   |
|-------------------------------|----------------|
| Kendini Kabul                 | 11.,10., R12.  |
| Biraysel Gelişim              | R15., 16., 6.  |
| Hayatın Amacı                 | R2., R3, 8.    |
| Diğerleriyle Olumlu İlişkiler | 18., R9., R14. |
| Çevresel Hakimiyet            | 4., 17., R5    |
| Özerlik                       | 1., 13., R7.   |
| Toplam                        | 18 madde       |

## 2.7. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırmaya katılan öğretmenlerden elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine ilişkin bulgular ve bulguların yorumlamalarına yer verilmiştir

### 2.7.1. Öğretmenlerin Okul Müdürlerinden Aldıkları Yönetici Desteğine İlişkin Bulgular

Bu alt bölümde, öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetici desteğine ilişkin bulgular incelenmiştir. İlk olarak öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 5’de verilmiştir.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

|                  | $\bar{X}$ | SS   |
|------------------|-----------|------|
| Yönetici Desteği | 4.30      | 0.80 |

Öğretmen (N= 246)

Tablo 6 incelendiğinde öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğinin genel ortalaması  $\bar{x}=4.30$  olarak hesaplanmıştır. Bu bulguya göre genel olarak öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin sergiledikleri yönetici desteğinin “çok yüksek” düzeyde algılandığını ifade etmek mümkündür.

Bu sonuç Ertürk, Keskinçilic Kara ve Zafer Güneş’in (2016) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ertürk, Keskinçilic Kara ve Zafer Güneş’in (2016) yaptıkları çalışma sonucuna göre; öğretmenlerin yönetsel destek algıları yüksek düzeydedir.

Aynı şekilde bu sonuç; öğretmenlerin yönetsel destek algısının yüksek düzeyde ( $\bar{X}=3.88$ ) algılandığını bulgulayan Uzun (2018a) ve Uzun’un (2018b) çalışma sonuçları ile örtüşmektedir.

## 2.8. Öğretmenlerin Algıladıkları Yönetici Desteğinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla, bağımsız örnekleme için t testi yapılmış ve bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, yönetici desteğine ilişkin t-testi sonuçları

|                  | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | Sd  | t     | p    |
|------------------|----------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| Yönetici Desteği | Kadın    | 150 | 4.32      | 078  | 244 | 0.384 | 0.70 |
|                  | Erkek    | 96  | 4.28      | 0.84 |     |       |      |

\*p>.05

Tablo 7 incelendiğinde kadın öğretmenlerin yönetici desteği ortalamasının ( $\bar{x}$ = 4.32) erkek öğretmenlerin yönetici desteği ortalamasından ( $\bar{x}$ = 4.28) yüksek olduğu görülmektedir. Ancak erkek ve kadın öğretmenlerin yönetici desteği [ $t(244)= 0.384$ ;  $p>0.05$ ] arasındaki bu fark anlamlı bulunmamıştır. Bu bulgu öğretmenlerin algıladığı yönetici desteğinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığını göstermektedir.

Bu sonuç Ertürk, Keskinçilic Kara ve Zafer Güneş (2016), Göçer (2021) ve Yokuş'un (2006) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ertürk, Keskinçilic Kara ve Zafer Güneş'in (2016) yaptıkları çalışma sonucuna göre; öğretmenlerin yönetsel destek algıları cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark göstermemiştir. Göçer (2021) ve Yokuş (2006) da cinsiyet değişkeni açısından örgütsel destek algısında bir fark tespit etmemiştir.

Ancak Özkuk'un (2017) gerçekleştirdiği araştırma sonucuna göre; yönetsel destek algısı, cinsiyete göre farklılık arz etmekte ve erkek öğretmenler kadınlara göre yönetici desteğini daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğine ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş değişkeni bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve bulgular Tablo 8'de verilmiştir.

**Tablo 8.** Öğretmenlerin yaş değişkenine göre yönetici desteğine ilişkin ANOVA sonuçları

| Değişken         | Yaş   | N   | $\bar{X}$ | SS   | F    | p   | Anlamlı Fark |
|------------------|-------|-----|-----------|------|------|-----|--------------|
| Yönetici Desteği | 22-31 | 123 | 4.16      | 0.88 | 2.44 | 065 | -            |
|                  | 32-41 | 71  | 4.41      | 0.71 |      |     |              |
|                  | 42-51 | 35  | 4.48      | 0.66 |      |     |              |
|                  | 52-61 | 17  | 4.47      | 0.65 |      |     |              |

\*p>.05

Tablo 8 incelendiğinde, 42-51 yaş aralığındaki öğretmenlerin yönetici desteği ortalamaları daha yüksektir ancak öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteği  $[F(246)= 2.44, p>0.05]$  yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Bu sonuç Özkuk'un (2017) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Özkuk'un (2017) çalışma sonucuna göre; öğretmenlerin yönetsel destek algıları yaş değişkenine göre anlamlı fark göstermemiştir.

Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğine ilişkin öğretmen görüşlerinin eğitim durumu bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit için bağımsız örneklem t-testi yapılmış, bulgular Tablo 9'da verilmiştir.

**Tablo 9.** Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre, yönetici desteğine ilişkin t-testi sonuçları

| Değişken | Eğitim Durumu | N   | $\bar{X}$ | SS   | Sd  | t   | p   |
|----------|---------------|-----|-----------|------|-----|-----|-----|
| Yönetici | Lisans        | 207 | 4.31      | 0.80 |     |     |     |
| Desteği  | Yüksek        | 39  | 4.23      | 0.81 |     |     |     |
|          | Lisans        |     |           |      | 246 | .59 | .55 |
|          | Toplam        | 246 | 4.30      | 0.80 |     |     |     |

\* $p>.05$

Tablo 9 incelendiğinde, öğretmenlerin yönetici desteğinin  $[t(246)=0.59; p>0.05]$  eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Bu sonuç Özkuk (2017) ve Göçer'in (2021) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Özkuk (2017) ve Göçer'in (2021) çalışma sonucuna göre; öğretmenlerin yönetsel destek algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı fark göstermemiştir.

Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğine ilişkin öğretmen görüşlerinin hizmet süresi değişkeni bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla bağımsız örneklem için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve bulgular Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Öğretmenlerin hizmet süresi değişkenine göre, yönetici desteğine ilişkin ANOVA sonuçları

| Değişken         | Hizmet Süresi   | N   | $\bar{X}$ | SS   | F    | p   | Anlamlı Fark |
|------------------|-----------------|-----|-----------|------|------|-----|--------------|
| Yönetici Desteği | 1-5 yıl         | 111 | 4.24      | 0.86 | 1.62 | .16 | -            |
|                  | 6-10 yıl        | 60  | 4.18      | 0.80 |      |     |              |
|                  | 11-15 yıl       | 24  | 4.39      | 0.75 |      |     |              |
|                  | 16-20 yıl       | 13  | 4.47      | 0.58 |      |     |              |
|                  | 21 yıl ve üzeri | 38  | 4.55      | 0.67 |      |     |              |

\*p>.05

Tablo10 incelendiğinde öğretmenlerin yönetici desteğinin [F(246)= 1.62; p>0.05] hizmet süresi değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Bu sonuç Özkuk (2017) ve Göçer'in (2021) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Özkuk (2017) ve Göçer'in (2021) çalışma sonucuna göre; öğretmenlerin yönetsel destek algıları hizmet süresi değişkenine göre anlamlı fark göstermemiştir.

Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğine ilişkin öğretmen görüşlerinin medeni durum bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit için bağımsız örnekleme t-testi yapılmış, bulgular Tablo 11'de verilmiştir.

**Tablo 11.** Öğretmenlerin medeni durumu değişkenine göre, yönetici desteğine ilişkin t-testi sonuçları

|                  | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | Sd  | t      | p    |
|------------------|--------------|-----|-----------|------|-----|--------|------|
| Yönetici Desteği | Bekar        | 92  | 4.22      | 0.80 | 244 | -1.147 | 0.25 |
|                  | Evli         | 154 | 4.35      | 0.80 |     |        |      |

\*p>.05

Tablo 11 incelendiğinde, öğretmenlerin yönetici desteğinin [t(246)= -1.147; p>0.05] medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Bu sonuç Özkuk'un (2017) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Özkuk'un (2017) çalışma sonucuna göre; öğretmenlerin yönetsel destek algıları medeni durum değişkenine göre anlamlı fark göstermemiştir.

## 2.9. Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşlarına İlişkin Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları ile ilgili bulgular incelenmiştir. Öncelikle öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12.** Öğretmen psikolojik iyi oluşlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

|                     | $\bar{X}$ | SS   |
|---------------------|-----------|------|
| Psikolojik İyi Oluş | 3.49      | 0.25 |

Öğretmen (N= 246)

Tablo 12 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin genel ortalaması  $\bar{X} = 3.49$  olarak hesaplanmıştır. Bu bulguya göre genel olarak öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını “yüksek” düzeyde algıladıklarını ifade etmek mümkündür.

Bu sonuç Ertürk, Keskinçelik Kara ve Zafer Güneş (2016) ve Cankal’ın (2020) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ertürk, Keskinçelik Kara ve Zafer Güneş (2016) yaptıkları çalışma sonucuna göre; öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları yüksek düzeydedir. Cankal’ın (2020) yaptığı çalışma sonucuna göre öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları yüksek düzeydedir.

## 2.10. Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluş Düzeylerinin Demografik Değişkenlere Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla, bağımsız örnekleme için t testi yapılmış ve bulgular Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 13.** Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre, psikolojik iyi oluşlarına ilişkin t-testi sonuçları

|                     | Cinsiyet | N   | $\bar{X}$ | SS   | Sd  | t    | p    |
|---------------------|----------|-----|-----------|------|-----|------|------|
| Psikolojik İyi Oluş | Kadın    | 150 | 3.5       | 0.23 | 244 | 0.99 | 0.31 |
|                     | Erkek    | 96  | 3.4       | 0.29 |     |      |      |

\*p>.05

Tablo 13 incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının  $[t(246)=0.99; p>0.05]$  cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Bu sonuç Köylü (2018) ve Aydoğan'nın (2019) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Köylü'nün (2018) araştırma sonucuna göre cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Aynı şekilde Aydoğan (2019) araştırma sonucuna göre de cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

Ancak bu sonuç Ertürk, Keskinkılıç Kara ve Zafer Güneş (2016), Ryff(1995), Demirci (2012), Ağaçbacak(2019) ve Erözyürek'in (2019) araştırma sonucu ile örtüşmemektedir. Ertürk, Keskinkılıç Kara ve Zafer Güneş'in (2016) yaptıkları çalışma sonucuna göre; öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri kadın öğretmenlerde erkek öğretmenlere göre daha yüksektir. Ryff'e (1995) göre kadınların psikolojik iyi oluş durumları pozitif ilişkiler ve kişisel gelişim alt boyutları açısından daha yüksek düzeyde algılanmıştır. Demirci'ye (2012) göre cinsiyet değişkeni açısından psikolojik iyi oluşun alt boyutlarından bireysel gelişim, öz kabul, diğerleri ile olumlu ilişkiler, çevresel hâkimiyet ve yaşam amacına göre kadınlar daha yüksek düzeyde algılarken özerklik alt boyutu açısından erkek öğretmenler daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Ağaçbacak'a (2019) göre de cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri kadın öğretmenlerde erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu tespit etmiştir. Erözyürek (2019) da cinsiyet değişkeni açısından öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri kadın öğretmenlerde erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yaş değişkeni bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve bulgular Tablo 14'te verilmiştir.

**Tablo 14.** Öğretmenlerin yaş değişkenine göre psikolojik iyi oluş düzenlerine ilişkin ANOVA sonuçları

| Değişken            | Yaş   | N   | $\bar{X}$ | SS   | F    | p     | Anlamlı Fark |
|---------------------|-------|-----|-----------|------|------|-------|--------------|
| Psikolojik İyi Oluş | 22-31 | 123 | 3.4       | 0.25 | 1.92 | 0.126 | -            |
|                     | 32-41 | 71  | 3.5       | 0.25 |      |       |              |
|                     | 42-51 | 35  | 3.5       | 0.25 |      |       |              |
|                     | 52-61 | 17  | 3.3       | 0.25 |      |       |              |

\* $p>0.05$

Tablo 14 incelendiğinde, 32-41 ve 42-51 yaş aralığındaki öğretmenlerin psikolojik iyi oluş ortalamaları daha yüksektir ancak öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları [ $F(246)= 1.92$ ;  $p>0.05$ ] yaş değişkenine göre farklılaşmamaktadır.

Bu sonuç Aydoğan (2019) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Aydoğan (2019) araştırma sonucuna göre yaş değişkeni açısından anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Ancak Ertürk, Keskinkılıç Kara ve Zafer Güneş'in (2016) ve Ağaçbacak'ın (2019) araştırma sonucu ile örtüşmemektedir. Ertürk, Keskinkılıç Kara ve Zafer Güneş'in (2016) yaptıkları çalışma sonucuna göre; öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri 30 yaş ve altı ile 41 yaş ve üstünde daha yüksek düzeyde algılanmaktadır. Ağaçbacak'a (2019) göre genç öğretmenler daha yüksek düzeyde algılanmaktadır. Ryff (1989) araştırmasına göre ise yaş değişkeni psikolojik iyi oluş üzerinde düşük düzeyde ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının eğitim durumu bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit için bağımsız örnekleme t-testi yapılmış, bulgular Tablo15'te verilmiştir.

**Tablo 15.** Öğretmenlerin eğitim durumu değişkenine göre, psikolojik iyi oluşlarına ilişkin t-testi sonuçları

| Değişken            | Eğitim Durumu | N   | $\bar{X}$ | SS   | Sd  | t    | p   |
|---------------------|---------------|-----|-----------|------|-----|------|-----|
| Psikolojik İyi Oluş | Lisans        | 205 | 3.48      | 0.25 | 246 | -.50 | .61 |
|                     | Yüksek        | 38  | 3.51      | 0.27 |     |      |     |
|                     | Lisans        |     |           |      |     |      |     |

\* $p>.05$

Tablo 15 incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının [ $t(246)= -0.50$ ;  $p>0.05$ ] eğitim durumu değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Bu sonuç Erözyürek (2019), Köylü (2018) ve Aydoğan'nın (2019) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Erözyürek (2019) araştırma sonucuna göre eğitim durumu açısından öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir. Köylü'nün (2018) araştırma sonucuna göre eğitim durumu açısından anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Aydoğan (2019) da eğitim durumu açısından anlamlı bir fark tespit etmemiştir.

Ancak Ryff (1989) araştırmasına göre yaş değişkeniyle psikolojik iyi oluş arasında düşük düzeyde ilişki olduğu belirlenmiştir.

Ağaçbacak'a (2019) göre ise lisans ve lisansüstü mezunu öğretmenler psikolojik iyi oluşlarını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin hizmet süresi değişkeni bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla bağımsız örneklemeler için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve bulgular Tablo 16'da verilmiştir.

**Tablo 16.** Öğretmenlerin hizmet süresi değişkenine göre, psikolojik iyi oluşlarına ilişkin ANOVA sonuçları

| Değişken            | Hizmet Süresi   | N   | $\bar{X}$ | SS   | F    | p    | Anlamlı Fark |
|---------------------|-----------------|-----|-----------|------|------|------|--------------|
| Psikolojik İyi Oluş | 1-5 yıl         | 111 | 3.47      | 0.25 | 0.85 | 0.49 | -            |
|                     | 6-10 yıl        | 60  | 3.48      | 0.25 |      |      |              |
|                     | 11-15 yıl       | 24  | 3.55      | 0.25 |      |      |              |
|                     | 16-20 yıl       | 13  | 3.56      | 0.18 |      |      |              |
|                     | 21 yıl ve üzeri | 38  | 3.46      | 0.27 |      |      |              |

\*p>.05

Tablo 16 incelendiğinde öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının  $[F(246)=0.85; p>0.05]$  hizmet süresi değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Bu sonuç Erözyürek(2019), Köylü (2018) ve Aydoğan'nın (2019) araştırma sonucu ile de örtüşmemektedir. Erözyürek (2019) araştırma sonucuna göre hizmet süresi açısından 6 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri daha yüksektir. Köylü (2018) araştırma sonucuna göre hizmet süresi açısından 1-5 yıllık hizmet süresine sahip öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri daha yüksektir. Aydoğan (2019) araştırma sonucuna göre de hizmet süresi 1 -5 yıl kıdeme sahip öğretmenler psikolojik iyi oluşu daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin medeni durum değişkeni bakımından farklılaşıp farklılaşmadığını tespit için bağımsız örneklem t-testi yapılmış, bulgular Tablo 17'de verilmiştir.

**Tablo 17.** Öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre, psikolojik iyi oluş düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları

|                     | Medeni Durum | N   | $\bar{X}$ | SS   | Sd  | t     | p    |
|---------------------|--------------|-----|-----------|------|-----|-------|------|
| Psikolojik iyi oluş | Bekar        | 92  | 3.48      | 0.26 | 244 | -.427 | 0.67 |
|                     | Evli         | 154 | 3.49      | 0.25 |     |       |      |

\*p>.05

Tablo 17 incelendiğinde, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının  $[t(246) = -0.427, p > 0.05]$  medeni durum değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür.

Bu sonuç Erözyürek'in (2019) araştırma sonucu ile de örtüşmektedir. Erözyürek'in (2019) araştırma sonucuna göre medeni durum açısından öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri anlamlı farklılık göstermemiştir.

Bu sonuç Aydoğan (2019) araştırma sonucu ile de örtüşmektedir Aydoğan (2019) araştırma sonucuna göre de medeni durum açısından anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

## 2.11. Okul Müdürlerinin Sağladığı Yönetici Desteği ile Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişkilere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 18'de verilmiştir.

**Tablo 18.** Okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkilere ilişkin KORELASYON analizi sonuçları

| Değişkenler           | $\bar{X}$ | SS  | 1    | 2     | a      | b      | c      | d     | e      |
|-----------------------|-----------|-----|------|-------|--------|--------|--------|-------|--------|
| 1.Yönetici Desteği    | .30       | .80 | -    | -     | -      | -      | -      | -     | -      |
| 2.Psikolojik İyi Oluş | .67       | .25 | 202* | -     | -      | -      | -      | -     | -      |
| 2.a. KK               | .68       | .44 | 008  | .076  | -      | -      | -      | -     | -      |
| 2.b. HA               | .86       | .73 | 075  | 612** | .179   | -      | -      | -     | -      |
| 2.c. DOİ              | .05       | .76 | 063  | 688** | .374** | 388**  | -      | -     | -      |
| 2.d. ÇH               | .70       | .64 | 119  | 577   | .278** | 048    | 378**  | -     | -      |
| 2.e. Özerklik         | .98       | .48 | 048  | 348   | .083   | 065    | 045    | 164** | -      |
| 2.f. BG               | .67       | .46 | 226* | 096   | 151*   | .167** | .201** | .061  | .185** |

\* $p < 0.01$

Tablo 18 incelendiğinde okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteği (Genel Toplam) ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasında pozitif yönde bir ilişki ( $r = 0.20, p < 0.01$ ) bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile okul müdürlerinin yönetici desteği arttıkça öğretmenlerin de psikolojik iyi oluşları artmaktadır. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının alt boyutlarına bakıldığı zaman; bireysel gelişim alt boyutu ile yönetici

desteği arasında ( $r=0.226$ ) pozitif yönlü ilişki olduğu görölmektedir. Buna göre okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteği arttıkça, öğretmenlerin bireysel gelişimlerinin de arttığı söylenebilir.

Bu sonuç Swanzy (2020), Hamming (2017) ve Mule ve Yuan'ın (2022) çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Bu çalışmaların sonucuna göre de yönetici desteği ile çalışan bireylerin psikolojik iyi oluşları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmaktadır.

Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteğinin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 19'da verilmiştir.

**Tablo 19.** Öğretmen görüşlerine göre, okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteğinin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını yordamasına ilişkin basit doğrusal REGRESYON analizi sonuçları

| Değişkenler                        | B     | Standart Hata | $\beta$ | t      | p     |
|------------------------------------|-------|---------------|---------|--------|-------|
| Sabit                              | 3.212 | 0.08          |         | 36.595 | .000* |
| Psikolojik İyi Oluş                | 0.65  | 0.02          | .202    | 3.227  | .001* |
| R= 0.202    R <sup>2</sup> = 0.041 |       |               |         |        |       |
| F=10.416    p= 0.000               |       |               |         |        |       |

\* $p<.05$ , \*\* $p<.01$

Tablo 19 incelendiğinde; anlamlılık düzeyi  $p=0.001$ ;  $p<0.05$  olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Yapılan regresyon analizi sonucuna göre; Okul müdürlerinin sağladıkları yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ( $R= .202$ ,  $R^2= .041$ ,  $F= 10.416$ ,  $p<0.05$ ) bulunmuştur. Okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteğinin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını ( $\beta= 0.202$ ,  $p<0.05$ ) pozitif yönde anlamlı düzeyde yordadığı görölmektedir.

Bu bulguya göre, okul müdürlerinin kullandığı yönetici desteği (toplam puan) öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını pozitif yönde ve düşük düzeyde etkilemektedir.

Regresyon katsayısı anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde, okul müdürlerinin yönetici desteği (toplam puan) kullanımının öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını anlamlı düzeyde yordadığı söylenebilir. Buna göre, okul müdürlerinin yönetici desteğinin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını etkilediği ancak bu etkinin düşük düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

$R^2$  değeri; 0.41 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, okul müdürlerinin sağladıkları yönetici desteğinin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının yaklaşık %5'ini açıkladığını göstermektedir.

Bu sonuç Ertürk, Keskinliç Kara ve Zafer Güneş'in (2016) araştırma sonucu ile örtüşmektedir. Ertürk, Keskinliç Kara ve Zafer Güneş (2016) yaptıkları çalışma sonucuna göre; öğretmenlerin yönetsel destek algıları onların psikolojik iyi oluşlarını düşük düzeyde yordamaktadır. Psikolojik iyi oluştaki toplam varyansın %6'sı yönetici desteği ile açıklanmaktadır.

### 3. SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu bölümde, Erzurum ili Aşkale ilçesindeki okullarda görev yapan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkilere yönelik sonuçlara yer verilmiştir.

#### *Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Sağladığı Yönetici Desteğine İlişkin Sonuçlar*

Öğretmenlerin okul müdürlerinin sağladığı yönetici desteğini (Genel Toplam) çok yüksek düzeyde algıladıkları görülmüştür. Algılanan yönetici desteği ortalaması “Kesinlikle katılıyorum” aralığına denk gelmektedir. Bu bulgu, öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin yönetici desteğinin “çok yüksek” düzeyde olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin okul müdürlerinin yönetici desteğine ilişkin görüşlerinin; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve hizmet süresi değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

#### *Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşlarına İlişkin Sonuçlar;*

Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür. Algılanan psikolojik iyi oluş düzeyi “Katılıyorum” aralığına denk gelmektedir. Bu bulgu, öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının “yüksek” düzeyde olduğunu göstermektedir. Öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarının; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum ve hizmet süresi değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür.

#### *Öğretmenlerin Algıladıkları Yönetici Desteği ile Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişkilere İlişkin Sonuçlar*

Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteği ile psikolojik iyi oluşları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

#### *Öğretmenlerin Algıladıkları Yönetici Desteğinin Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşlarını Yordamasına İlişkin Sonuçlar*

Öğretmenlerin algıladıkları yönetici desteğinin öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarını pozitif yönde, anlamlı olarak yordadığı ve psikolojik iyi oluştaki toplam varyansın %5’inin yönetici desteği ile açıklandığı görülmüştür.

#### *Öneriler;*

Bu kısımda araştırmacılara ve uygulayıcılara önerilerde bulunulmuştur.

#### *Uygulayıcılara Öneriler;*

-Öğretmenlere üst seviyede yönetici desteği sağlanarak daha yüksek psikolojik iyi oluş düzeyine kavuşmaları sağlanabilir.

-Okul müdürlerinin yönetici desteği bilincinin arttırılması ve bunun geliştirilmesi için Millî Eğitim Bakanlığınca çalışmalar düzenlenebilir.

-Okul müdürlerinin seçiminde Millî Eğitim Bakanlığınca iletişim becerileri yüksek olan yönetici adayları tercih edilebilir.

-Eğitim yöneticiliği programlarının içeriğine yönetici desteğine ilişkin dersler eklenerek ve yönetici desteği becerileri geliştirecek şekilde düzenlenmesi önerilebilir.

#### *Araştırmacılara Öneriler;*

-Araştırmanın örneklemi Erzurum ili Aşkale ilçesindeki okullardan oluşmaktadır. Bu çalışmanın önemli bir sınırlılığını oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma daha büyük örneklem grubuyla yapılarak çalışmalar arasında karşılaştırma yapılabilir.

-Okul müdürlerinin yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşlarına, örgütsel stres, örgütsel bağlılık, örgütsel bağlılık ve sinizm gibi duygular üzerinde etkili olabilen diğer faktörlerin aracılık etkisi çalışılabilir.

## KAYNAKÇA

- Abu-Tineh, A. M. (2015). The perceived effectiveness of the school based support program: A national capacity building initiative by the national center for educational development at Qatar university. *European Journal of Training and Development*, 39(8), 721-736.
- Ada, İ., Akan, D., Ayık, A., Yıldırım, S. ve Yalçın, S. (2013). Öğretmenlerin motivasyon etkenleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 151-166.
- Ağaçbacak, P. M. (2019). *Pozitif psikoloji bağlamında sınıf öğretmenlerinin psikolojik iyi oluş düzeyleri ile özyeterlik inançları ve örgütsel bağlılık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Akın, A. (2009). *Akılcı duygusal davranışçı terapi odaklı grupla psikolojik danışmanın psikolojik iyi olma ve öz-duyarlık üzerindeki etkisi* (Doktora tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> UlusalTez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Akın, M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş-aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 156.
- Aksoy, C. (2016). *Adalet algısı ve yönetici desteğinin çalışanların örgütlerine olan güven ve bağlılık düzeyleri üzerine etkisi: havacılık sektöründe bir uygulama* (Doktoratezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/>UlusalTez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Anabal, Ö. İ. ve Arıkan, S. (2019). İş yükü, irritasyon ve çalışmaya tutkunluk ilişkisinde algılanan yönetici desteği ve pozitif psikolojik sermaye biçimleyici midir? *İş'te Davranış Dergisi*, 4(1), 26-45.
- Argon, T. (2014). Supporting human resources in educational institutions: Teacher views on administrator support (Eğitim kurumlarında insan kaynaklarının desteklenmesi: Yönetici desteğine yönelik öğretmen görüşleri). *Journal of Human Sciences*, 11(2), 691-729.
- Avşar, V. (2019). *Bilişsel davranışçı terapiye dayalı bireysel psikolojik danışmanın sosyal kaygı, özyeterlik ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkisi* (Doktora tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/>UlusalTez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Aydın, G. E. (2017). Algılanan yönetici desteği ölçeği: geliştirilmesi, geçerliliği ve güvenilirliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 31-48.
- Aydoğan, İ. (2019). *Öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeylerinin yordayıcısı olarak okul iklimi algıları* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.

- Aykan, E., (2007). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel güven ve tükenme davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 159-170.
- Babin, B. J. and Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, *Performance and Job Satisfaction. Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Bağdoğan, Y. (2018). Algılanan örgütsel destek, psikolojik iyi oluş ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(3), 1-20.
- Bakker, A. B. and Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, (13), 209-223.
- Baloyi, S., Van, W., C, C. and Chan, K. Y. (2014). The role of supervisor support in predicting employee job satisfaction from their perception of the performance management system: a test of competing models in engineering environments. *South African Journal of Industrial Engineering*, 25(1), 85-95.
- Barutçugil, İ. S. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi* (2.Baskı). İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bergman, M. E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645–663.
- Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of supervisory soccial support and its implications for HRD in Thailand. *Psychology and Developing Societies*, (12), 155-166.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 79-97.
- Bradburn, N. M. (1969). *The structure of psychological well-being*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Bunker, D. R. and Wijnberg, M. (1985). The supervisor as a mediator of organizational climate in public service organizations. *Administration in Social Work*, 9, 59–72.
- Burke, M. J., Borucki, C. C. and Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing psychological climate in a retail service environment: a multiple stakeholder perspective. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 717-729.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, E.Ö., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Byun, S., Zhao, X., Buettner, C. K., Chung, S. A. and Jeon, L. (2022). Early childhood teachers' psychological well-being and responsiveness toward children: A comparison between the U.S. and South Korea. *Teaching and Teacher Education*, 114, 103705.
- Cankal, F. D. (2020). *Duygusal emeği yordayan faktörler: psikolojik iyi oluş, lider üye etkileşimi ve işe bağlılık* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Casper, W., Harris, C., Bianco, A. and Wayne, J. (2011). Work-family conflict, perceived supervisor support and organizational commitment among Brazilian professionals. *Journal of Vocational Behavior* (79), 640-652.
- Cenkseven Önder, F. ve Mukba, G. (2017). Üniversite öğrencilerinde umut ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkide yaşam amacının aracı rolü. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 62(1), 103-116.
- Cenkseven, F. ve Akbaş, T. (2007). Üniversite öğrencilerinde öznel ve psikolojik iyi olmanın yordayıcılarının incelenmesi. *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 3(27), 43-65.
- Christopher, O. (1994). The effects of Exchange ideology on the relationship between perceived organizational support and job performance. *Journal of Social Psychology*, 134(3), 407-408.
- Cohen, S., Underwood, L. G. and Gottlieb, B. H. (2000). *Social Relationship and Health, Social Support Measurement And Intervention*. New York:by Oxford University Press.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı* (9. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E. and Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Çakmak, K. ve Otluoğlu, Ö. (2012). Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 638-646.
- Damásio, B. F., Melo, R. L. P. D. and Silva, J. P. D. (2013). Meaning in life, psychological well-being and quality of life in teachers. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, 23(54), 73-82.

- Deconinck, J. B. and Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 29(4), 333–350.
- Demirci, İ. (2012). *Öğretmen adaylarının öz bilgi ve psikolojik iyi olma düzeyleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179- 194.
- Demirhan, Y., Kula, S. ve Karagöz, G. (2014). İş memnuniyeti ve yönetici desteğinin memurların performansına etkisi: Diyarbakır özel harekât polis birimi örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 285-297.
- Dhar, R. L. (2012). Employees' perception of organizational support: a qualitative investigation in the Indian information technology (IT) industry, *Work*, 43, 211.
- Diener, E., Wirtz, D., Tov, W., Kim-Prieto, C., Choi, D., Oishi, S. and BiswasDiener, R. (2010). New well-being measures: short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research*, 97, 143–156.
- Ece, S. ve Gültekin, S. (2018). Yönetici desteği ve örgütsel bağlılık: kamu sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, (66).
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. and Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Ekşioğlu, H. (2011). *İnanç veya dünya görüşüne sahip olma tarzıyla psikolojik iyi olma arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Emhan, A., Kula, S. ve Tongur, A. (2013). Yapısal Eşitlik modeli kullanılarak yönetici desteği, örgütsel bağlılık, örgütsel performans ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi kamu sektöründe bir uygulama. *H. Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1), 53-69.

- Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H. ve Garaye, V. (2014). Yapısal eşitlik modeli kullanılarak iş memnuniyeti, yönetici desteği ve tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkilerin analizi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 27.
- Eren, E. (2011). Yönetim ve organizasyon. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erickson, R. A. (2007). Here today but what about tomorrow? Reducing the attrition of downsizing survivors by increasing the irorganizational commitment (Doctoral Dissertation, Northwestern University).
- Eroğlu N. (2013). *Psikolojik iyi olma ile topluluk hissi arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Erözyürek, A. (2019). *Okul yönetiminin demokratiklik düzeyi ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> UlusalTez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme* (Doktora tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Ertürk, A., Kesinkılıç Kara, S. B. ve Zafer Güneş, D. (2016). Duygusal emek ve psikolojik iyi oluş: bir yordayıcı olarak yönetsel destek algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 16(4), 1723-1744.
- Ertürk, M. (2013). İşletmelerde yönetim ve organizasyon (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ertürk, R. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonları. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi*, 2(3).
- Eşişgöl, E. (2013). Üniversite öğrencilerinin algıladıkları stres ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkide sosyal problem çözmenin aracı ve düzenleyici rolünün incelenmesi (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Fleishman, E. A. and Harris, E. F. (1962). Patterns of leadership behavior related to employee grievances and turn over. *PersonnelPsychology*, 15, 43-56.
- Flores, M. A.and Day, C. (2006). Contexts which shape and reshape new teachers' identities: A multi-perspective study. *Teaching And Teacher Education*, 22(2), 219-232.
- Flynn, F. J. (2003). How much should I give and how often? The effects of generosity and frequence or favor exchange on social status and productivity. *The Academy of Management Journal*, 46(5), 539-553.

- Forgeard, M. J. C., Jayawickreme, E., Kern, M. & Seligman, M. E. P. (2011). Doing the right thing: measuring wellbeing for public policy. *International Journal of Wellbeing*, 1, 79-106.
- Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T. and Relyea, L. F. C. (2006). Perceived organizational support and perceived external prestige: Predicting organizational attachment for university faculty, staff, and administrators. *The Journal Of Social Psychology*, 146(3), 327-347.
- Gagnon, M. A. and Michael, J. H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Journal*, 54, 172-177.
- Garip, F. (2013). *The moderating effect of supervisor support on the relationship between perceived sufficiency of performance appraisal and work engagement* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Gavin, J. F. and Kelley, R. F. (1978). The psychological climate and reported well-being of underground miners: An exploratory study. *Human Relations*, 31, 567-581.
- Gediksiz, E. (2013). *Alçakgönüllülük ile psikolojik iyi olma arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi* (Yüksek Lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Gilbreath, B. and Benson, P. G. (2004). The contribution of supervisor behaviour to employee psychological well-being. *Work and Stress*, 18, 255-266.
- Giray, D. M. (2013). İş yeri desteği: örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteğine genel bir bakış. *İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 15(3), 74-75.
- Göçer, H., Kaplan, M. (2020). Psikolojik sermayenin iş erteleme üzerindeki etkisi; psikolojik iyi oluşun düzenleyici rolü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 30(1). 273-289.
- Göktepe, E. A. (2016). Yeni kariyer tutumları, algılanan yönetici desteği ve işe tutkunluk arasındaki ilişki (Doktora tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach leadership: development of leader – member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 219-247.

- Greenier, V., Derakhshan, A. and Fathi, J. (2021). Emotion regulation and psychological well-being in teacher work engagement: A case of British and Iranian English language teachers. *System* 97, 102446.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G. and West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 537-550.
- Gu, Q. and Day, C. (2007). Teachers resilience: A necessary condition for effectiveness. *Teaching And Teacher Education*, 23(8), 1302-1316.
- Gündoğdu, R. ve Yavuzer, Y. (2012). Eğitim fakültesi öğrencilerinin öznel iyi oluş ve psikolojik ihtiyaçlarının demografik değişkenlere göre incelenmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (23), 115-131.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1),48-75.
- Gürkan, G. Ç. (2006). Örgütsel bağlılık: örgüt iklimin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde örgüt iklimiyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin araştırılması (Yüksek Lisans tezi). [http://www.ulusaltezmerkezi.net/Ulusal\\_Tez\\_Merkezi\\_adresinden\\_edinilmistir](http://www.ulusaltezmerkezi.net/Ulusal_Tez_Merkezi_adresinden_edinilmistir).
- Hammig, O. (2017). Health and well-being at work: The key role of supervisor support. *SSM - Population Health*, 3, 393-402.
- Helvacı, A. M. (2002). Performans yönetimi sürecinde performans değerlendirmenin önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35(1-2), 155-168.
- Hinschberger, M. D. (2009). The effects of organizational rewards, perceived supervisor support and procedural fairness on employee attitudes and customer service outcomes, A Thesis Master of Science-Psychology, The University of Wisconsin Oshkosh, 216.
- House, J. S. (1981). Work stress and social support. Reading, MA: Addison-Wesley.
- House, J. S., Wells, J. A., Landerman, L.R., McMichael, A.J. and Kaplan, B. H. (1979) . Occupational stress and health among factory workers. *Journal of Health and Social Behavior*, 20, 139-160.
- Hutchison, S. (1997). A Path Model of Perceived organizational support. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(1), 159-174.

- Hyondong, K., Jong-Keon, L. and Sanghyeon, S. (2013). The effects of family-friendly practices and gender discrimination on job attitudes: the moderating role of supervisor support. *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (20), 3921-3938.
- İnce, A. R. (2016). Algılanan örgütsel desteğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 649-660.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki* (Yüksek Lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Karagonlar, G. ve Öztürk, E. B. (2015). İlk yöneticinin çalışanı baltalamasının öz yeterlilik ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisinde yönetici yetkinliğinin zararlı etkisi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 26(79), 156-179.
- Karagöz, Y. (2016). SPSS ve AMOS 23 uygulamaları: İstatistiki analizler (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 8(2), 175-190.
- Kaya, Z., Çenesiz, G. Z. ve Aynas, S. (2019). Yabancı uyruklu öğrencilerin sosyal destek algıları ile psikolojik iyi oluş ve yaşam doyumlarının incelenmesi: Van yüzüncü yıl üniversitesi örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 518-537.
- Kaya, Z. and Çenesiz, G. Z. (2020). The predictor roles of life-satisfaction, and intrinsic-extrinsic motivation on the psychological well-being of pre-service teachers. *International Online Journal of Education and Teaching (IOJET)*, 7(4), 1370-1387.
- Keyes, C. L. M., Shmotkin, D. and Ryff, C. D. (2002). Optimizing well-being: the empirical encounter of two traditions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 1007-1022.
- Koçel, T. (2014). İşletme yöneticiliği (15. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Kossek, E., Pichler, S., Bodner, T. and Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289- 31.
- Kottke, J. L. and Sharafinski, C. E. (1988). Measuring perceived supervisory and organizational support. *Educational and Psychological Measurement*, 48(1), 1075-1080.

- Köylü, D. (2018). *Öğretmenlerin karar alma sürecine katılım düzeylerinin örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisi* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> UlusalTez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Kraimer, M. L. and Wayne, S. J. (2004). An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209-237.
- Kupers E, Mouw. J. M. and Bruinsma, M. F. (2022). Teaching in times of COVID-19: A mixed-method study into teachers' teaching practices, psychological needs, stress, and well-being. *Teaching and Teacher Education*, 115, 103724.
- Kurt, N. (2018). *Öğretmenlerin psikolojik sermaye algıları ile psikolojik iyi oluşları ve iş doyumları arasındaki ilişki* (Doktora tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Kuyumcu, B. (2012). *Üniversite öğrencilerinin duygularını fark etmeleri ve ifade etmeleri ile psikolojik iyi oluşları: kültürlerarası bir karşılaştırma* (Doktora Tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Lambe, J. C. Wittmann, M. C. and Spekman, R. E. (2001). Socail Exchange theoryandresearch on business -to- businessrelationalexchange.*Journal of Business to Business Marketing*, 8 (3),1-36.
- Levinson, H. (1965). Reciprocaton: The Relationship between man and organization. *Administrative Science Quarterly* (9), 370-390.
- Liang, J., Peng, L., Zhao, S. and Wu, H. (2017). Relationship among Workplace Spirituality, Meaning in Life, and Psychological Well-being of Teachers. *Universal Journal of Educational Research*, 5(6), 1008-1013.
- Linley, P. A. and Joseph, S. (2004). Positive Psychology in practice. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Malkoç, A. ve Yalçın, İ. (2015). Üniversite öğrencilerinde psikolojik dayanıklılık, sosyal destek, başa çıkma ve iyi-oluş arasındaki ilişkiler. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 5 (43), 35-43.
- Martins, E. C. and Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal Of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- Matthews, R., Bulger, C. A. and Barnes-Farre, J. L. (2009). Work social supports; role stressors and work-family conflict: The moderating effects of age. *Journal of Vocational Behavior*. 1(76), 78-90.

- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyers, L. S., Gamst, G. and Guarino, A. J. (2006). Applied multivariate research: Design and interpretation. Sage Publications: London.
- Mor, B, Michalle, E., Nissly, J.A. and Levin, A. (2001). Antecedent storetention and turnover among child welfare, socialwork, and other human service employees: What can we learn from past research? A review and meta analysis. *Social Service Review*, 75 (4), 625-61.
- Mucuk, İ. (2013). Modern İşletmecilik. 18. Basım. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mulaik, S. A., James, L. R., Van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S., and Stilwell, C. D. (1989). Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models. *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- Mule, G. and Yuan, Z. (2022). *Supervisor support helps employee physical health. Journal of Applied Psychology Partnership*. Retrieved from: <http://www.iaotwork.com> on 10.05.2022.
- Muse, L. A. and Pichler. S. (2011). A comparison of types of support for lower-skilled workers: evidence for the importance of family supportive supervisors. *Journal of Vocational Behavior*, 79 (3), 653-666.
- O'Driscoll, M. P. and Beehr, T. A. (1994). Supervisor behaviors, role stressors and uncertainty as predictors of personal outcomes for subordinates. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 141–155.
- Özdemir, A. (2010). İlköğretim Okullarında algılanan yönetici desteğinin ve bireycilik ortaklaşa davranışçılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi. *Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(1), 93-112.
- Özen, Y. (2010). Kişisel sorumluluk bağlamında öznel ve psikolojik iyi oluş (sosyal psikolojik bir değerlendirme), *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4), 46-58.
- Özkuk, Z. (2017). *Algılanan yönetici desteği ve iş yaşamında yalnızlığa yönelik öğretmen görüşleri* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Özkul, R. Kirbaç M. and Kaya, F. (2021). Psychological Well-Being Levels Of Teacher Candidates in The Distance Education Process. *European Journal Of Open Education and E-learning Studies*, 6(2), 82-97.
- Paillé, P., Grima, F. and Bernardeau, D. (2013). When subordinates feel supported by managers: investigating the relationships between support, trust, commitment and outcomes. *International Review of Administrative Sciences*, 79(4), 683.

- Palmer, M. and Winters, K. T., (1993). İnsan kaynakları. Ş.Doğan (Çeviren), İstanbul: Rota Yayınevi.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M. ve Gürkan, G. Ç. (2013). Birey-örgüt uyumunun açıkça konuşma davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yönetici desteğinin aracılık rolü: mba öğrencilerine yönelik bir çalışma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24(75), 83-104.
- Podsakoff, D. and Organ, W. (1990). Behaviour: leaderfairnesandtaskscope versussatisfaction. *Journal of Management*, 16 (4), 705-721.
- Powell, T. C. (2011). Behaviourstrategy. *Journal of Strategic Management*, 32 (13), 1369-1366.
- Qureshi, M. A. and Bin Ab Hamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: a moderating role of fairness perception. *International Journal of AcademicResearch in Business and Social Sciences*, 7 (3), 235-242.
- Rahim, N.B., Osman I. and Arumugam, P. V.. (2020). Linking work-life balance and employee well-being: do supervisor support and family support moderate the relationship? *International Journal of Business and Society*, 21(2), 588-606.
- Randall, M.L, Cropanzano, R., Borman, C.A. and Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational supports as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rhoades, L. And Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689-695.
- Rhoades, L. (1997). "Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1) ,85-95.
- Rhoades, L. Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86 (5), 826.
- Rooney, J. A. and Gottlieb, B. H. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of VocationalBehavior*, 71 (2), 187.
- Rooney, J. A., Gottlieb, B. H. and Newby-Clark, I. R. (2007). How support-related managerial behaviors influence employees: An integrated model. *Journal of Managerial Psychology*, 24 (5), 411.

- Roothman, B., Kirsten, D. K. and Wissing, M. P. (2003). Gender differences in aspects of psychological well-being. *South African Journal of Psychology*, 33(4), 212 – 218.
- Rousseau, D. M. and Parks, J. M. (1992). “The contracts of individuals and organizations. *Research in Organizational Behavior*, 15, 1–43.
- Rousseau, D. M. (1995). Psychological Contracts In Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements. Newbury Park CA: Sage Publications.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2001). On Happiness and human potentials: a review of research on hedonican deudaimonic well-being. *Annual Review Of Psychology*, 52(5), 141–166.
- Ryff, C. D. and Keyes, C. L. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psycholog*, 69, 719–727.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything or is it? explorations on the meaning of psychological well-bein. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Ryff, C. D. and Singer, H.B. (1996). Psychological well-being: meaning, measurement and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65, 14-23.
- Ryff, C. D., Magee, W. J., Kling, K. C. and Wing, E. H. (1999). *Forging macro-micro linkages in the study of psychological well-being*. New York: Springer.
- Ryff, C. D. and Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719-727.
- Ryff, C.D. (1989). Happiness is everything or is it? Explorations on them earning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069-1081.
- Seçer, İ. (2015). Psikolojik test geliştirme ve uyarlama süreci: SPSS ve LISREL uygulamaları (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Shanock, L. R. and Eisenberger, R. (2006). When supervisors feel supported: relationships with subordinates’ perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance, *Journal of Applied Psychology*, 91 (3), 689–695.
- Shore, L.M. and Tetrick, L.E. A. (1991). A construct validity study of the survey of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-634.

- Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 26-278.
- Srikanth P. B. and Gurunathan, L. (2013). Interactional justice and job mobility preparedness: Mediating role of Leader-Member Exchange (LMX) ,*The IUP Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 7.
- Stout, J. K. (1984). Supervisors structuring and consideration behaviors and workers job satisfaction, stress and health problems. *Rehabilitation Bulletin*, 28, 133-138.
- Swanzy, E. K. (2020). The Impact Of Supervisor Support On Employees Psychological Wellbeing: A Paralel Mediation Analysis Of Work-To-Family Conflict And Job Satisfaction. *International Business Research*, 3, 41-53.
- Taşçı, E. (2021). Öğretmenlerin değer yönelimleri ve psikolojik iyi oluş düzeyleri arasındaki ilişki (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Telef, B. B. (2013). Psikolojik iyi oluş ölçeği: Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (3), 374– 384.
- Tongur, A. (2011). Organizational support, organizational citizenship behavior, and perceived performance in crime scene investigation units of Turkish National Police. Unpublished Dissertation. Orlando.
- Tozkoparan, G. and Tenteriz, Y. (2019). Algılanan çalışma arkadaşları ve yönetici desteğinin iş performansına etkisi. *Kırklareli üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 41-57.
- Tuna, N. (2016). Psikolojik sermaye ile algılanan yönetici desteğinin örgüt içi girişimcilik üzerine etkisi: kamu çalışanları üzerine görgül bir araştırma (Yüksek Lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/>UlusalTez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Tuna, N. (2016). *Psikolojik sermaye ile algılanan yönetici desteğinin örgüt içi girişimcilik üzerine etkisi: kamu çalışanları üzerine görgül bir araştırma* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Turnley, W. H., Bolino, M. C., Lester, S. W. and. Bloodgood, J. M. (2003).The impact of psychological contract fulfillment on the performance of in-role and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 29 (2), .189.
- Tuzgöl, M. (2005). Öznel iyi oluş ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 23 (3), 103–109.

- Türkmen, M. (2012). Öznel iyi oluşun yapısı ve ana-baba tutumları, özsaygı ve sosyal destekle ilişkisi: bir model sınaması, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (1), 41-73
- Türköz, S. ve Şahin Kırıl, F. S. (2019). Öğretmen adaylarının öznel iyi oluş, algılanan sosyal destek ve kendini saklama düzeylerinin incelenmesi. *OMÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 51-66.
- Tütüncü, M. (2012). *Yönetici ve çalışanların psikolojik iyi olma ve stres düzeyleri açısından karşılaştırılması* (Yüksek lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Uzun, T. ve Özdem, G. (2017). The mediating role of job satisfaction on the relationship between teachers' perceptions of supervisor support and job performances. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 9(7), 84-90.
- Uzun, T. (2008). Okullarda algılanan örgütsel adalet, yönetici desteği ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki (Correlation between organizational justice, supervisor support and organizational identification perceived in schools). *Trakya Eğitim Dergisi*, 8(4), 776-789.
- Uzun, T. (2018a). A study of correlations between perceived supervisor support, organizational identification, organizational citizenship behaviour and burnout at school. *European Journal of Educational Research*, 7 (3). 501-511.
- Uzun, T. (2018b). Okullarda algılanan örgütsel destek, örgütsel güven, duygusal bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8 (15), 776-789.
- Van der klink, J., Blonk, R., Schene, A. H. & Van Dicjk, F. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American journal of public health*, 91(2), 270-281.
- Walker, C. R., Guest, R. H. & Turner, A. N. (1956). *The Foreman On The Assembly Line*. Cambridge: MA, Harvard University Press.
- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J. & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team 123 proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*.
- Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64(4), 678-691.
- Weiner, J. S. (1982). The measurement of human work load: *Ergonomics*.

- Yakut, S. ve Yakut, İ. (2018). Öğretmenlerde psikolojik iyi oluş ve iş yerinde dışlanma ilişkisi. *Electronic Turkish Studies*, 13(18), 1357-1376.
- Yaşlıoğlu, M. Toplu, D. & Pekdemir, I. (2013). Duygusal zeka ve çatışma yönetimin yöntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider üye etkileşiminin rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yıldız, M. (2019.) *Yönetici desteği ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma* (Yüksek Lisans tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Yokuş, İ. (2006) *Erkek egemen işlerde çalışanların örgütsel destek algıları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki* (Yüksek lisans Tezi). <http://www.ulusaltezmerkezi.net/> Ulusal Tez Merkezi adresinden edinilmiştir.
- Yoon, J. and Lim, J. C. (1999). Organizational Support in the Workplace: The Case of Korean Hospital Employees. *Human Relations*, 52, 923-945.
- Yoon, M. H., Seo, J. H., and Yoon, T. S. (2004). Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation. *Journal of Services Marketing*, 18(5), 395-412.
- Zincirkiran, M., Yalçınsoy, A. & Işık, M. (2016). Yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *2nd International Congress on Economics and Business*, 976-983.

## EKLER

### Ek-1. Araştırma ve uygulama izni

  
T.C.  
ERZURUM VALİLİĞİ  
II Milli Eğitim Müdürlüğü

  
T.C.  
ERZURUM VALİLİĞİ

Sayı : 36648235.605.01-E.17038575  
Konu : Araştırma ve Uygulama İzni

23/11/2020

VALİLİK MAKAMINA

İlgili: a) Recep Tayyip ERDOĞAN Üniversitesinin 10.11.2020 tarihli ve e.1693 sayılı yazısı.  
b) Atatürk Üniversitesi Rektörlüğünün 16.11.2020 tarihli ve 20002284379 sayılı yazısı.

İlgili yazılar gereği, 1) Recep Tayyip ERDOĞAN Üniversitesi Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yöntemi, Teftiş, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Zeliha KÖROĞLU'nun "Okullarda Algılanan Yönetici Desteği ile Öğretmenlerin Psikolojik İyi Olanları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" adlı çalışması

2) Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Türkçe ve Sosyal Bilimler Eğitimi Bölümü Sosyal Bilgiler Eğitimi Anabilim Dalı öğretim üyelerinden Dr. Öğr. Üyesi Elif MERAL'ın (Projesinin Kurumumuzda Uygulanabilir Düzeyde Olup Uygulamaların Yapılacağı Dönemde Tekrardan İzin Müracaatında Bulunması, Öğrenci Uygulamaları Sürecinde Veli İzni Alınması Kaydıyla); "Sosyal Bilgiler Dersinde Oyunlaştırılmış Ters Yüz Süreç Modelinin İyileştirme Engelli Öğrencilerin Duyusal ve Bilişsel Öğrenmeleri Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi" adlı çalışmaları için isimleri belirtilen okullarda uygulama yapma talebinde bulunmuşlardır.

İlgili yazı ve ekleri, Bakanlığımızın 21.01.2020 tarihli ve E.1563890 (2020/2) sayılı genelgesi çerçevesinde Komisyonumuzca incelenmiş olup, "Araştırmaların, Eğitim Öğretim Faaliyetlerini Aksatmayacak Şekilde, gönüllülük esasıyla ve varsa veli onayı belgesinin onaylanması" ve komisyon kararlarında belirtilen veri toplama araçlarının kullanılarak uygulama yapılması, yapılan çalışmaların sonuçlarının birer örneğinin Müdürlüğümüze, Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü (AR-GE Birimi'ne) gönderilmesi ve çalışmaların bir eğitim öğretim yılına kapsayacak şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınıza da uygun görüldüğü takdirde; Olurlarınıza arz ederim.

Salih KAYGUSUZ  
II Milli Eğitim Müdürü

OLUR  
23/11/2020

Uğur KÖROĞLU  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek: İlgili Yazılar (2 adet dosya )

  
Etilim Cad. Valilik Binası Kat:4 Yakutiye ERZURUM  
İletişim Adı: <http://erzurum.meb.gov.tr>  
e-iletisim: [iletisim@erzurum.meb.gov.tr](mailto:iletisim@erzurum.meb.gov.tr)

Bu belgeyi güvenli olarak izleyin ve saklayın. <https://erzurum.meb.gov.tr/iletisim> 4f85-85f5-33a2-8d4d-9325 koda ile belge doğrulayın

CamScanner ile tarandı

## Ek-2. Yönetici desteği ölçeği kullanım izni

English Teacher  
Alıcı:

14 Ağustos 2020 08:40

Sayın Hocam merhaba,

2010 yılında hazırladığınız "İlköğretim Okullarında  
Algılanan Yönetici Desteğinin ve Bireycilik- Ortaklaşa  
Davranışçılığın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle  
İlişkisi" başlıklı çalışmanızda uyarlamasını yaptığınız  
"Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği" ni izin verirsiniz  
tezimde kullanmak istiyorum.

Saygılarımla.

Zeliha Kürücü

ASIM OZDEMIR  
Alıcı: English Teacher

14 Ağustos 2020 11:01

Sayın Kürücü, tarafımdan uyarlanmış olan "Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği"ni Tez Çalışmanızda kullanabilirsiniz.

Başarılar dilerim,

Dr. Asim Özdemir

----- Orijinal Mesaj -----

Kimden: English

Kime:

Gönderilenler: Fri, 14 Aug 2020 08:40:08 +0300 (EET)

Konu:

[Ayrılmış metin gizlendi]

Sorumluluk Reddi

Bu e-posta mesajı ve onunla iletilen tüm ekler gönderildiği kişi ya da kuruma özel olup, gizli imtiyazlı, özel bilgiler içerebileceği gibi gizlilik yükümlülüğü de taşıyor olabilir. Bu mesajda ve ekindeki dosyalarda bulunan tüm fikir ve görüşler sadece adres yazarına ait olup, Gazi Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmaz. Gazi Üniversitesi bu e-posta içeriğindeki bilgilerin kullanılması nedeniyle hiç kimseye karşı sorumlu tutulamaz. Mesajın yetkili alıcısı veya alıcısına iletmekten sorumlu kişi değilseniz, mesaj içeriğini ya da eklerini kullanmayınız, kopyalamayınız, yaymayınız, başka kişilere yönlendirmeyiniz ve mesajı gönderen kişiyi derhal e-posta yoluyla haberdar ederek bu mesajı ve eklerini herhangi bir kopyasını muhafaza etmeksizin siliniz. Kurumumuz size, mesajın ve bilgilerinin değişikliğe uğramaması, bütünlüğünün ve gizliliğinin korunması konusunda garanti vermemekte olup, e-posta içeriğine yetkizsiz olarak yapılan müdahale, virüs içermesi ve/veya bilgisayar sisteminize verebileceği herhangi bir zarardan da sorumlu değildir.

Anlavişınız için teşekkür ederiz.

### Ek- 3. Psikolojik iyi oluş ölçeği kullanım izni

**English Teacher**

13 Ağustos  
2020 17:09

Alıcı:

Sayın Hocam merhaba,

2018 yılında hazırladığınız “Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları İle Psikolojik İyi Oluşları Ve İş Doyumları Arasındaki İlişki” başlıklı tezinizde uyarlamasını yaptığınız “Psikolojik İyi Oluş Ölçeği” ni izin verirsiniz tezimde kullanmak istiyorum.

Saygılarımla.

**Neslihan Kurt**

13 Ağustos 2020  
18:35

Alıcı: English Teacher

Tabi ki kullanabilirsiniz Hocam. Tezinizi bittikten sonra görmeyi isterdim. İyi çalışmalar dilerim.

On Thu, Aug 13, 2020, 17:09 English Teacher

wrote:

Sayın Hocam merhaba,

2018 yılında hazırladığınız “Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları İle Psikolojik İyi Oluşları Ve İş Doyumları Arasındaki İlişki” başlıklı tezinizde uyarlamasını yaptığınız “Psikolojik İyi Oluş Ölçeği” ni izin verirsiniz tezimde kullanmak istiyorum.

Saygılarımla.

**Ek- 4. Araştırmada kullanılan ölçek formu**

## YÖNETİCİ DESTEĞİ-PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ

Değerli Öğretmenler,

"Bu anket, ilkö, orta ve liselerde görev yapan öğretmenlere göre, okullarda algılanan yönetici desteği ile öğretmenlerin psikolojik iyi oluşları arasındaki ilişkilerin incelenmesine yönelik bir yüksek lisans tezine veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel sorular; ikinci bölümde yönetici desteği ile ilgili sorular ve üçüncü bölümde psikolojik iyi oluş ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra, size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Cevaplama sırasında göstereceğiniz özen ve yardımlarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Zeliha

KÜRÜCÜ"

 Hesap değiştir 

\* Gerekli

Cinsiyetiniz? \*

☐ KADIN

☐ ERKEK

Yaşınız? \*

☐ 22-31

☐ 32-41

☐ 42-51

☐ 52-61

☐ 62 ve üzeri

**Ek- 4.** (Devam) Araştırmada kullanılan ölçek formu

Medeni durumunuz? \*

☐ EVLİ

☐ BEKAR

Eğitim durumunuz? \*

☐ Önlisans

☐ Lisans

☐ Yüksek Lisans

☐ Doktora

Öğretmenlik hizmet süreniz? \*

☐ 1-5 YIL

☐ 6-10 YIL

☐ 11-15 YIL

☐ 16-20 YIL

☐ 21 YIL VE ÜZERİ

Sonraki

Formu temizle

**Ek- 4. (Devam) Araştırmada kullanılan ölçek formu**

| YÖNETİCİ DESTEĞİ ÖLÇEĞİ                                                                                                                                                                                                                  |                       |                       |                       |                       |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <p>Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi beşli ölçek üzerinde verilen numaraları çarpı ( X ) içine alarak belirtiniz.</p> <p>1- Hiç Katılmıyorum<br/>2- Katılmıyorum<br/>3-Kararsızım<br/>4- Katılıyorum<br/>5- Tamamen Katılıyorum</p> |                       |                       |                       |                       |                       |
| YD1. Müdürüm okulun gelişimi için yaptığım katkılara değer verir. *                                                                                                                                                                      |                       |                       |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                                                                                                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                       |                       |                       |                       | Tamamen Katılıyorum   |
| YD2. Müdürüm fazladan çabalara değer verir. *                                                                                                                                                                                            |                       |                       |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                                                                                                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                       |                       |                       |                       | Tamamen Katılıyorum   |
| YD3. Müdürüm amaç ve değerlerimi önemseddiğini gösterir. *                                                                                                                                                                               |                       |                       |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                                                                                                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                       |                       |                       |                       | Tamamen Katılıyorum   |
| YD4. Müdürüm bir şikâyetim olup olmadığını bilmek ister. *                                                                                                                                                                               |                       |                       |                       |                       |                       |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                                                                                                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
|                                                                                                                                                                                                                                          |                       |                       |                       |                       | Tamamen Katılıyorum   |

**Ek- 4. (Devam) Araştırmada kullanılan ölçek formu**

|                                                                             |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| YD5. Müdürüm beni etkileyecek kararlar verirken çıkarlarımı dikkate alır. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                             | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                                           |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| YD6. Müdürüm bir sorunum olduğu zaman bana yardım eder. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                           | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                              |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|----------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| YD7. Müdürüm mutlu olmamı gerçekten ister. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                              | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                                                         |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| YD8. Müdürüm eğer en iyi işi yaparsam kesin olarak bunu dikkate alır. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                                                              |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| YD9. Müdürüm özel bir desteğe ihtiyacım olduğunda bana yardıma isteklidir. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                              | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                             | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

#### Ek- 4. (Devam) Araştırmada kullanılan ölçek formu

|                                                               |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| YD10. Müdürüm işteki genel doyumumu (iş tatminini) önemser. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                         |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|-----------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| YD11. Müdürüm bana çok ilgi gösterir. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                         | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                             |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| YD12. Müdürüm düşüncelerimi dikkate alır. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                             | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                                    |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|----------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| YD13. Müdürüm başarılarımdan dolayı gurur duyar. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                                                                           |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| YD14. Müdürüm işimi mümkün olduğu kadar ilginç hale getirmem konusunda gayret gösterir. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                                           | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                                          | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

**Ek- 4. (Devam) Araştırmada kullanılan ölçek formu**

| PSİKOLOJİK İYİ OLUŞ ÖLÇEĞİ                                                                                                                                                                                                               |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| <p>Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi beşli ölçek üzerinde verilen numaraları çarpı ( X ) içine alarak belirtiniz.</p> <p>1- Hiç Katılmıyorum<br/>2- Katılmıyorum<br/>3-Kararsızım<br/>4- Katılıyorum<br/>5- Tamamen Katılıyorum</p> |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
| PIO1.İnsanların genel kabullerine uymasa bile kendi düşüncelerime güvenirim. *                                                                                                                                                           |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                                                                                                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |
| PIO2.Hayatı günü gününe yaşar, geleceği çok da düşünmem. *                                                                                                                                                                               |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                                                                                                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |
| PIO3.Bazen hayatta her şeyi yapmışım gibi hissederim. *                                                                                                                                                                                  |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                                                                                                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |
| PIO4.Genel olarak yaşamımda duruma hâkimimdir. *                                                                                                                                                                                         |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                                                                                                                                                                                          | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                                                                                                                                                                                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

**Ek- 4. (Devam) Araştırmada kullanılan ölçek formu**

|                                                                               |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| PIO5.Günlük yaşamın gerekleri, çoğu zaman beni zorlar. *                      |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |
| PIO6.Benim için hayat sürekli bir öğrenme, değişme ve gelişme sürecidir. *    |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |
| PIO7.Güçlü fikirleri olan insanların etkisi altında kalırım. *                |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |
| PIO8.Bazı insanlar yaşamda anlamsızca dolanırlar, ama ben onlardan değilim. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |
| PIO9.Yakın ilişkileri sürdürmek benim için hep zor olmuştur. *                |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

**Ek- 4. (Devam) Araştırmada kullanılan ölçek formu**

|                                                                             |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| PIO10.Yaşam öyküme baktığımda, hayatımın gidişatından memnuniyet duyarım. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                             | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                            |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|--------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| PIO11.Kişiliğimin çoğu yönünü beğenirim. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                            | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                                                               |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| PIO12.Kendi hayatımda başarabildiklerimi düşününce hayal kırıklığı yaşarım. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                                                                                             |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| PIO13.Kendimi başkalarının önemli gördüğü değerlere göre değil, kendi önemli gördüklerime göre yargıları. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                                                                             | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                                                                            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

|                                                               |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|---------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| PIO14.İnsanlarla sıcak ve güvene dayalı ilişkim pek olmadı. * |                       |                       |                       |                       |                       |                     |
|                                                               | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                     |
| Hiç Katılmıyorum                                              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tamamen Katılıyorum |

PIÖ15.Hayatımda büyük değişiklikler ve veya gelişmeler kaydetmeye çalışmaktan çoktan vazgeçtim. \*

1 2 3 4 5  
Hiç Katılmıyorum ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tamamen Katılıyorum

PIÖ16.Bence insanın kendiyle ve dünyayla ilgili görüşlerini sorgulamasına yol açacak yeni yaşantıları olması önemlidir. \*

1 2 3 4 5  
Hiç Katılmıyorum ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tamamen Katılıyorum

PIÖ17.Gündelik yaşamın çeşitli sorumluluklarıyla genellikle oldukça iyi bir şekilde baş ederim. \*

1 2 3 4 5  
Hiç Katılmıyorum ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tamamen Katılıyorum

PIÖ18.İnsanlara beni soracak olduğunuzda benim "verici, vaktini diğerleriyle paylaşmaktan kaçınmayan biri" olduğumu söyleyeceklerdir \*

1 2 3 4 5  
Hiç Katılmıyorum ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Tamamen Katılıyorum

Geri

Gönder

Formu temizle

## ETİK KURUL KARARI



**T.C.**  
**RECEP TAYYİP ERDOĞAN ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU**

### SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU DEĞERLENDİRME RAPORU

Toplantı Tarihi : 20.10.2020

Toplantı No: 2020/123

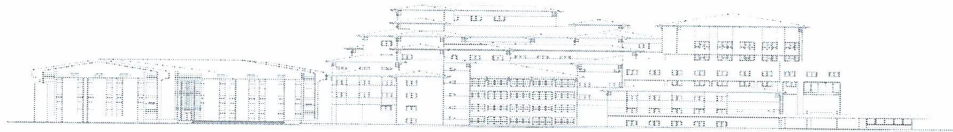
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi **Zehra KÜRÜCÜ** "Okullarda Algılanan Yönetici Desteği ile Öğretmenlerin Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi" isimli projesi için çalışmalar yapmayı planlamaktadır. Bu çerçevede yürütülecek çalışmalar için izin talebi kurulumuzca değerlendirilmiş olup;

- ☒ Etik açıdan uygun bulunmuştur.  
☐ Etik açıdan uygun bulunmamıştır.  
☐ Etik açıdan önerilen değişikliklerin yapılmasıyla uygun bulunmuştur.

|                             |          | Uygundur | Uygun Değildir* | Değişikliklerle Uygundur* |
|-----------------------------|----------|----------|-----------------|---------------------------|
| Prof. Dr. Ahmet İshak DEMİR | (Başkan) |          |                 |                           |
| Prof. Dr. Yılmaz Geçit      | (Üye)    |          |                 |                           |
| Prof. Dr. Alaattin KIZILTAN | (Üye)    |          |                 |                           |
| Prof. Dr. Ali Sait ALBAYRAK | (Üye)    |          |                 |                           |
| Prof. Dr. Hasan Ali ESİR    | (Üye)    |          |                 |                           |
| Prof. Dr. Şevket TOPAL      | (Üye)    |          |                 |                           |
| Prof. Dr. Zehra ASLAN       | (Üye)    |          |                 |                           |

\* Uygun bulunmaması halinde gerekçelerini içeren bir raporun sunulmasını gerektirir.

\* Değişiklik önerisini içeren raporun sunulmasını gerektirir.



Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Fener Mah. Zihni Derin Yerleşkesi 53100 RİZE  
Tel: 0. 464 223 81 00 Faks: 0. 464 223 63 28  
www.erdogan.edu.tr