

T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN PSİKOLOJİK GÜVENLİK
ARACILIĞIYLA İŞ VE YAŞAM TATMİNİNE ETKİSİ: İHRACAT
ODAKLI İŞLETMELERDE BİR ALAN ÇALIŞMASI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

HAZIRLAYAN

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk DERİNDAG

Murat KILIÇ

MALATYA- 2021

**T.C.
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN PSİKOLOJİK GÜVENLİK
ARACILIĞIYLA İŞ VE YAŞAM TATMİNİNE ETKİSİ: İHRACAT
ODAKLI İŞLETMELERDE BİR ALAN ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Murat KILIÇ**

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk DERİNDAG**

MALATYA 2021

ONUR SÖZÜ

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk DERİNDAG danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırlamış olduğum “*Algılanan Yönetici Desteğinin Psikolojik Güvenlik Aracılığıyla İş ve Yaşam Tatminine Etkisi: İhracat Odaklı İşletmelerde Bir Alan Çalışması*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve etik değerlere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiği ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

02.07.2021

Murat KILIÇ

İmza



ÖNSÖZ

Günümüz işletmelerinin rekabet avantajı elde edebilmeleri, dış müşterilerle sağlanan iyi bir iletişime bağlı olduğu kadar iç müşteri diyebileceğimiz çalışanlarla olan ilişkisine de bağlıdır. Hızla gelişen teknoloji ile birlikte dünya pazarlarının çeşitlenerek küçüldüğü, zamana karşı yarışın arttığı, rekabet yoğun bir ticaret ortamında işletmelerin çalışanları ile ilgili yaşayabileceği sıkıntılar örgütsel performans ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu çalışmada uluslararası işletmelerdeki algılanan yönetici desteğinin boyutu ve bu desteğin çalışanların iş ve yaşam memnuniyetini sağlamadaki etkisi ile psikolojik güvenlik algıları üzerinde durulmuştur. Bu çalışma ile uluslararası işletmelerdeki yöneticilere yol gösterici bir kılavuz olmak ve ilgili literatüre katkı sunmak amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda, tez konumun belirlenmesinde ve geliştirilmesindeki katkıları ile bana her daim yol gösteren kıymetli hocam Doç. Dr. Sayın Özgür DEMİRTAŞ'a;

Çalışmamın hazırlanmasından sonuna kadar bilgi ve görüşleri ile bana her fırsatta yardımcı olan danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Sayın Ömer Faruk DERİNDAG'a;

Hayatım boyunca beni yönlendiren ve her konuda teşvik eden kıymetli annem Sabiha KILIÇ'a;

Bu zorlu süreçte moral ve destekleri ile bana her daim yardımcı olan ve beni cesaretlendiren yol arkadaşım, canım eşim Zeyneb Tuba KILIÇ'a;

Varlığıyla bana enerji veren dünyalar tatlısı kızım Hafsa KILIÇ'a;

Her zaman yanımda olan ve varlıklarıyla beni gururlandıran kıymetli babama, ağabeyime ve kardeşlerime;

En kalbi duygularıyla teşekkür ederim.

ÖZET

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN PSİKOLOJİK GÜVENLİK ARACILIĞIYLA İŞ VE YAŞAM TATMİNİNE ETKİSİ: İHRACAT ODAKLI İŞLETMELERDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Günümüz yoğun rekabet ortamında dış pazarlarla ilgili değişen dinamiklerin işletmeler tarafından öngörülebilir ve yorumlanabilir olması hayati önem taşımaktadır. İhracat hedeflerine ulaşmak ve rekabet avantajı elde edebilmek, dış müşterilerle sağlanan iyi bir iletişime bağlı olduğu kadar iç müşteri diyebileceğimiz çalışanlarla olan ilişkiye de bağlıdır. Bu kapsamda ülkemizde faaliyet gösteren uluslararası işletmelerde istihdam edilen uluslararası işgücü (yabancı işgücü) üzerinde yapılan bu araştırma ile algılanan yönetici desteğinin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolü ölçülmeye çalışılmıştır. İşbu çalışma sonucunda yapılan analizler ışığında algılanan yönetici desteğinin iş ve yaşam tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık etkisi tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici Desteği, Algılanan Yönetici Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini, Psikolojik Güvenlik, İhracat, Uluslararası İşletme.

ABSTRACT

THE EFFECT OF PERCEIVED SUPERVISOR SUPPORT ON JOB AND LIFE SATISFACTION THROUGH PSYCHOLOGICAL SAFETY: A FIELD STUDY IN EXPORT ORIENTED BUSINESSES

In today's intense competitive environment, it is vital that the changing dynamics of foreign markets are predictable and interpreted by businesses. Achieving export targets and gaining competitive advantage depends not only on a good communication with external customers but also on the relationship with employees who can be called internal customers. In this context, the effect of perceived supervisor support on job and life satisfaction and the mediating role of psychological safety in this relationship were tried to be measured with this study conducted on the international labor (alien labor) employed in international businesses operating in our country. In the light of the analysis conducted at the end of this study, it was determined that perceived supervisor support has a significant and positive relationship on job and life satisfaction, and the mediating effect of psychological safety in this relationship.

Keyword: Perceived Supervisor Support, Supervisor Support, Job Satisfaction, Life Satisfaction, Psychological Safety, Export, International Businesses.

İÇİNDEKİLER

ONUR SÖZÜ	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
ŞEKİLLER, TABLOLAR VE EKLER LİSTESİ.....	ix
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	1
1.2. Araştırmanın Problemi	2
1.3. Araştırmanın Önemi	2
1.4. Varsayımlar	3
1.5. Sınırlılıklar.....	3
İKİNCİ BÖLÜM	3
ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ	3
2.1. Algılanan Yönetici Desteği	3
2.2. Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları	4
2.2.1. Bilgisel Düzeyde Destek.....	5
2.2.2. Duygusal Düzeyde Destek	6
2.2.3. Maddi Düzeyde Destek.....	6
2.2.4. Kariyer Düzeyinde Destek	7
2.3. Algılanan Yönetici Desteğine Dayanak Oluşturan Kuramlar	7
2.3.1. Sosyal Mübadele Kuramı.....	8
2.3.2. Lider- Üye Etkileşimi Kuramı	9
2.3.3. Psikolojik Sözleşme Kuramı.....	9

2.4. Algılanan Yönetici Desteğinin İlişkili Olduğu Kavramlar	10
2.4.1. İş Performansı	11
2.4.2. Örgütsel Adalet	12
2.4.3. Örgütsel Bağlılık	14
2.4.4. İşten Ayrılma Niyeti	15
2.4.5. Tükenmişlik Sendromu	16
2.4.6. Örgütsel Sinizm	17
2.4.7. İş – Aile Yaşam Çatışması	18
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	20
İŞ VE YAŞAM TATMİNİ.....	20
3.1. İş Tatmini.....	20
3.2. İş Tatmininin Önemi.....	21
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	24
3.3.1. Bireysel Faktörler.....	25
3.3.1.1. Yaş.....	25
3.3.1.2. Cinsiyet ve Medeni Durum	26
3.3.1.3. Eğitim Durumu ve Zekâ	27
3.3.1.4. Kıdem ve Statü	28
3.3.1.5. Kişilik	28
3.3.2. Örgütsel Faktörler	29
3.3.2.1. Yönetim Tarzı	30
3.3.2.2. İşin Niteliği.....	30
3.3.2.3. Ücret	31
3.3.2.4. Terfi	31
3.3.2.5. Çalışma Arkadaşları	32
3.3.2.6. Çalışma Koşulları	33
3.4. Yaşam Tatmini	33

3.5. Yaşam Tatminini Etkileyen Faktörler	34
3.5.1. Bireysel Faktörler.....	36
3.5.2. İşle İlgili Faktörler	36
3.5.3. Sosyal Faktörler	36
3.6. İş ve Yaşam Tatmini İlişkisi	36
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	37
PSİKOLOJİK GÜVENLİK	37
4.1. Psikolojik Güvenlik	37
4.2. Psikolojik Güvenliği Etkileyen Faktörler	39
4.2.1. Kişilerarası İlişkiler.....	40
4.2.2. Grup İçi ve Gruplararası Dinamikler	41
4.2.3. Yönetim Tarzı ve Süreci	41
4.2.4. Örgütsel Normlar	41
4.3. Psikolojik Güvenliğin Örgüt Ve Çalışan Açısından Faydaları.....	42
BEŞİNCİ BÖLÜM	43
İHRACAT ODAKLI İŞLETMELERDE BİR ALAN ÇALIŞMASI.....	43
5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	43
5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	44
5.3. Araştırmanın Metodolojisi.....	44
5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	44
5.3.2. Anket Formunun Hazırlanması.....	45
5.3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi.....	46
5.3.4. Araştırma Konusuna İlişkin Daha Önceden Yapılmış Çalışmalar.....	47
5.3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	47
5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi	48
5.5. Hipotezlerin Değerlendirilmesi	61
SONUÇ VE TARTIŞMA.....	61

KAYNAKÇA	64
EKLER: EK-1	76



ŞEKİLLER, TABLOLAR VE EKLER LİSTESİ

Şekil 1: Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları	5
Şekil 2: Örgütsel Adaletin Bileşenleri	12
Şekil 3: Tükenmişlik Modeli	17
Şekil 4: İş - Aile Sınır Teorisi	19
Şekil 5: İş Tatminsizliği Matrisi	22
Şekil 6: İş Tatminini Etkileyen Faktörler	24
Şekil 7: Yaş Faktörü İle İş Tatmini İlişkisi	25
Şekil 8: Yaşam Tatminini Etkileyen Faktörler	35
Şekil 9: Psikolojik Güvenliği Etkileyen Faktörler	40
Şekil 10: Araştırma Modeli	48
Şekil 11: Yönetici Desteğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü	59
Şekil 12: Yönetici Desteğinin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü	60
Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet ve Uyrak Değişkenine Göre Dağılımı	48
Tablo 2: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı	49
Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı	50
Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı	50
Tablo 5: Katılımcıların Türkiye’de Yaşama ve Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı	50
Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Dağılımı	51
Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Yönetici Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Dağılımı	51
Tablo 8: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Yönetici Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Dağılımı	52
Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Yönetici Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Dağılımı	53
Tablo 10: Katılımcıların Yönetici Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Korelasyonu	54

Tablo 11: Katılımcıların İş Tatmini, Yönetici Desteği ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Regresyon Analizi	55
Tablo 12: Katılımcıların Yaşam Tatmini, Yönetici Desteği ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Regresyon Analizi.....	56
Tablo 13: Yönetici Desteğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolüne İlişkin Analiz	58
Tablo 14: Yönetici Desteğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolüne İlişkin Analiz	59
EK 1: Anket Formu.....	72



BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Günümüz yoğun rekabet ortamında işletmeler hedeflerine doğru ilerlerken birtakım engellerle karşılaşır. Söz konusu bu engeller dış kaynaklı olabildiği gibi iç kaynaklıda olabilmektedir. Bu kapsamda işletmeler üretimde sürekliliği sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için çalışanlarının memnuniyetini ve motivasyonunu sağlamak ve onları desteklemek durumundadır. Yöneticisi tarafından desteklenmeyen çalışan, kendini bir sorunun parçası olarak görebilir ve örgüt içerisinde istenmeyen davranışlara sebep olabilir. Yöneticiler, örgüt içinde istenmeyen davranışların önüne geçmek için çalışanlara maddi düzeyde, duygusal düzeyde ve bilgisel düzeyde destek sağlamanın yanında kariyer desteği de vermek zorundadır. Bu minvalde önemsendiğini algılayan çalışanlar bağlılıklarını ve performansını artırarak örgütsel verimliliğe ve etkinliğe katkıda bulunurlar. Bu verimliliği ve etkinliği sağlamanın ve bunu sürekli hale getirmenin en iyi yolu çalışan beklentilerinin iyi analiz edilmiş olmasından geçmektedir.

Hızla gelişen teknoloji ve dijitalleşme ortamının ekonomik büyüme ve kalkınmayı da beraberinde getirdiği görülmüştür. Bu doğrultuda dış pazarlarla ilgili değişen dinamiklerin işletmeler tarafından öngörülebilir ve yorumlanabilir olması hayati önem taşımaktadır. Bu kapsamda uluslararası işletme olma yönünde ilerleyen firmalar için etkin, verimli, profesyonel ve uyumlu bir personel varlığı elzemdir. Nitekim bu personel varlığı stratejik biçimde tasarlanmış bir insan kaynakları planlamasından geçmektedir. Bu kapsamda işletmeler çalışanlarını destekleyerek onlara psikolojik olarak güvenli bir ortam sağlamak durumundadır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu çalışmanın amacı Malatya ve Mersin illerinde faaliyet göstermekte olan uluslararası işletmelerde istihdam edilen uluslararası işgücüne (yabancı işgücü/çalışma izni ve oturma izni alan yabancı) yönelik algılanan yönetici desteğinin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünü ölçmektir. Bu çerçevede söz konusu işletmelerdeki yönetici desteğinin boyutu, çalışanların iş ve yaşam tatmini düzeyleri ve psikolojik güvenlik algıları üzerinde durulacaktır.

1.2. Araştırmanın Problemi

Bu araştırma ile milli pazarların kendisine yetersiz geldiği, dünya pazarlarından pay almak isteyen ve rekabet gücü elde ederek ölçek ekonomileri seviyesine ulaşmak için faaliyetleriyle ülke sınırlarını aşan işletmelerdeki, yönetici desteğinin ne seviyede olduğu araştırılacaktır. Algılanan yönetici desteğinin, çalışanların iş ve yaşam tatmini üzerinde nasıl bir etkisinin olduğu ve algılanan yönetici desteğinin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin bir etkisinin olup olmadığı sorularına bir cevap aranacaktır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Yönetici desteğinin çalışanlar üzerindeki olumlu ve teşvik edici etkisi birtakım olumlu örgütsel çıktılara zemin hazırlamaktadır. Bu minvalde önemsendiğini hisseden çalışanlar iş motivasyonlarını arttırarak bireysel performanslarını, verimliliklerini ve etkinliklerini de arttırmış olacaktır. Nitekim bu durum, örgütsel performansı, verimliliği ve etkinliği de etkileyerek örgütün geleceğe emin adımlarla ilerlemesine olanak sağlayacaktır. Bu kapsamda örgüt vizyonu açısından önemli bir kavram olan yönetici desteği, çalışanlar üzerindeki motive edici etkisinin yanında günümüz artan rekabet koşullarında işletmelere rekabet avantajı kazandıran önemli bir unsur haline gelmiştir.

Tüketici memnuniyetinin yanında çalışan memnuniyeti de işletmeler için ciddi bir öneme sahiptir. Çoğu araştırmalarda görüldüğü üzere işletmelerin performans ve verimlilikleri çalışanların tatmin düzeyiyle aynı doğrultudadır. Çalışanlarını iş noktasında tatmin eden örgütler aynı zamanda onları olumsuz tutum ve davranışlar sergilemekten alıkoyarak örgüt içerisinde huzurlu ve güvenli bir ortam oluşmasına da fırsat tanırırlar. Ayrıca kendini psikolojik olarak güvende hisseden çalışanlar örgüt içerisinde karşılıklı ilişkilerin ve işbirliğinin gelişmesine olanak sağlayarak örgütsel iş ve karar süreçlerine pozitif etkiye bulunabilirler.

Bu kapsamda algılanan yönetici desteği, iş ve yaşam tatmini ile psikolojik güvenlik kavramlarının ve bu kavramlara etki eden faktörlerin açıklanması ve araştırma modelinde belirtilen hipotezlerin test edilmesi, uluslararası işletme olma arzusunda olan işletmeler için yol gösterici bir öneme sahiptir.

1.4. Varsayımlar

- I. Araştırma çerçevesinde ilgili verileri toplamak için hazırlanan ve kullanılan anketin geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.
- II. Araştırmanın örneklemini oluşturan Malatya ve Mersin illerinde ihracat odaklı uluslararası işletmelerdeki çalışanların ankette yer alan sorulara verdikleri tüm cevapların doğru ve içten olduğu varsayılmaktadır.
- III. Söz konusu anket sorularının önyargısız ve objektif bir şekilde cevaplandırıldığı varsayılmaktadır.
- IV. Çalışmada kullanılan anket formunun çalışanların içinde bulundukları ortamı ölçebilecek düzeyde olduğu varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma Malatya ve Mersin illerinde faaliyet göstermekte olan uluslararası işletmeler (dış pazarlara açılmış, ülke bazlı ihracatını çeşitlendirmiş işletmeler) ve bu işletmelerde çalışan uluslararası işgücü (yabancı işgücü, çalışma izni kapsamında olan ve bu kapsamda oturma izni alan yabancılar) ile sınırlandırılmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ

2.1. Algılanan Yönetici Desteği

Çoğu araştırmalarda örgütsel destek ile yönetici desteği kavramının birbirleriyle ilintili olduğu ve aynı değişkenlerden etkilendiği ifade edilmiştir. Rhoades ve Eisenberger (2006), yapısal olarak farklı olan bu iki kavramın benzer psikometrik özellikler ve sonuçlar gösterdiğini ve aralarındaki ilişkinin olumlu olduğunu dile getirmişlerdir.

DeConinck ve Johnson (2009:336) algılanan yönetici desteğini, çalışanın örgüte katkılarına yöneticinin ne ölçüde değer verdiği olarak tanımlar. Başka bir tanıma göre yönetici desteği, birincil amir tarafından çalışana gösterilen destek olarak tanımlanmaktadır (Yoon ve Lim, 1999).

Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlarına, örgütün en değerli varlığı olduğu bilinciyle yaklaşarak, onlara kendilerini değerli hissettirecek, çalışma ortamlarının kalitesini arttıracak ve her anlamda onları destekleyecek faaliyetlerde bulunması şeklinde ifade edilebilir (Zincirkıran vd., 2016:977). Rhoades vd. (2001) ise, yönetici desteğinin, yöneticinin çalışanların fikirlerine değer vermesi, onların sevinçlerine ortak olması, onların hedeflerini ve değerlerini önemsemelerinden meydana geldiğini ileri sürerler.

Yöneticiler, çalışanların performansını yönetme ve değerlendirme sorumluluğu ile organizasyonun bir temsilcisi olarak hareket ederler. Çalışanlar ise yöneticilerinin kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimlerini örgüt desteğinin bir göstergesi olarak görürler (Eisenberger vd., 1986: Levinson, 1965). Çalışanlar, yöneticilerin kendilerine ilişkin değerlendirmelerini genellikle örgüt üst yönetimine ilettiklerini ve üst yönetimin görüşlerini etkilediklerini hissederek ve bu durum kendilerinin algıladıkları örgütsel destek ile yönetici desteği ilişkisine katkıda bulunur (Eisenberger vd., 2002).

Nitekim Özdevecioğlu (2003:127), yöneticilerin örgütsel yaşamla ilgili çözümler üretmeye çalışırken, çalışanlarla ilgili düzenlemelere giderken, insan kaynakları politikaları geliştirirken, aldıkları kararların çalışanları destekleyip desteklemediğine bakması gerektiğini ve desteklenmeyen çalışanın işletmede sorun teşkil eden biri haline gelebileceğini belirtmiştir. Kısacası algılanan yönetici desteği kavramı, çalışanların, talep ve düşüncelerinin yöneticileri tarafından ne derecede dikkate alındığının bir göstergesidir.

2.2. Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları

Algılanan yönetici desteğinin boyutlarına ilişkin yapılan literatür araştırmalarında birbirinden farklı destek boyutlarından bahsedilmiştir. Mesela Bhanthumnavin (2000), yönetici desteğini, bilgisel (informational), duygusal (emotional) ve maddi (Material/Financial) destek olmak üzere üç boyutta ele alırken, Rooney ve Gottlieb (2007), duygusal (emotional), araçsal (instrumental), bilgisel (informational) ve değerlendirme (esteem) olmak üzere dört destek boyutundan bahsetmiştir. Yanı sıra Kraimer ve Wayne (2004), yönetici desteğini, uyum (adjustment), finansal (financial) ve kariyer (career) desteği olmak üzere üç boyutta incelemiştir. Söz konusu bu çalışmalar ışığında algılanan yönetici desteği; bilgisel düzeyde destek, duygusal düzeyde destek, maddi düzeyde destek ve kariyer düzeyinde destek olmak üzere dört boyutta ele alınmıştır.

ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİNİN BOYUTLARI



Şekil 1: Algılanan Yönetici Desteğinin Boyutları

(**Kaynak:** Bhanthumnavin (2000), Rooney ve Gottlieb (2007) ve Kraimer ve Wayne (2004)'ne göre yazar tarafından oluşturuldu)

2.2.1. Bilgisel Düzeyde Destek

Bilgisel düzeyde yönetici desteği (informational support), icra edilen işe ilişkin yöneticinin çalışanlara sağladığı bilgisel düzeydeki destek olarak ifade edilebilir. Bu destek kapsamında çalışan verimliliğini artırmak için gerekli ödül, ceza, geribildirim, bilgi ve becerilerin yöneticiler tarafından çalışanlara aktarılması gerekmektedir (Bhathumnavin, 2000). Yöneticiler, çalışanlarına sağladıkları olumlu geribildirimler sayesinde onların motivasyonunu ve iş performansını arttırmaktadır. Çalışanlar ise yöneticileri tarafından sağlanan bilgisel destekle kendilerini işin icrası noktasında özerk hissedecektir (Tan, 2008).

Göktepe (2016) bilgisel desteği, *çalışanın işletme amaçlarını anlaması, kendisinden ne beklediğini net olarak bilmesi ve karşılaştığı problemleri çözmesine katkı sağlayan bir destek türü* olarak ifade etmiştir. Ayrıca Göktepe (2016), yöneticinin çalışana vereceği işle ilgili bilgileri ve talimatları içeren bilgisel desteğin, çalışanın önemsendiğini anlaması açısından önemli olduğunu vurgulamıştır.

Bu çerçevede çalışanların bulundukları kademelerde, icra ettikleri işin gereklerine tam manasıyla hâkim olmaları gerekmektedir. Çalışan verimliliğini arttırmanın en önemli

belirleyicilerden biri de işe dair tanımlamaların, yetkilerin ve sorumlulukların açık bir şekilde belirtilmiş ve ilgili çalışana doğru bir iletişim yöntemiyle iletilmiş olmasıdır.

2.2.2. Duygusal Düzeyde Destek

Duygusal yönetici desteği (emotional support), çalışanlara sevgi ve saygı duyma, ilgi ve değer gösterme, onlara merhamet göstererek sıkıntılarını gidermede yardımcı olmak şeklinde ifade edilmektedir (Rooney ve Gottlieb, 2007). Yöneticilerin çalışanlara dost ve yardımsever yaklaşp, onlarla duygusal bir bağ kurması, onları düşündüğünü hissettirmesi, duygusal düzeydeki yönetici desteğinin bir göstergesidir (Pekdemir vd., 2013).

Örgütler veya yöneticiler çalışanlarını mekanik bir aksam olarak görmemeli, onlara tamamen iş odaklı bakmamalı, onların duygu ve düşüncelerini de önemsemelidir. Yöneticiler aynı zamanda iyi bir dinleyici olmalı ve çalışanları ile empati kurmalıdır. Yöneticiler unutmamalıdır ki verimlilik ve performans sadece maddi destek ile sağlanmamaktadır. Çalışanlar duygusal yönden desteklendiklerini, ilgi gösterildiklerini, değer verildiklerini ve saygı duyulduklarını hissettikleri zaman bunu iş motivasyonlarına yansıtarak verimliliklerini ve performanslarını arttıracaklardır. Ayrıca, yöneticiler etkili bir iletişim yöntemiyle çalışanlarına aidiyet duygusu aşılayabilirler ve ait olma bilinciyle çalışanların örgütsel bağlılıklarını da arttırabilirler.

2.2.3. Maddi Düzeyde Destek

Maddi (material and financial) düzeyde yönetici desteği, çalışanların amaçlarına ulaşmasında ihtiyaç duyulan araç ve gereçlerin, finans ve servis hizmetlerinin, karşılanması şeklinde açıklanabilir (Bhathumnavin, 2000). Maddi destek, çalışanın finansal ihtiyaçlarına ve örgüte sağlamış olduğu katkılarına örgütün ne derecede önem verdiğinin bir göstergesidir (Kraimer ve Wayne, 2004).

Çalışanların temel önceliği, örgüte sunmuş oldukları hizmetlerin karşılığında alacakları ücrettir. Çalışanın maddi beklentiler konusunda destek beklemesi ve bu beklentilerin yöneticileri tarafından desteklenmesi, istenmeyen örgütsel tutum ve davranışları azaltacaktır (Göktepe, 2016:41). Çalışanlar görevlerine ilişkin faaliyetleri icra ederken birtakım ekipmanlara, araç ve gereçlere, zamana ihtiyaç duyarlar. Ayrıca çalışanlar, sağlıklı bir çalışma ortamının yanında sundukları hizmet karşılığında iyi bir ücret ve prim beklerler.

Bu sebeple çalışanların bu gibi maddi beklentileri desteklenmeden onlardan verimlilik ve üretkenlik beklemek doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

2.2.4. Kariyer Düzeyinde Destek

İş dünyasındaki artan rekabet koşulları, çalışanların kariyer süreçlerini de etkilemiştir (Chen, 2010). Çalışanlar, bilgisel, duygusal ve maddi açıdan desteklenmelerinin yanında kariyer anlamında da örgütleri veya yöneticileri tarafından desteklenmeyi arzu ederler. Kariyer, çalışanların iş yaşamları boyunca yaptıkları işleri ve iş yaşamındaki gelişmeleri ve ilerlemeleri kapsayan bir kavramdır (Bingöl, 2004:245). Başka bir tanıma göre kariyer, bir bireyin istediği yaşam tarzını sağlamaya çalışabilmesi için uzun dönemde elde ettiği veya edeceği eğitim, yetenek ve deneyimler birikimi şeklinde ifade edilmiştir (Anafarta, 2001:3).

Kraimer ve Wayne (2004), kariyer desteğini, çalışanların kariyer ihtiyaçlarının örgüt tarafından giderilmesi olarak tanımlamışlardır. Ayrıca kariyer desteğinin örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler, çalışanların, kariyer yapma, görevde yükselme, kendilerini geliştirme gibi birtakım kişisel taleplerini karşılamak zorundadır.

Kariyer yönetimi, işe alım ile başlayan, motivasyon, performans değerlendirme, eğitim ve destek faaliyetlerine kadar bir takım çalışan ve yönetim arasındaki yönetim uygulamalarını etkileyen sistemdir (Göktepe, 2016:79). Örgütler, kariyer yönetimi ve planlamasını uygulanabilir bir hale getirebilmek için amaçlarını net bir şekilde tanımlamış ve ortaya koymuş olması gerekmektedir. Kariyer yönetiminde, verimliliği ve etkinliği arttırmakla birlikte çalışanların kendilerini geliştirmeleri de amaçlanmalıdır (Ertürk, 2011). Örgütlerin kariyer yönetiminde başarılı olmaları, çalışanların bireysel kariyer gelişimini heveslendirmelerine ve onların örgüte katkılarını arttırmalarına bağlıdır (Anafarta, 2001:4).

2.3. Algılanan Yönetici Desteğine Dayanak Oluşturan Kuramlar

Algılanan yönetici desteği hakkında yapılan araştırmalara bakıldığında üç temel kuram üzerinde durulduğu görülmektedir. Bunlar; sosyal mübadele kuramı, lider-üye etkileşimi kuramı ve psikolojik sözleşme kuramından oluşmaktadır.

2.3.1. Sosyal Mübadele Kuramı

Sosyal mübadele kuramından ilk defa bahseden Blau olmuştur. Blau'nun 1964 yılında yaptığı çalışmalar bu kuramın gelişmesine önemli katkıda bulunmuştur. Blau (1964), örgüt tarafından güçlü bir şekilde destek gören çalışanın örgüte karşı olumlu davranışlarla karşılık verdiğini varsaymıştır. Bu sebeple taraflardan en az birinin diğerine bağımlı olduğunu, bunda sosyal mübadeleyi harekete geçirdiğini, bundan dolayı bir kişinin ancak başka bir kişinin aracılığıyla hedeflerine ulaşabileceğini ifade etmiştir. Homans (1958:597) ise sosyal mübadele kuramını, bireyler arasındaki herhangi bir etkileşim, bir kaynak değişimi süreci olarak ifade etmiştir.

Emerson'un (1962) güç ve bağımlılığın değişim ilişkileri üzerindeki etkisi üzerine yaptığı araştırma, sosyal mübadele kuramına önemli katkılarda bulunmuştur. Çalışmasında yaşanan güç dengesizliklerinin sosyal ilişkilere zarar verdiği ve bu nedenle karşılıklı bağımlılığın sosyal mübadele ilişkisinin devamı için önemli olduğu vurgulanmıştır (Lampe vd., 2001:4).

Çalışanlar, örgüt için harcamış oldukları zaman ve emeğin karşılığında hak ettiği çıktıları karşılaştırır. Elde edilen ödüller, harcanan emek ve zamana göre yetersiz görülürse örgüt ile etkileşim durma noktasına gelir. Bu sebeple örgütün çalışanlara sağladığı faydalar, çalışanların da örgüte sunmuş olduğu katkılar sayesinde karşılıklı fayda değişimi her iki yönlü sağlanmış olacaktır (Kerse ve Karabey, 2017:378). Eisenberger vd. (1986), çalışanlar üstün iş performansı ve örgüt sadakati karşılığında, yöneticilerin kendilerine uygun çalışma ortamı sağlayarak ödüllendirmelerini beklerler ve söz konusu bu beklentiler gerçekleştiği zaman örgüt ile çalışan arasında bir sosyal mübadele ilişkisinin başladığı görülür (Zagenczyk, 2006: 11).

Sosyal mübadele kuramı, karşılıklı yaşanan etkileşimlerin ekonomik ve sosyal sonuçlar içerdiğini varsayar. Zamanla ortaya çıkan bu olumlu sosyal ve ekonomik sonuçlar, tarafların birbirlerine olan güvenini ve mübadele ilişkisinin sürdürülmesini taahhüt eder. Yaşanan bu mübadele sürecinde ortaya çıkan olumlu etkileşimler, taraflar açısından belli ilişki normlarına dönüşür (Lampe vd., 2001:5-6).

Kısaca sosyal mübadele, çalışanın örgüte sunmuş olduğu üstün hizmetlerinin karşılığında örgütün çalışanın maddi ve manevi desteklenmesi durumudur. Yani, sunulan

hizmete karşılık ödül ve övgü beklentisi, ödül ve övgüye karşılık ise sunulan hizmetin aynı kalitede devam etmesi yönünde bir beklenti söz konusudur.

2.3.2. Lider- Üye Etkileşimi Kuramı

Lider üye etkileşimi, çalışanın kendini güvende hissedip, yöneticisi tarafından desteklediğini bilmesi, karşılıklı olarak saygı ve güven duyulması, çalışanın yöneticisine ve örgüte ilişkin davranışlarını olumlu yönde etkilemesi açısından önem taşımaktadır (Yaşlıoğlu vd., 2013:203). Lider ve üye arasındaki benzerlik algılarının lider-üye etkileşimi açısından demografik benzerlikten daha önemli olduğu yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkmıştır (Murphy ve Ensher, 1999).

Güçlü bir lider-üye ilişkisinin, çalışanın örgüte olan bağlılığı, iş tatmini, iş performansı, yenilikçi davranış ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi olumlu birtakım sonuçlarla bağlantılı olduğu görülmüştür (Gerstner ve Day, 1997). Lider ve üye, zayıf bir ilişkide aralarında kurdukları iş sözleşmesine dayanan etkileşimlere sahipken, güçlü bir ilişkide sadakat, karşılıklı güven, saygı, destek, dürüstlük ve tarafsızlık gibi kavramlara dayanan bir etkileşim geliştirmiş olurlar (Graen ve Scandura, 1987). Lider ve üye arasındaki iletişimin sıklığı ve şekli gibi bir dizi etkileşimsel değişken, güçlü ilişkilerin geliştirilmesi açısından önemlidir (Baker ve Ganster, 1985). Lider-üye ilişkilerinin zayıf olduğu bir örgütte, çalışan ve lider arasında kısıtlı düzeyde bir bilgi alışverişi olup çalışanlar yalnızca temel iş gereklerini yerine getirirler (Buch, 2015).

Sonuç olarak, lider-üye etkileşimi kuramı, lider ve üye arasındaki etkileşim ilişkilerinin düzeyini ve her iki tarafın birbirlerine karşı olan tutum ve davranışlarının sonuçlarını açıklamada yardımcı olmaktadır.

2.3.3. Psikolojik Sözleşme Kuramı

Robinson (1994), psikolojik sözleşme kavramını, *yönetici ile çalışan arasındaki yazıya dökülmemiş imkânlar, şartlar ve koşullara göre oluşan bireylerin beklentileri* olarak ifade etmiştir (Akmaz ve Erbaşı, 2017:128). Psikolojik sözleşme, çalışanın ve örgütün karşılıklı olarak yerine getirmesi gereken yükümlülöklere dair çalışanın sahip olduğu algıyı göstermektedir. Çalışanlar, psikolojik sözleşme unsurlarının ihlâl edildiğini algıladıklarında, değişik birtakım davranışlar sergileyerek bazı örgütsel sonuçların ortaya çıkmasına zemin

hazırlayabilir. Bu nedenle, psikolojik sözleşme örgütler açısından göz önünde bulundurulması gereken önemli bir kavramdır (Dikili ve Bayraktaroğlu, 2013:188).

Çalışanların, yöneticiler ile örgüte yapacakları katkılar konusunda karşılıklı olarak anlaşması gerekir. Bu psikolojik sözleşmeleri anlamak ve etkili bir şekilde takip etmek, örgütün gelişmesi noktasında yardımcı olacaktır. Psikolojik sözleşmeler, tarafları taahhütlerini yerine getirme noktasında motive eder. İşverenler, çalışanları ile bireysel becerilerine, güvenilirliklerine ve örgütün misyonu için önemlerine bağlı olarak psikolojik sözleşme oluştururlar. Sonuç olarak, yerine getirilebilecek gerçekçi sözler vermek için, işverenlerin ve çalışanların oluşturduğu bu psikolojik sözleşmeler, iyi hazırlanmış bir insan kaynakları stratejisiyle örtüşmelidir (Rousseau, 2004:120).

Yönetici, çalışanlarına yeter düzeyde bir ücret, güvenli bir iş ortamı, kültürel alışkanlıklarına karşı hoşgörülü bir tutum sergileyerek onların ihtiyaçlarını önemseydiği durumlarda, çalışanların daha verimli ve etkin çalıştığı görülmüştür. Bu çerçevede her iki tarafta istediklerini elde etmiş olacak ve bu ilişki sonucunda da tarafların zaman içerisindeki davranış ve tutumları tahmin edilebilir olacaktır (Bacilli, 2001:12; Akt: Akmaz ve Erbaş, 2017:127).

Psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesine ilişkin beklentiler, çalışanların tutumlarını, duygu ve davranışlarını etkiler. Bu kapsamda karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirilmesi olumlu sonuçlarla ilişkilendirilirken, söz konusu yükümlülüklerin ihlali hem çalışanlar hem de örgüt için olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilir (Hansen vd., 2015:3). Psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların, örgütün psikolojik sözleşmeyi oluşturan yükümlülüklerden bir veya daha fazlasını yerine getirmediğini algılaması durumunda ortaya çıkar (Morrison ve Robinson, 1997).

Söz konusu tanımlamalardan hareketle psikolojik sözleşme, çalışan ile örgüt arasında yazılı olmayan, sınırı saptanamayan, tamamen algıya dayalı, karşılıklı birtakım yükümlülüklerden oluşan dinamik bir yapının varlığını ifade etmektedir.

2.4. Algılanan Yönetici Desteğinin İlişkili Olduğu Kavramlar

Algılanan yönetici desteğinin ilintili olduğu veyahut sonuçları diyebileceğimiz; İş performansı, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık, işten ayrılma, tükenmişlik sendromu, örgütsel sinizm, iş ve aile yaşamı çatışması gibi bir dizi kavramları bu bölümde kısaca ele aldıktan

sonra, iş ve yaşam tatmini ile psikolojik güvenlik kavramlarını sonraki bölümlerde ele alacağız.

2.4.1. İş Performansı

İş performansı, yüksek verimlilikten ötürü örgütlerin ilgisini çekmektedir (Hunter ve Hunter, 1984). Çalışanların iş performansı örgütler için hayati bir öneme sahiptir. İş performansı, çalışanların işinin gereklerini yerine getirmek için sarf ettiği tüm çabalar karşılığında elde ettiği başarılarıdır (Morillo, 1990). Başka bir ifadeyle iş performansı, örgütün hedeflerine katkı sağlayan çalışanların eylem ve davranışları olarak kavramsallaştırılabilir. (Rotundo ve Sackett, 2002:66). Griffin vd. (2007:327), iş performansını, bir çalışanın iş tanımında belirtilen görevleri yerine getirme yeterliliği açısından değerlendirilmesi olarak yorumlamışlardır.

Bir örgütün geleceği çalışanların işlerinde gösterdiği performansa bağlıdır. Bu bakımdan çalışan performansı örgütsel düzeyde sağlanan başarının en önemli emarelerindendir. Başka bir ifadeyle bireysel performansın yönlendirilmesi ve artırılması, örgütün performansını da artıracaktır. Bunu sağlamanın yolu ise, çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulacakları, kendilerini yetkin ve özerk hissedebilecekleri bir çalışma ortamı yaratmak ve iş performansını sürekli geliştirmeyi hedefleyen bir yapı oluşturmaktan geçmektedir (Çöl, 2008:45).

Motowidlo vd. (1997), iş performansı ile ilgili bazı varsayımlar ileri sürmüşlerdir. Bu varsayımlar kısaca şu şekilde ifade edilebilir (Limon ve Nartgün, 2020:565);

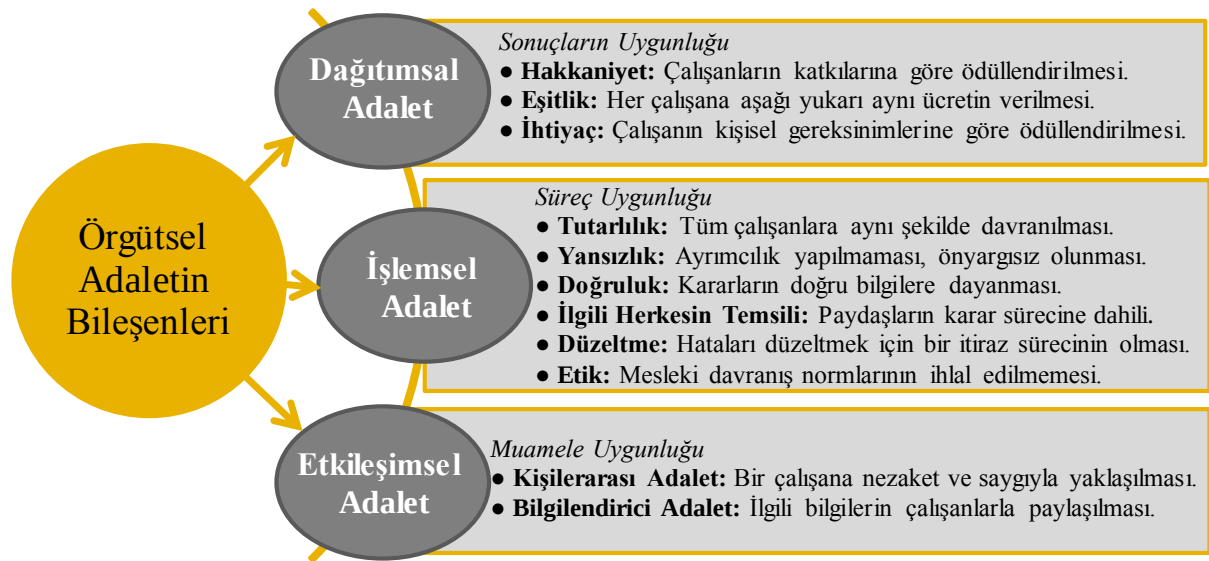
- İş performansı davranışsaldır; çalışanlar tarafından kontrol edilemeyen bir dizi koşulların üzerinde etkili olabilir. Bu sebeple, sonuçlara dayalı bir yaklaşım, örgütsel hedeflere ulaşmadaki çalışan katkısını gerçek anlamda göstermeyebilir.
- İş performansı dönemseldir; çalışanlar örgüt hedeflerine her zaman katkıda bulunamayabilir.
- İş performansı değerlendiricidir; davranışsal dönemler, örgütsel hedeflere sağladıkları katkının boyutu açısından farklılıklar gösterebilir.
- İş performansı çok boyutludur; iş performansı pek çok değişkene bağlıdır.

Söz konusu tanımlamalar ışığında iş performansı, çalışanların işleriyle ilgili sergilemiş oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerin örgütsel birtakım kazanımlar edindirmesiyle oluşur.

Ayrıca tüm çalışanların iş performansı örgütsel performansı yansıttığından, çalışanların bireysel performansını arttırmaya yönelik uygulanan politikalar örgüt performansını da olumlu yönden etkileyecektir.

2.4.2. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların, performanslarına ve iş ortamındaki davranış ve tutumlarına göre adil değerlendirmelere tabi tutulmasıdır (Lee, 2007:9). Başka bir tanıma göre örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki adalet hissine dair anlamlandırdığı duygu olarak ifade edilir. Bu çerçevede örgütsel adaletin, çalışanların tatmin edilmesi ve örgütün faaliyetlerini aksatmadan yerine getirmesi açısından önemli olduğu ve adaletsizliğin ise örgüt açısından büyük bir örgütsel sorun olduğu görülmüştür (Greenberg, 1990). Örgüt içindeki adalet hissiyatı, olumlu davranışlara imkân tanıyarak çalışanların kendilerini değerli hissetmesine ve iş ortamındaki kişilerle uyumlu ve güven verici ilişkiler kurmasına vesile olurken, adaletsizlik hissiyatı ise olumsuz davranışları tetikleyerek örgütü zor durumda bırakacak eylemleri beraberinde getirir (Beugre, 2002:1092). Örgütsel adalet, yönetsel davranışın etik ve ahlaki boyutu hakkında kişisel bir değerlendirmedir. Bu sebeple örgüt yöneticilerinin, örgütsel adaleti sağlama noktasında çalışanların algılarını ve bakış açılarını da hesaba almaları gerekmektedir. Bu çerçevede örgütsel adalet kavramı genel olarak üç boyut üzerinden incelenmiştir. Bunlar; dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adaletten oluşmaktadır (Cropanzano vd., 2007:35-36).



Şekil 2: Örgütsel Adaletin Bileşenleri

(Kaynak: Cropanzano vd., (2007) 'ne göre yazar tarafından oluşturuldu)

- ***Dağıtımsal adalet (distributive justice)***, çalışanların elde etmiş olduğu gelir, prim, terfi ve sosyal haklar gibi çıktıları adaletli veya adaletsiz olarak algılayabilir. Çalışanlar bu gibi çıktılar özelinde kendilerini başkaları ile kıyaslayabilirler. Bunun sonucunda kendilerine haksızlık edildiğini varsayabilirler. Bu yargı onların tutumlarını etkileyerek davranışlarını değiştirebilir. Bu sebeple dağıtım adaletinde önemli olan, kaynakların çalışanlar arasında adaletli bir şekilde dağıtıldığı hissiyatıdır (Özdevecioğlu, 2003:78). Genel olarak çalışanlar, ödüllendirmelerin adalete göre yapılıp yapılmadığıyla ilgilenirler. Dağıtımsal adalet genel olarak Şekil 2’de gösterildiği gibi üç ayrı şekilde sağlanır. Bu kapsamda *hakkaniyet* esaslı dağıtımsal adalet, performansa göre ödüller sağlama eğilimindeyken, *eşitlik* esaslı dağıtımsal adalet takım arkadaşları arasında moral sağlama eğiliminde olup ödüllendirmeler herkes için aynı niteliktedir. *İhtiyaç* esaslı dağıtımsal adalet ise her çalışanın gereksinimlerine uygun olarak ödüllendirilmesi durumudur. Bireysel motivasyonu canlandırmak için, hakkaniyet ilkesince yaklaşılırken, grup uyumunu sağlamak için eşitlik ilkesince hareket edilir (Cropanzano vd., 2007:36-37).
- ***İşlemsel adalet (procedural justice)***, örgütsel kararların veya süreçlerin tüm çalışanlara adil bir şekilde uygulanması olarak ifade edilebilir. Bu çerçevede Leventhal (1976), süreçleri adil hale getiren bazı temel nitelikler ifade etmiştir. Şekil dede gösterildiği gibi adil bir süreç, herkese tutarlı bir şekilde uygulanan, yansız, doğru, ilgili paydaşları temsil eden, düzeltilebilir ve etik normlarla tutarlı bir süreci içermelidir (Cropanzano vd., 2007:38). Örgütlerin çalışanlara uygulayacağı işlemsel adalet ilkeleri, onların, sistemi desteklemelerine ve kendini gösterme ihtiyaçlarını daha iyi karşılamalarına sebep olacaktır (Brockner vd., 2003;Akt: Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:206).
- ***Etkileşimsel adalet (interactional justice)*** ise, çalışanların, örgütsel birtakım işlemlerin devreye sokulması sırasında yöneticileri ile ilgili algıladıkları kişilerarası muamele farkı olarak tanımlanabilir (Bies ve Moag, 1986:44). Etkileşimsel adalet, örgütsel uygulamaların insani yönüyle ilgili olup örgüt içindeki iletişim süreçlerinin nezaket, dürüstlük, karşılıklı saygı ve hoşgörü çerçevesinde gerçekleşmesine fırsat vermektedir (Cihangiroğlu ve Yılmaz, 2010:209). Bir bakıma etkileşimsel adalet, bir

kişinin diğerine nasıl davrandığını ve bilgilerin çalışanlarla uygun bir şekilde paylaşılmasını ifade eder (Cropanzano vd., 2007:38).

Örgütsel adaletin sağlanması, yönetici ve çalışanlar arasındaki sosyal bağların güçlü tutulmasına, iletişimin yaygınlaşmasına, kaynakların etkin paylaşımına, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesine, güven ikliminin karşılıklı olarak sağlanmasına, bağlılık duygularının gelişmesine, stratejik karar verme sürecinin gelişmesine ve çalışılabilir uygun bir iş ortamının oluşturulmasına imkân tanır (Demirel, 2009:138).

Sonuç itibarıyla örgütsel adaleti yukarıdaki üç boyut özelinde kısaca ifade etmek gerekirse; *dağıtımsal adalet*, örgütsel çıktıların çalışanlar arasında adil bir şekilde dağıtılmasını; *işlemsel adalet*, örgütsel süreçlerin örgüt içindeki tüm çalışanlara yeknesak uygulanmasını; *etkileşimsel adalet* ise, yönetici ve çalışanlar arasındaki diyalogun belirli bir nitelikte olması gerektiğini ifade etmektedir.

2.4.3. Örgütsel Bağlılık

Artan rekabet koşullarında çalışanların işletmede tutulması işletmeler için hayati bir öneme sahiptir. Ciddi bilgi birikimine sahip çalışanların işletmede tutulması sadece maddi gerekçelere bağlanamaz. Nitelikli çalışanların başka işletmelerde daha düşük seviyede bir ücretle çalışması bunu doğrular niteliktedir. Buradan anlaşılacağı üzere sadece maddi menfaatler, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlama noktasında yetersiz kalmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarını önemsemeli, onlara kaliteli bir iş ortamı sunmalı, kendilerini ifade etmelerine fırsat vermeli, taleplerini dikkate almalı, başarılarını övmeli ve ödüllendirmelidir. Çalışanlar kendilerinin önemsendiğini algıladıkları zaman, duygusal bağlılıkları, normatif bağlılıkları ve devam bağlılıkları artacaktır. Genel olarak bakıldığında çalışanların örgüt bağlılıklarının da arttığı görülecektir (Özdevecioğlu, 2003:126).

Allen ve Meyer (1990:2-11) örgütsel bağlılık boyutlarını; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde ifade etmiştir;

- **Duygusal Bağlılık;** çalışanın kendi isteği ile içinde bulunduğu örgüte duygusal olarak bağlanmasıdır. Bu bağlılık kapsamında çalışan, kendi çıkarlarını göz ardı ederek örgüt vizyonu doğrultusunda hareket eder.
- **Devam Bağlılığı;** çalışanın, işten ayrılmanın doğuracağı maliyeti göze alamayarak örgüte mecburen katlanmasıdır.

- **Normatif Bağlılık;** çalışanın, örgüte mesuliyet duygusu ile bağlanarak örgütten ayrılmanın doğru ve ahlaki bir karar olmadığına kendini inandırması durumudur.

Örgütler daha fazla verim almak için çalışanlarına birer robot gibi bakmamalıdır. Örgütler çalışanların duygu ve düşüncelerine saygı duymalı, kendilerini ifade etmelerine fırsat vermelidir. Örgütler çalışanları ile düzgün bir iletişim içerisinde olmalı örgütsel bağlılıklarını arttırmalı ve onlarla samimi bir bağ kurmalıdır. Çalışanların iş ve yaşam algıları farklı olabilir. Çalışanları işlerine ve örgütlerine bağlamak için sorunların iyi tespit edilmiş olması ve bu tespitlere özgü çözümlerinde geliştirilmiş olması gerekir (Uludağ, 2019:2045).

Örgütsel bağlılıkları artan çalışanlar, örgüt amaçlarını benimseyecek, örgütün menfaatleri doğrultusunda çalışmayı arzu edecek ve örgüte bağlılığını devam ettirme konusunda istekli hareket edecektir. Bu minvalde çalışanların bireysel performansları artacak, işe geç kalma ve devamsızlık gibi durumlar azalma eğilimi gösterecek, motivasyonları artacaktır. Bu çerçevede örgütsel bağlılığı artan çalışanlarda gözle görülür bir şekilde etkinlik ve verimlilik ortaya çıkacaktır (Özdevecioğlu, 2003:12).

2.4.4. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş ortamına dair olumsuz algılarının tatminsizliğe yol açmasıyla oluşmaktadır. Çalışanların, iş tatminleri arttıkça iş performansının arttığı ve bununla işten ayrılma niyetini azalttığı görülmektedir (Rusbelt vd., 1988).

Greenberg ve Baron (1997:178), çalışanların işlerini veya örgütlerini değiştirmeye yönelik kararlarını verirken tablo... Teki modelde gösterildiği gibi iş ve ekonomik koşullarla alakalı birtakım unsurları dikkate aldığı görülmektedir. Söz konusu modelde, çalışanların işle ilgili tatminsizliği, onların işten ayrılma düşüncelerini tetikleyebileceği ve bununla başka iş fırsatlarını değerlendirmeye başlayabileceği ifade edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde birtakım faktörlerin işten ayrılma düşüncesi üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Cotton ve Tuttle (1986:57), söz konusu bu faktörleri üç gruba ayırarak şu şekilde sıralamıştır:

- **Çevresel faktörler;** iş algısı, sendikalar, işsizlik oranı, işgücüne katılma oranı,
- **Örgütsel faktörler;** ücret, iş performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini,

- **Kişisel faktörler ise;** yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim düzeyi, medeni hal, demografik etkenler, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı, zekâ düzeyi, davranışsal eğilim, yetenek,

Örgütlerin her daim çalışan çıkartması sağlıklı bir durum değildir. Yeni çalışanın işe adapte süreci, işin icrasına yönelik belirli nitelikleri olup olmadığı ve önceki çalışanın yarattığı boşluğu doldurup dolduramayacağı gibi sebeplerden ötürü birtakım çalışan çıkarmanın yarattığı risklerden bahsetmek mümkündür. Yöneticilerin işten ayrılma düşüncesine zemin hazırlayan sorunları doğru tespit etmiş olması gerekmektedir. Söz konusu işten ayrılma niyeti diğer çalışanlar tarafından benimsenmeden iyi bir diyalog kurularak sorunların çözülmesi önem arz etmektedir. Hiçbir örgüt kendisine uzun bir süre hizmet etmiş çalışanını kolay kolay kaybetmek istemez. İşten ayrılma niyeti oluşan çalışanın beceri ve yetenekleri ne kadar fazla ise işten ayrılmanın örgüte zararı da o denli fazla olacaktır. Kendini iyi yetiştirmiş bir çalışanın işten ayrılması örgüt açısından olumsuz bir dizi ekonomik sonuçlar doğuracaktır. Bu sebeple yöneticilerin veya örgütlerin üstün özelliklere haiz kabiliyetli çalışanlarını kaybetmemek için yeni yaklaşım ve anlayışlar geliştirmesi gerekir (Uludağ, 2019).

2.4.5. Tükenmişlik Sendromu

Tükenmişlik, duygusal ve zihinsel bir tükenme durumudur (Pines ve Aronson, 1988). Freudenberger (1974:159), tükenmişlik kavramını, *enerji, güç ve kaynaklar üzerindeki aşırı taleplerden dolayı kişinin başarısız olması, yıpranması ve tükenmiş hale gelmesi* şeklinde ifade etmiştir. Kısacası yazar, tükenmişliği, başarısızlık ve yıpranma hissi olarak tanımlamaktadır.

Maslach ve Jackson (1997), tükenmişliği üç boyut üzerinden modelleyerek şu şekilde tanımlamıştır; tükenmişlik, duygusal anlamda tükenme, duyarsızlaşma (sinizm) ve azalan kişisel başarı olarak ortaya çıkan psikolojik bir sendrom durumudur. Şekil 3'te sunulan bu modelde yer alan üç boyut ise;



Şekil 3: Tükenmişlik Modeli

(Kaynak: Maslach ve Jackson (1997)'na göre yazar tarafından oluşturuldu)

- **Duygusal tükenme**, yıpranma, enerji kaybı, yorgunluk olarak ortaya çıkarken,
- **Duyarsızlaşma (sinizm)**, müşterilere karşı geliştirilen olumsuz veya uygunsuz tutumlar, aşırı sinirlilik hali veya geri çekilme şeklinde ortaya çıkar. Duyarsızlaşma, duygusal tükenmenin ortaya çıkardığı bir sonuç olabilir. Bu sebeple tükenmişliğe neden olan ilk iki boyut birbirleriyle ilişkilidir.
- **Azalan kişisel başarı ise**, çalışanların kendilerini mutsuz hissetmesi ve üretkenliklerinin azaldığı düşüncesi ile ortaya çıkar.

Yukarıdaki bilgiler ışığında özetleyecek olursak tükenmişlik, çalışanın zihinsel ve duygusal anlamda işe ve iş çevresine ilgisiz kalarak mutsuz olması durumudur. İşten ayrılma fikrine sebep olabilecek bu kavram ile mücadele etmek için örgütler;

- I. Tükenmişliğe neden olan sorunları tanımlanmak,
- II. Tükenmişlik durumunu tersine çevirecek politikaları geliştirmek,
- III. Çalışanı destekleyerek tükenmişliğe karşı dirençlerini arttırmaları gerekmektedir.

2.4.6. Örgütsel Sinizm

Örgütsel sinizm, çalışanın örgütüne karşı güven duymadığı zamanlarda ortaya çıkmakta olup, genel olarak hayal kırıklığı ve öfke gibi birtakım duygularla ilişkilidir (Ajzen, 2001). Örgütsel sinizm, duyguların, inançların ve davranışsal tutumların oluşturduğu çok yönlü bir kavramdır. Bu sebeple örgütsel sinizm, örgüte karşı duyulan olumsuz düşüncelerin olumsuz duygular eşliğinde küçümseyici ve kötüleyici davranışlara dönüşmesi olarak tanımlanabilir (Kerse ve Karabey, 2017:379).

Dean vd. (1998:345), örgütsel sinizmi, çalışanın örgütüne karşı olumsuz bir tutum edinmesi şeklinde ifade ederek üç aşamadan meydana geldiğini ileri sürmüştür; (1) örgütün

dürüstlükten yoksun olduğuna dair oluşan kanı, (2) örgüte karşı duyulan olumsuz hissiyatlar, (3) örgüte karşı sergilenen aşağılayıcı ve eleştirel tutumlar.

Torun (2016:65), örgütsel sinizmi, *çalışanın yüksek beklentilerinin karşılanamadığı, kontrol mekanizmalarının yetersiz görüldüğü ve iş yerlerindeki birtakım sapkın davranışların ortaya çıktığı durumlardan kaynaklandığı* ifade etmiştir. Ayrıca Torun (2016:68), örgütsel sinizme neden olan unsurları üç başlık altında incelemiştir. Bunlar;

- **Bireysel nedenler;** Yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim düzeyi, hizmet süresi,
- **Örgütsel nedenler;** Psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel adaletsizlik, çalışan katılımının düşük olması, lider üye etkileşiminin özellikleri, başarısız değişim faaliyetleri,
- **Çevresel koşullar;** Sosyal sözleşme ihlalleri, toplu işten çıkarmalar, sosyal sorumsuzluk vb. gibi nedenlerden oluşmaktadır.

Bu kapsamda örgütsel sinizm, çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi sonucunda örgüte duyulan güvenin sarsılmasıyla çalışanda oluşan olumsuz davranışlardır. Örgütsel sinizmin daha şiddetli seyretmesi halinde çalışan ve örgüt arasındaki karşılıklı sağduyu ve nezaket zamanla yok olur ve bu durum çalışan zihninde işten ayrılma düşüncesine doğru evrilir.

2.4.7. İş – Aile Yaşam Çatışması

İş-aile yaşamı çatışması, bir örgütün üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol ile bir ailenin üyesi olmanın gereği olarak benimsenen rol arasında bir uyumsuzluğun var olması sonucunda ortaya çıkar. Bu sebeple çalışanların iş-aile yaşam çatışması yaşamalarının temelinde söz konusu yaşam alanlarında farklı roller üstlenmelerinin değil bu rollerin gereklerini yerine getirme zorluklarının yattığı varsayılır (Efeoglu ve Özgen, 2007).

Carlson (1999) iş ve aile yaşamı çatışmasını, olumsuz duygulanım kavramı ile ilişkilendirmektedir. Olumsuz duygulanım, duygu durumlarını korkunç bir şekilde deneyimlemedir. Olumsuz duygulanım düzeyi yüksek olan çalışanlar, yaşadıkları tüm duygu durumlarının olumsuz yönlerine odaklanarak memnuniyetsizlik ve rahatsızlık duyma eğilimindedirler. Bu sebeple, yüksek düzeyde olumsuz duygulanım, iş-aile çatışmasıyla ilişkilidir. Ayrıca A tipi kişiliğe sahip çalışanlar, daha fazla gerginlik ve davranış temelli çatışma yaşama eğilimindedir. A tipi kişiliğe sahip olan çalışanlar, yüksek düzeyde hırs ve sabırsızlık, mesleki stres, kaygı ve depresyona sahip olma eğilimindedir. Bu sebeple yüksek

düzeyde hırs faktörü etkisinde olan çalışanlar, işlerine tamamen kapılıp ailelerine öncelik tanımayabilirler.

Clark (2000), iş ve aile yaşamına ilişkin geliştirdiği ve Şekil 4'te görselleştirilen *İş-Aile Sınır Teorisine* göre, çalışanların iş ve aile hayatı olmak üzere iki ayrı hayatı mevcuttur. Söz konusu teori, iş ve aile yaşamı arasında gerçekleşen geçişlerde dengenin ne şekilde sağlanacağına ilişkin açıklamalar getirmektedir. Bahsi geçen iki yaşam arasında sınır geçici olan çalışanlar, adım attıkları her hayata (iş-yaşam) uyum sağlamak zorundadır. Bu kapsamda İş-Aile Sınır Teorisinde;



Şekil 4: İş - Aile Sınır Teorisi

(Kaynak: Clark (2000)'a göre yazar tarafından oluşturuldu)

- İş ve aile yaşam alanları,
- Sınırlar,
- Sınır koruyucular,
- Sınır geçiciler gibi unsurlar yer almaktadır.

İş ve aile yaşam alanlarında sınır geçiciler olan çalışanlar her alana özgü uyum stratejileri geliştirmek durumundadır. Ortaya çıkabilecek bir uyumsuzluk söz konusu çatışmayı tetiklemektedir. Her iki yaşam alanını kollayan ve koruyan alan üyeleri mevcuttur. Söz konusu yaşam alanları arasındaki sınırlar geçirgen olup esnek bir yapıdadır. Bu sebeple bir alanda yaşanan sıkıntılı durumun diğer bir alana yansımaları zor değildir (Clark, 2000).

İş ve yaşam alanında çatışma durumunu engelleyebilmek için her iki alanın dengeli bir şekilde sevk ve idare edilmesi gerekmektedir. Söz konusu bu denge, iş ve yaşam alanları arasında katı çizgiler oluşturmakla mümkündür.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ VE YAŞAM TATMİNİ

3.1. İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın beklediği çıktılarla elde ettiği çıktıları kıyaslaması sonucunda işine dair oluşan duygusal tepkidir (Cranny vd., 1992). Eroğlu (2007:381) ise iş tatminini, *kişinin, toplam iş çevresinden, örneğin işin kendisinden, yöneticilerden, çalışma grubundan ve iş organizasyonundan elde etmeye çaba gösterdiği rahatlatıcı ve iç yatıştırıcı bir duygu* olarak tanımlamıştır. Spector (1997) göre ise iş tatmini, çalışanın işin farklı niteliklerine dönük olarak geliştirdiği hisler şeklinde ifade etmiştir. İşe dair, olumlu duygu ve tutumlar iş tatmini olarak nitelenirken, olumsuz duygu ve tutumlar iş tatminsizliği olarak değerlendirilebilir (Özdevecioğlu ve Doruk, 2009:76).

Başka bir tanımla iş tatmini, *bir işin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır* şeklinde ifade edilmiştir. (Çekmecelioğlu, 2005:28). İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur. İş tatminini sağlamak için yöneticilerin çalışanlara dair önyargılarından arınmaları gerekir. Çalışanların sosyal birtakım ihtiyaçlarının olduğu gözden kaçırılmamalı onlara sadece ekonomik kaygılarla yaklaşılmamalıdır. İş tatminini sağlama yöneticiler için sosyal bir görevdir (Akıncı, 2002:2). İş tatmini çağdaş yönetim anlayışında önemli bir yer teşkil etmektedir. Bu minvalde iş tatmini örgütler için her şeyden önce bir sosyal sorumluluk ve ahlaki gerekliliktir. İnsanlar yaşamlarını idame ettirebilmeleri için, hiç kuşkusuz çalışmaları gerekmektedir. İnsanlar hayatının önemli bir kısmını işyerinde geçirmek durumundaysa, yöneticiler çalışma ortamlarını teşvik edici, ödüllendirici ve tatmin edici bir ortam haline getirmek durumundadır (Akşit Aşık, 2010:33).

Hakcman ve Oldham (1974), iş tatminini, çalışanların işlerini icra ederken işlerinden duydukları memnuniyet olarak ifade etmiştir. Locke (1976:1300) iş tatminini, çalışanın işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan keyifli veya olumlu bir duygusal

durum olarak tanımlamıştır. Luthans (2002:230) ise iş tatmini, çalışanın işine olduğu kadar iş ortamına yönelik edindiği bir tutum veya duygusal bir tepki olarak tanımlamıştır.

Özkalp ve Kirel (2010), iş tatminini üç boyut üzerinden değerlendirmiştir. Bunlar;

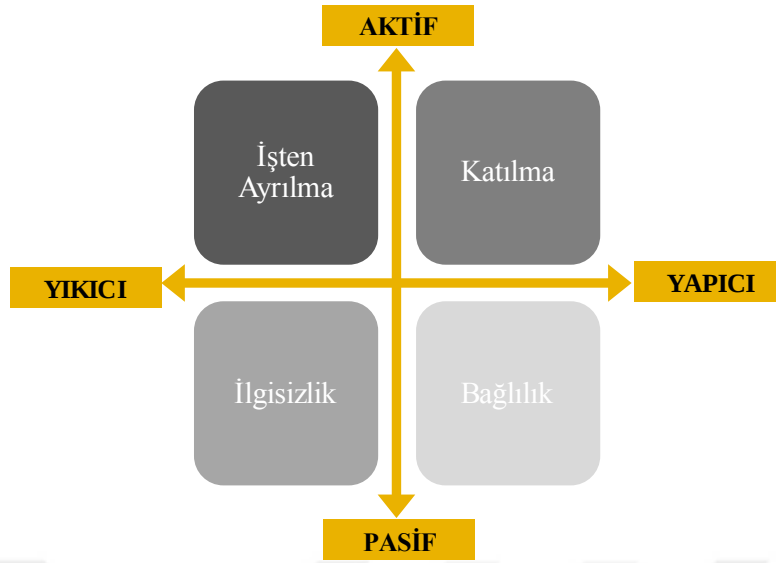
- İş tatmini, çalışanın işine yönelik edindiği duygusal bir tutumdur. Bundan dolayı doğrudan gözlenemez olup iş ortamına sirayet eden davranışlardan anlaşılır.
- İş tatmini, örgütsel çıktıların çalışan beklentilerini ne derecede karşıladığı ile ilgilidir. Ödüllendirmelerin çalışanlar arasında hakkaniyetli bir şekilde dağıtıldığına dair oluşan algı iş tatminini sağlamada önemli bir husustur.
- İş tatmini, birbiriyle ilgili birden fazla tutumdan oluşur.

Sonuç olarak ifade edilebilir ki iş tatmini, *bireyin işinden elde ettiği memnuniyet sonucu oluşmakta ve bireyin işine dönük bakışını pozitif yönde etkilemektedir. İşinden tatmin olmuş birey işini severek yapmakta ve işine dönük olarak olumlu duygular beslemektedir* (Özpehlivan, 2019:46).

3.2. İş Tatmininin Önemi

Günümüz bilgi çağında tüm çalışanların aynı amaç için yarışması ve temel hedefin çalışan ve müşteri tatmini olması örgütleri yeni yaklaşımlar geliştirmeye itmiştir. Çalışan ve müşteri tatmini kavramı örgütler için hayati bir öneme sahiptir. Örgütler, çalışanlarını karar alma süreçlerine dâhil ederek iş tatminine yönelik stratejiler geliştirebilirler. İş tatmini dinamik bir kavram olup dönemsel değildir. İş tatminini sağlamak için uygulanan politikalar süreklilik arz etmediği takdirde bu durum iş tatminsizliğine doğru hızla evrilir. İş tatminsizliği birtakım olumsuz örgütsel sonuçları tetikleyebilir. İş tatminsizliği, iş yavaşlatma, düşük verimlilik ve disiplin sorunları gibi bir dizi problemlerle kendini göstermeye başlayarak örgütü savunmasız bir durumda bırakabilir (Akıncı, 2002:2-3).

İş tatminsizliği ve yabancılaşma arasında önemli bir ilişkinin olduğu ve yabancılaşan çalışanların işlerini benimsemedikleri, hayatlarının bir parçası olarak görmedikleri, kendilerini örgütün bir üyesi olarak hissetmedikleri bilinmektedir (Başaran,1998:208; Akt: Bayrak Kök, 2010).



Şekil 5: İş Tatminsizliği Matrisi

(Kaynak: Robbins (1998)'e göre yazar tarafından oluşturuldu)

Robbins (1998:156-157), belli durumlarda çalışanlardaki iş tatminsizliğinin öngörülebileceğini ifade etmiştir. Bu kapsamda çalışanların örgüt içindeki tutum ve davranışlarının Şekil 5'te gösterildiği gibi:

- **İşten ayrılma;** farklı pozisyonlar için örgütten ayrılmaya yönelik tutum ve davranışlar sergilemek (*aktif bir şekilde yıkıcı davranışlar*),
- **Katılma;** yöneticiler ile birtakım örgütsel sorunları tartışmak, süreç iyileştirme tavsiyelerinde bulunmak (*aktif bir şekilde yapıcı davranışlar*),
- **Bağlılık;** iyimser bir şekilde örgütün doğru kararları alacağına ve şartların iyileşeceğine inanarak beklemek (*pasif bir şekilde yapıcı davranışlar*),
- **İlgisizlik;** işe geç kalma, azalan performans ve artan iş hataları gibi birtakım davranışlar (*pasif bir şekilde yıkıcı davranışlar*) fark edilecektir.

Rekabetin giderek arttığı günümüzde faaliyetlerini sürdürebilmek için örgütler çalışanlarının davranış ve tutumlarını doğru çözümlemelidir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler güçlü rekabet ortamları yaratarak örgütlerin ayakta durmasını zorlaştırmıştır. Bu sebeple örgütler, çalışanlarına değer vererek onların iş tatminini sağlamak durumundadır (Bakan vd., 2014). İşinden tatmin olan çalışan, icra ettiği işe karşı olumlu yaklaşarak pozitif

tavırlar gösterebilmekte, işe devamlılık noktasında özen göstermekte, örgüte olabildiğince fayda sağlamaktadır. Bunun tersi düşünüldüğünde, işinden tatmin olmamış bir çalışanın, işe devamsızlık gösterebilmekte, iş ortamını olumsuz davranışlarla etkileyebilmekte ve sürekli yeni bir iş arayışı içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda işinden tatmin olmayan bir çalışanın kendini mutsuz hissedeceği, işine karşı ilgisiz ve isteksiz olacağı ifade edilebilir (Dinham ve Scott, 1998;Akt: Özpehivan, 2019). İş tatmininin düşmesi örgütte birtakım işlerin yolunda gitmediğinin bir göstergesidir. Örgüt içinde iş verimliliğinin ve performansının düşmesi, işgücü devir oranının artması, iş kazalarının ve şikâyetlerinin çoğalması yaşanan iş tatminsizliğinin emareleri arasındadır (Davis, 1988:95).

Akşit Aşık (2010:47-48) iş tatmini ile ilgili çalışmasında, çalışanların iş tatminini arttırmak için birtakım örgütsel düzenlemelerin gerekliliğinden bahsetmiştir. Bunlar;

- *Örgütler kurum kimliğini açık bir şekilde ortaya koymalı, vizyonunu, misyonunu, stratejilerini ve politikalarını belirlemelidir. Çünkü şeffaflık iş doyumunu sağlayan bir unsurdur. Böylece çalışanlar ortak amaçlara ulaşmak için bilinçli ve istekli bir şekilde işbirliği içerisinde hareket ederler.*
- *İnsan kaynakları yöneticileri işgören bulma ve seçme sürecinde iş analizleri, iş gerekleri ve iş değerlendirmesini etkili bir biçimde kullanmalıdır. Böylece kişinin işe uyumu konusunda ortaya çıkabilecek sorunlar önlenir ve iş doyumunu artırır.*
- *Örgüt, çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi için gerekli eğitim olanaklarını sağlamalıdır. Eğitim, örgüt içinde beşeri ilişkilerin gelişmesine, ekip ruhunun oluşmasına ve çalışanın kendini gerçekleştirmesine katkıda bulunarak iş doyumunu artırır.*
- *İş güvencesi, çalışanlar için hayati bir önem taşır. Bu nedenle çalışana olağanüstü durumlar dışında çalışkan ve başarılı olduğu sürece işini kaybetmeyeceği konusunda güvence verildiği takdirde, çalışanın iş doyumunu yüksek olacaktır.*
- *Çalışan yaşamını sürdürmek ve sorumluluklarını yerine getirebilmek için para kazanmak zorundadır. Çalışanın refah içinde yaşayabileceği ve hak ettiği ücret kendisine ödenmelidir. Ancak ücret iş değerlemesine göre hesaplanmalı ve adil bir biçimde ödenmelidir.*
- *Yöneticiler belirli aralıklarla çalışanların isteklerini ve örgütün aksayan yönlerini saptamak amacıyla çalışanlara anketler uygulamalıdır. Böylece çalışanın sorunları kısa sürede çözülür ve iş doyumunu artırır.*
- *Örgütlerde katılımcı yönetim uygulamalarına yer verilmeli, çalışanların işi ile ilgili konularda görüşü alınmalı ve çalışanların alınacak kararlara katılımı teşvik edilmelidir.*
- *Yükselme ve ödüllendirme için belirlenen kriterler herkes için eşit uygulanmalıdır. Örgüt içinde yükselme yolu açık tutulmalıdır. Yöneticiler ve işgörenler arasında açık kapı ve bilgi akışı sistemi uygulanmalıdır.*

- Çalışanlara kişisel potansiyellerini kullanma imkânları sunulmalı, bunun için işletmelerde çalışanların çalışma alanları belli aralıklarla değiştirilebilir.
- Çalışanlara yaptıkları işlerle ilgili olarak daima yetki ve sorumluluk verilmeli, verilecek işlerde onların bilgi ve becerileri dikkate alınmalıdır.
- Çalışanlar arasında her zaman iyi bir iletişim olması sağlanmalıdır. İyi bir iletişim küçük bir sorunun bile atlanmamasına ve dolayısıyla da sorunun büyümemesine yardımcı olur.

Bu çerçevede iş tatmini, çalışan ve örgüt açısından önemli bir kavramdır. İş tatmini sağlanan çalışanlar, yüksek performans göstererek, birtakım olumlu örgütsel çıktılarını (verimlilik, performans, etkinlik, işe devamlılık, örgütsel gelişim vb.) oluşmasına zemin hazırlayacaktır. Söz konusu iş tatmininin sağlanabilmesi ise büyük oranda örgüt yöneticilerinin uygulayacağı stratejik önemdeki insan kaynakları politikalarına bağlıdır. Yöneticiler, çalışanlarına her konuda destek sağlayarak onların iş memnuniyetini sağlamak durumundadır. Çünkü örgütsel hedeflere ulaşmak sağlıklı bir iş ortamından ve çalışan memnuniyetinden geçmektedir.

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanların performansı ve verimliliği örgütlerin başarısını etkileyen en büyük faktörlerdir. Örgüt çalışanlarının yüksek iş performansı sergileyebilmeleri ve verimli çalışabilmeleri, onların işlerinden duydukları tatminin derecesine bağlıdır. Çalışanların işlerinden tatmin olması bireysel ve örgütsel faktörlerle açıklanabilir (Çınar, 2018:58).



Şekil 6: İş Tatminini Etkileyen Faktörler

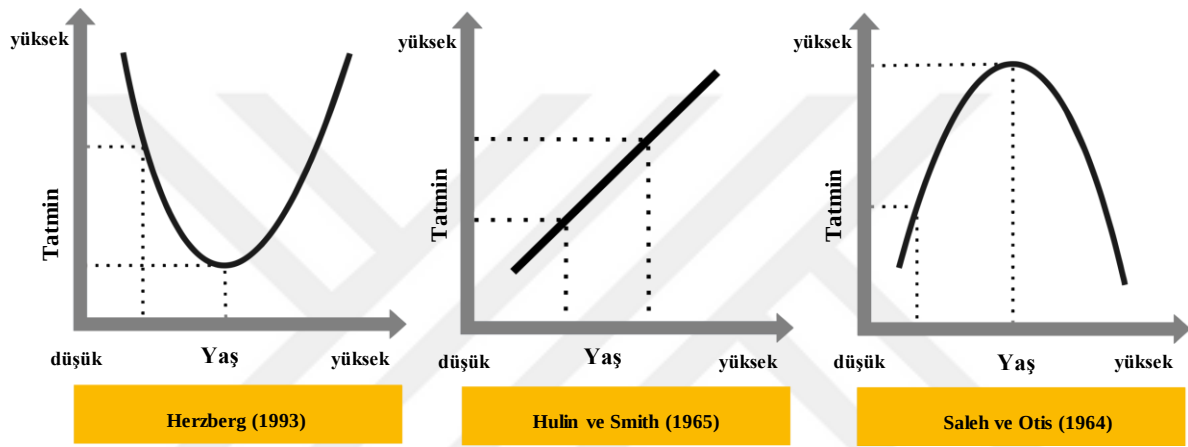
(Kaynak: Yazar tarafından oluşturuldu)

3.3.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini etkileyen faktörler kişisel özelliklere bağlı olarak kişiden kişiye değişebilmektedir. Bu kapsamda iş tatminini etkileyen; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, zekâ, kıdem, statü ve kişilik gibi birtakım bireysel faktörler incelenmiştir.

3.3.1.1. Yaş

Spector (1996), yaş ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu beyan etmiştir. Ayrıca yaşça büyük çalışanların, otoriteye karşı daha rahat ve hoşgörülü tavırlar sergilediğini ve işlerine ilişkin beklentileri asgari düzeyde tutabildiklerini ifade etmiştir.



Şekil 7: Yaş Faktörü İle İş Tatmini İlişkisi

(Kaynak: Herzberg (1993), Hulin ve Smith (1965), Saleh ve Otis (1964)'e göre yazar tarafından oluşturuldu)

Konuyla ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, iş tatmini ile yaş faktörü arasında çoğunlukla pozitif doğrusal bir ilişkinin olduğu varsayılmış olsa da farklı yaklaşımlarda söz konusudur. Bu çerçevede iş tatmini ile yaş faktörü arasındaki üç farklı yaklaşım şu şekildedir;

- **Birinci yaklaşım;** Herzberg (1993)'in ifade ettiği ilişkiye göre yaş faktörü ile iş tatmini arasında “U” şeklinde bir ilişki söz konusudur. İş tatmin düzeyi, küçük yaşlarda yüksek iken orta yaşlara gelindiğinde düşer ve yaş ilerledikçe tekrar yükselir.
- **İkinci Yaklaşım;** Hulin ve Smith (1965)'in, Spector (1996)'un ve daha pek çok araştırmacının ifade ettiği ilişkiye göre yaş faktörü ile iş tatmini arasında pozitif doğrusal bir ilişki söz konusudur. İş tatmin düzeyi yaş ilerledikçe sürekli yükselir.

- **Üçüncü Yaklaşım;** Saleh ve Otis (1964)'in ifade ettiği ilişkiye göre yaş faktörü ile iş tatmini arasında ters “U” şeklinde bir ilişki söz konusudur. İş tatmin düzeyi, küçük yaşlarda düşük iken orta yaşlara gelindiğinde yükselir ve yaş ilerledikçe tekrar düşer.

Çalışanlar yaşa bağlı olarak, takdir edilme, yükselme ve başarı gibi birtakım beklentilerini kaybedebilirler. Bu nedenle yaşça büyük çalışanlar genç çalışanlara göre daha fazla tatmin olurlar (Davis, 1998:100). Genel olarak bakıldığında yaş faktörü ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Çünkü yaş ilerledikçe, mesleki tecrübe artmakta, kişisel beklentiler sadeleşmekte ve azalmaktadır. Genç bireylerde ise kişisel beklentiler ve hırslar yüksek, mesleki tecrübe düşük olduğu için örgüt içinde çatışma yaşama ihtimalleri yüksektir. Bu sebeple genç yaştaki bireyler yetişkin bireylere nazaran daha düşük düzeyde iş tatmini yaşayabilirler.

3.3.1.2. Cinsiyet ve Medeni Durum

Cinsiyet, iş tatminini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Çalışma ortamına dair değerlendirmeler ve işe ilişkin tutum ve davranışlar cinsiyet faktörüne bağlı olarak değişkenlik arz edebilir. Araştırmalara bakıldığında bu durumun aksini iddia edenlerde olmuştur. Örneğin, eşit çalışma koşulları altında çalışan erkeklerin ve kadınların, iş tatmini düzeyi bakımından eşit derecede etkilendikleri ifade edilmiştir (Eğinli, 2009:39).

İş tatmini ve cinsiyet faktörü arasındaki ilişkiye ilişkin yapılan bir araştırmaya göre, kadın çalışanların iş tatmini derecesinin erkek çalışanlardan daha yüksek bulunduğu, bu durumda kadın çalışanların işle ilgili sosyal faktörlere daha fazla önem vermeleri ile ilgili olduğu ifade edilmiştir (Centres ve Bugental, 1966; Akt: Eğinli, 2009:39).

Başka bir araştırmaya göre, kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran daha fazla iş tatmini yaşadıkları görülmüş ve buna neden olan en büyük etkenin, kadın çalışanların işleriyle ilgili daha az beklentiye sahip olmaları olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, evlilik faktörünün kadın çalışanların iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ancak bu faktörün erkek çalışanlar üzerinde etkili olmadığı açıklanmıştır (Yelboğa, 2007 :3).

Eğinli (2009:39), kadın çalışanların iş tatmininin düşmesinde “işte kadın olma” faktörü ile ortaya çıkan engellemelerin ciddi bir etkisinin olduğunu açıklamıştır. Yanı sıra, kadın çalışanların ev ve aile yaşantısına ilişkin sorumlulukları sebebiyle çatışma yaşama

ihtimallerinin yüksek olduğunu ve bununla kadınların iş tatmin düzeyini olumsuz yönde etkileyebileceğini ifade etmiştir.

Başka bir araştırmada, kadınların erkeklerden daha yüksek iş tatminine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, medeni durum dikkate alındığında, evli kadınların hem evli erkeklerden hem de bekar kadınlardan daha yüksek iş tatmini düzeylerine sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durumun evli kadınların iş seçiminde erkeklerden ve yanı sıra bekâr kadınlardan daha fazla esnekliğe sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Söz konusu bu esneklik onların tatmin edici olmayan bir işten ayrılmasına izin verir (Carleton ve Clain, 2012; Akt: Andrade vd., 2019:23).

Kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla, beklentileri, olaylara karşı yaklaşımları, tutum ve davranışları farklılık gösterebilir. Ayrıca evli olmayan bireylerin evli bireylere kıyasla daha fazla beklenti içinde olabileceği, daha fazla risk alabileceği, daha farklı reaksiyonlar gösterebileceğinden dolayı iş tatmini noktasında farklı bir şekilde etkilenecekleri ifade edilebilir.

3.3.1.3. Eğitim Durumu ve Zekâ

İş tatminini etkileyen eğitim faktörüne ilişkin farklı görüşler mevcuttur. Bazı araştırmalarda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmininin düşük olduğu, bazı araştırmalarda ise bunun tam tersi yönünde bulgular saptanmıştır. Söz konusu iş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin birbirleriyle ve örgütsel faktörlerle de ilişkisi önemlidir. Eğitim durumu, yaş, cinsiyet gibi iş tatminini etkileyen bireysel faktörler, farklı örgütsel yapılarda ve sektörlerde farklı sonuçlar doğurabilmektedir.

İş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişkiyi araştıran Clark ve Oswald (1996:359), eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Eğinli (2009: 40) ise, çalışanların eğitim düzeyi ve nitelikleri ne kadar yüksekse iş tatmininin de o denli fazla olacağını vurgulamıştır. Çalışanlar, eğitim seviyeleri ve niteliklerine göre uygun bir pozisyonda değerlendirilmediklerinde kendilerini kötü hissederler ve bu durum onların iş tatminini azaltır. Yanı sıra, niteliklerinin üstünde bir pozisyonda istihdam edilen çalışan, yüksek beklentilerinden dolayı stres ve endişe duyabilir. Bununla iş tatminini olumsuz yönde etkilediği görülmüştür.

Eğitim durumunun iş tatmini üzerinde pozitif ve negatif etkileri olabilir. İş tatmini ile eğitim durumu arasındaki negatif ilişki, eğitim düzeyinin işe dair beklentileri ve istekleri arttırmışından oluşmaktadır. Çalışanların yüksek beklentileri gerçekleşmediğinde iş tatminsizliği ortaya çıkar (Demir, 2005:131).

Zekânın iş tatmini üzerindeki etkisi meslek gruplarına göre değişkenlik gösterebilir. Zekâ gerektiren işler olduğu gibi zekâ gerektirmeyen işlerde mevcuttur. Ancak genel anlayış, herkes tarafından yapılabilecek, özellik ve yetenek arz etmeyen bir işin sağladığı tatmin düzeyinin düşük olduğu yönündedir. Yanı sıra, yetenekli bir çalışanın zekâ gerektirmeyen bir işte çalıştırılması iş tatminini olumsuz yönde etkileyeceği gibi zekâ gerektiren bir işte yeteneksiz bir çalışanın çalıştırılması da iş tatminini olumsuz olarak etkileyecektir.

3.3.1.4. Kıdem ve Statü

Çalışanların örgüt içindeki hizmet süresi arttıkça iş tatmin düzeylerinin de buna bağlı olarak arttığı görülmüştür. Uzun yıllar boyunca alanında uzmanlaşan çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet, çalışma süresi kısa olan çalışanlara kıyasla elbette fazla olacaktır (Davis, 1998:99). Çalışma süresi arttıkça iş tecrübesi de artar ve dolayısıyla bu durum çalışanların icra ettikleri işe daha fazla hakim olmalarına olanak tanır. İşlerinde yetkinliği kazanan çalışanların, işlerini hatasız ve hızlı bir şekilde yapacaklarından dolayı örgüt içinde yükselme şansları da artmış olacaktır. Dolayısıyla görevde yükselen çalışanların, ücreti de artmış olacaktır ve sonuç itibarıyla işlerinden duydukları tatminde artacaktır (Robbins, 1998).

Kökeni Fransızca olan “statü” kelimesinin Türk Dil Kurumuna göre tanımı; *Bir kimsenin, bir kurum veya bir toplum içindeki durumu* şeklinde ifade edilmiştir. Statü, kişinin örgüt yapısı içindeki muteber yeridir. Bu kavram, çalışanın örgütteki konumunu ve prestijini ifade eder. Kişinin bulunduğu konumun sosyal çevrede nasıl algılandığı, ne derecede takdir gördüğü iş tatmini açısından önemlidir. İtibar gören bir mevkide çalışmanın iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır. Kabul görme ve saygınlık arttığı sürece iş tatmini de buna bağlı artacaktır.

3.3.1.5. Kişilik

Kişiliğin, iş tatmini üzerinde etkisi olduğuna dair pek çok çalışma mevcuttur. Kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişki genel itibarıyla “Beş Büyük Faktör” kişilik modeli kapsamında ele alınmıştır. Bu faktörler;

- **Uyumluluk (*agreeableness*);** bağışlayıcı, işbirlikçi, sempatik, düşünceli, kibar, başkalarına karşı minnettar olmayı ve güvenmeyi ifade eden bir kavramdır (McCrae ve John, 1992).
- **Dışadönüklük (*extraversion*);** konuşkanlığı, girişkenliği, sosyal olmayı ve dış dünyaya açık olmayı ifade eder (McCrae ve John, 1992).
- **Sorumluluk (*conscientiousness*);** kişinin güvenilirliğini, yüksek standartlara sahip olmayı, planlı ve programlı yaşamayı ifade eder (Goldberg, 1990).
- **Nevrotiklik (*neuroticism*);** depresif, kaygılı, öfkeli, endişeli, sıkılgan, kendine güveni olmayan ve kırılganlık gibi duygusal dengesizlikleri ifade eder (McCrae ve John, 1992).
- **Açıklık (*openness*);** entelektüel, meraklı, yaratıcı, çok çeşitli ilgi alanlarına ve alışılmadık düşünce süreçlerine sahip olmayı ifade eder (McCrae ve John, 1992).

Judge vd. (2002:531), beş büyük kişilik faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik yaptıkları çalışmada; *uyumluluğun*, başkalarıyla keyifli ve tatmin edici ilişkiler kurmayı içerdiğinden iş tatmini üzerindeki etkisinin pozitif olduğunu (Organ ve Lingl, 1995:340); *Dışadönüklüğün*, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu (Connolly and Viswesvaran, 2000); *Sorumluluğun*, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu (DeNeve ve Cooper, 1998); *Nevrotikliğin*, iş tatmini üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu (Connolly ve Viswesvaran, 2000); *Açıklıklığı*, hem iyiyi hem de kötüyü daha derinden hissetmeye yatkın hale getiren iki ucu keskin bir kılıç'a benzettiğinden, açıklıklığın iş tatmini üzerindeki etkisinin belirsiz olduğunu dile getirmişlerdir (DeNeve ve Cooper, 1998:199).

Bu kapsamda kişilik özelliklerine bağlı olarak iş tatmini değişkenlik gösterebilir. Çalışanın karakteristik özellikleri ve içinde bulunduğu duygusal durum iş tatmininin derecesini pozitif veya negatif yönde etkileyebilecektir.

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanın iş tatminini etkileyen bireysel faktörler olduğu gibi kendisinden kaynaklanmayan örgütsel faktörlerde vardır. İş tatmininin sağlanabilmesi için bazı örgütsel faktörlerin çalışan üzerinde motive edici etki yaratması gerekmektedir. İş tatminini etkileyen

örgütsel faktörler; yönetim tarzı, işin niteliği, ücret, terfi, çalışma arkadaşları ve çalışma koşulları kapsamında ele alınmıştır.

3.3.2.1. Yönetim Tarzı

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, yöneticilerin çalışanlarına anlayışlı ve dostça yaklaşması, onların fikirlerini önemsemesi, üstün performanslarını ödüllendirmesi çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği görülmüştür (Locke, 1976).

Çalışanı merkeze alan iyi bir yönetim tarzı, çalışanların işlerini kontrol etme, sürekli bilgi sağlama ve tavsiyelerde bulunma açısından önemlidir. Yöneticilerin çalışanları ile kurmuş olduğu çok yönlü iletişim sayesinde katılımcı bir ortam oluşturabilir ve çalışanların karar alma süreçlerine dâhil olmasına fırsat verilebilir ve bu sayede de iş tatmininin oluşmasına imkân tanınabilir (Luthans, 2002).

Yöneticiler, örgüt hedeflerine ulaşma konusunda kararlı olmalı ve çalışanlarına bu hedefleri kabul ettirebilmelidir. Örgüt hedeflerine ulaşmanın ve çalışanlarına bu hedefleri kabul ettirebilmenin yolu ise, örgüt vizyonu ile uyumlu, çalışanların performanslarını, verimliliklerini, bağlılıklarını ve tatminlerini arttıracak; uygulanabilir, olumlu örgütsel sonuçlar alınabilir, kapsamlı bir şekilde tasarlanmış, iyi bir yönetim tarzıyla mümkündür.

3.3.2.2. İşin Niteliği

İşin niteliği ve özellikleri de iş tatmini üzerinde etkilidir. Bu kapsamda Locke (1976), çalışana ilginç gelen ve bir o kadar da kendisini zihinsel olarak zorlayan bir işin kendisine tatmin sağlayacağını vurgulamıştır. Robbins vd. (2003), bir işin, bireyi ne ölçüde teşvik ettiğine ve bireyin kişisel gelişimine ne kadar katkı sağladığına dikkat çekmişlerdir. Ayrıca zorlayıcı ve ilgi çekici olmayan işlerin çalışan üzerinde hayal kırıklığı yarattığını ifade etmişlerdir.

Başka bir görüşe göre ise, işin niteliklerinin çalışan nitelikleriyle uyumlu olması gerekmektedir. Çalışan, arzu ettiği işte istihdam edildiği müddetçe işinden memnuniyet duyacaktır. Bu kapsamda çalışanın, bilgi ve beceri düzeyinin altında bir işte çalıştırılması iş tatminsizliğini ortaya çıkardığı gibi, bilgi ve beceri düzeyinin üstünde bir işte çalıştırılması da iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır. Yöneticiler, çalışanın bilgi ve beceri kapasitesine göre iş

tanımlamaları gerekmektedir. Söz konusu bu denge gözetildiğinde, çalışanlar işlerinden tatmin olacaklardır (Çelik Keleş, 2006:40-41).

Bu çerçevede söylenebilir ki, işin niteliklerinin oluşturacağı tatmin, çalışanın kişilik özelliklerine göre farklılık gösterebilir. İnatçı, zoru seven, saygınlık arayan, hırslı kişiler zor görevlere tutkun iken; risk almaktan ve maceraya atılmaktan hoşlanmayan, kanaatkâr kişiler kolay görevlere talip olurlar. Sonuç olarak, kişilik özellikleri bakımından değerlendirildiğinde her iki tarafın işlerinden duyduğu tatmin aynıdır.

3.3.2.3. Ücret

Ücret iş tatminini sağlamada en önemli faktörlerin başında gelir. Çalışanlar, kazandıkları ücreti sadece ekonomik bir getiri olarak görmemekte olup örgüte sundukları hizmetin ve katkıların bir bedeli olarak da görürler. Bundan dolayı ücret, çalışanların iş memnuniyetini etkileyen en önemli değişkenlerden biridir. Çalışanların ücrete ilişkin beklentileri karşılanamadığında iş tatminsizliği oluşur. İş tatminsizliğinin önüne geçebilmek için örgütler hakkaniyetli bir ödül sistemi inşa etmeli ve bunu tüm çalışanlarına hissettirmelidir. Böylece çalışanlar, üstün gayretlerinin bir karşılığı olduğuna inanarak işlerini tutkuyla icra etmeye devam ederler (Eğinli 2009:41). Ücret, işe, bireysel beceri düzeyine ve toplum standartlarına göre adil algılandığında iş tatmini arttıracaktır (Locke, 1976).

Spector (1996:226), ücretin iş tatmini üzerindeki etkisini belirleyen unsurun, ücretin kendisi değil, ücretin adil olması olduğunu söyler. Bu kapsamda ücret ve promosyonların adil dağıtıldığına dair oluşan hissiyatın, iş tatmini noktasında olumlu sonuçlar doğuracağını ifade etmiştir. Luthans (2002) göre ücret, kişilerin sadece temel gereksinimlerini karşılamasıyla değil onların birtakım lüks ihtiyaçlarına cevap vermesi açısından da önemlidir.

Görüldüğü üzere ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Kişiler, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için çalışırlar ve çalışmaları sonucunda örgütlerinden hakkaniyetli bir bedel beklerler. Çalışanlar, ücret düzeyinin ihtiyaçlarını karşılayabilir bir seviyede olmasını temenni ederler.

3.3.2.4. Terfi

Çalışanlar, görevde yükselme imkânı bulamayacağını ve buna bağlı olarak ücretlerinin artmayacağını hissederse iş tatminleri düşecektir. Çalışanlar tecrübe kazandıkça mevcut konumlarının yükselmesini, yetki ve sorumluluk alanlarının genişlemesini umarlar. Bu

kapsamda terfi, çalışanların işe olan tutkunluğunu arttıracak bir güdüleme aracıdır (Eren, 2007).

Çalışanlar, terfi fırsatlarının adil bir şekilde sağlanıp sağlanmadığı ile ilgilenir (Özpehivan, 2019). Çalışanlar, örgütlerindeki terfilerin adil bir sistem dâhilinde gerçekleştiğini hissettikleri zaman iş tatminleri artacaktır. Genel itibariyle terfi, belirli bir çalışma süresi sonunda gündeme gelecektir. Çalışanlara terfi imkânının sağlanması çalışan verimliliğini ve etkinliğini de beraberinde getirecektir. Yükselme şansı, çalışanların kişisel başarılarını tetikleyecek bir araç olabilir (İşcan ve Sayın, 2010:200).

Örgütteki terfilerin çalışan performansına göre yapılması, çalışanın iş performansı üzerinde etkili olacaktır. Çalışanlar, terfi imkânı bulmak için performanslarını arttırmaya yönelik tüm yeteneklerini sergilemeye başlarlar. Bundan dolayı örgütte verimliliği arttırmak için terfilerin kıdem esasına göre değil performansa göre yapılması gerekmektedir (Çelik Keleş, 2006:42-43). Bu kapsamda gösterdiği performansın ödüllendirildiğini gören çalışan işinden memnuniyet duyacaktır.

3.3.2.5. Çalışma Arkadaşları

İnsanlar sosyal bir varlık olduğundan maddi menfaatler dışında sosyal etkileşime de ihtiyaç duyarlar. Çalışanlar, örgüt içinde dost canlısı ve destekleyici arkadaşlar edinmek isterler. Örgüt içinde sosyal etkileşim düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatminleri de artmış olacaktır (Locke, 1976). Çalışanlar, örgüt içinde uyumlu bir arkadaş grubu edindikleri zaman iş tatminleri artmış olacaktır. Çalışanlar, arkadaş grubundan mahrum kalmamak adına bazı olumsuz faktörlere de katlanabilirler. Söz konusu örgütte böylesi bir arkadaş grubu edinilmediğinde çalışanların iş tatminleri olumsuz yönde etkilenecektir (Özkalp ve Kirel 2011:222).

İyi bir çalışma grubunun, birbirlerinin işlerini kolaylaştırıcı, yardımcı ve destekleyici davranışlardan oluşması gerekir. Bunun gerçekleşmesi durumunda işler daha keyifli bir duruma gelerek çalışanların iş tatminini sağlamada yardımcı olur (Luthans, 2002).

Örgütte yer alan çalışma arkadaşları grubunun, uyumlu, yardımsever, hoşgörülü, arabulucu, sosyal ve dost canlısı bireylerden oluşması işleri daha zevkli bir hale dönüştürecek, sıcak ve ilgi çekici bir ortamın oluşmasına vesile olacak ve bu sayede çalışanların iş tatminlerini arttırmış olacaktır. Aksi halde çalışma arkadaşları grubunun, uyumsuz, asosyal, küstah, kaba, fesat ve bencil bireylerden oluşması işleri ve işyeri ortamını

katlanamayacak kadar itici olmasına sebep olacak ve sonuç itibariyle çalışanlarda iş tatminsizliğine yol açacaktır.

3.3.2.6. Çalışma Koşulları

Çalışanı verimlilik ve performans üzerinden etkileyen çalışma ortamı faktörü iş tatminini etkilemektedir. Çalışma ortamının özellikleri çalışanların iş motivasyonlarının nasıl olduğu hakkında bilgi vericidir. İyi çalışma koşullarına sahip çalışanlar işlerine daha fazla motive olurken, kötü çalışma koşullarına sahip çalışanlar işlerine gerektiği kadar motive olamazlar. Bu sebeple örgütteki fiziksel çalışma ortamının iyi veya kötü tasarlanmış olması iş tatmini üzerinde olumlu veya olumsuz etki yaratması bakımından önemlidir (Eğimli, 2009:41-42).

Çalışma ortamının fiziksel özellikleri ve görsel detayları, iş verimliliği üzerinde etkilidir. Kaliteli bir çalışma ortamına sahip çalışanlar daha verimli çalışarak işlerinde motive olurlar ve böylece işleriyle bütünleşirler (Özpehivan, 2019:53). Çalışanlar, rahat ve tehlikesiz çalışma ortamlarında çalışmak isterler. Yanı sıra, birçok çalışan yeterli araç ve gereci barındıran, temiz, evlerine yakın modern binalarda çalışmayı arzularlar (Locke 1976). Genel itibariyle çalışanlar, iyi bir ışıklandırma ve havalandırma özelliklerine sahip, az gürültülü ve rahat bir çalışma ortamında çalışmak isterler. Bu kapsamda örgütler, çalışanların boş vakitlerini geçirebilecekleri spor salonu, kantin ve lokal gibi birtakım sosyal tesisler kurabilirler (İşcan ve Sayın, 2010:200).

3.4. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini, *kişinin, iş, boş zaman ve diğer iş dışı zaman olarak tanımlanan yaşama gösterdiği duygusal tepkidir* (Dikmen, 1995:118). Bir kişinin bütün hayatının genel kalitesini olumlu şekilde algılama derecesine yaşam tatmini denir. Başka bir ifadeyle yaşam tatmini, kişinin hayatı ne kadar sevdiğinin bir göstergesidir (Saris vd., 1996). Başka bir ifadeyle yaşam tatmini, kişinin yaşamının tümüne karşı olumlu bir tutuma sahip olması durumudur. Bu kapsamda yaşam bir bütün olarak ele alınır (Haybron, 2007:101).

Yaşam tatmini kavramı, yaşamın genel olarak değerlendirmesini ifade eder. Öyleyse, hayatın 'heyecan verici' olduğu değerlendirmesi, 'tatmin edici' olduğu anlamına gelmez. Yaşamın genel değerlendirmesi, bireyin zihnindeki tüm kriterleri karşılamalıdır. Örneğin; kişinin kendini ne kadar iyi hissettiği, beklentilerinin ne ölçüde karşılanacağı, arzu ve istekleri gibi çeşitli kıstaslardan oluşmaktadır. Söz konusu değerlendirmeye tabi tutulan alan belirli bir

yaşam alanı (iş tatmini vs.) değil tüm yaşam alanlarının bütünüdür. Bu minvalde iş tatmini, yaşam tatminine katkıda bulunabilir ama tümüyle yaşam tatminini sağlamaz. Bu kapsamda yaşamla ilgili değerlendirmelerde farklılık gösterebilir. Bazı insanlar hayatı nasıl değerlendireceklerinden oldukça emindirler, bazıları ise hayata şüpheyle yaklaşırlar. Bazı insanlar yaşamı sezgisel duygulara dayanarak yargılarken, bazıları ayrıntılarda boğulur. Bazı insanların hayata dair genel yargıları birbiriyle tutarlı iken, bazı insanların yargıları birbiriyle çelişebilir. Yaşama ilişkin bu tarz yargılar yaşam memnuniyetini ifade eder. Ayrıca yaşama dair edinilen çarpık yargılar insanı mutlu ediyor gözükse de bu gerçek anlamda mutluluğu yansıtmaz. Son olarak, bazıları tarafından tatmin edici olan bir durum, başkalarına tatmin edici gelmeyebilir. Uygunsuz yaşam tatmini, bazıları için yaşam tatmininin bir göstergesi olarak kabul edilebilir ancak bu durum kişinin kendi öz yargılarına dayanır ve başkaları tarafından benimsenmeyebilir (Saris vd., 1996).

Bu kapsamda yaşam tatmini, yaşamın tüm alanlarına ilişkin bireyde oluşan olumlu duyguların bir ifadesidir. Yaşama ilişkin beklentilerin gerçekleşme düzeyi kişinin yaşam tatminini etkilemektedir. Çalışanların yaşama ilişkin algılarını etkileyecek sayısız etken bulunmaktadır. Hiç şüphesiz bunların içinde en önemli etken iş tatmini kavramıdır.

3.5. Yaşam Tatminini Etkileyen Faktörler

Yaşam tatminini kavramı, kimi araştırmalarda “mutluluk” veya “öznel iyi oluş” kavramları olarak ele alınmış ve aynı anlama geldikleri ifade edilmiş olsa da, kimi araştırmalarda ise farklı anlamlara geldiği varsayılmıştır. Bu sebeple yaşam tatminini etkileyen faktörlerin de değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Bu çerçevede yaşam tatminini etkileyen faktörler (Cutillo-Schmitter vd., 1999; Akt:Keser, 2005:80);

- *Yaşamı anlamlı bulmak,*
- *Günlük yaşamdan mutluluk duymak,*
- *Amaçlara ulaşma konusunda uyum,*
- *Fiziksel olarak kişinin kendisini iyi hissetmesi,*
- *Pozitif kişisel kimlik,*
- *Sosyal ilişki düzeyi,*

- *Ekonomik güvenlik.*

Paskova ve Valihorava (2010)'ya göre, yaşam tatminini etkileyen faktörler ise;

- *Özerklik ve otokontrol,*
- *Stres yönetimi,*
- *Kişisel sağlık durumu,*
- *Sosyal destek,*
- *İstikrarlı yaşam,*
- *Yaşam deneyimleri.*

Diener vd. (2013:521), yaşam tatminini etkileyen faktörleri; bireysel faktörler, toplumsal faktörler, ekonomik faktörler ve sosyal faktörler olmak üzere dört grupta incelemiştir. Özdevecioğlu ve Aktaş (2007) ise, yaşam tatminini etkileyen faktörleri; işle ilgili faktörler, kişisel faktörler, çevresel faktörler ve toplumsal faktörler olmak üzere dört grupta incelemiştir. Söz konusu bu çalışmada yaşam tatminini etkileyen faktörler; bireysel faktörler, işle ilgili faktörler ve sosyal faktörler olmak üzere üç başlığa ayrılmıştır.



Şekil 8: Yaşam Tatminini Etkileyen Faktörler

(**Kaynak:** Diener ve arkadaşları (2013), Özdevecioğlu ve Aktaş (2007)'a göre yazar tarafından oluşturuldu)

3.5.1. Bireysel Faktörler

Yaşam tatmini, kişinin karakteristik ve demografik özelliklerine göre değişkenlik arz edebilir. Söz konusu bu özelliklerin yaşam tatmini üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Literatür araştırmalarında yaşam tatminini etkileyen faktörler genel olarak; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kişilik, yaşama ilişkin beklentiler (Diener, 1984; Judge ve Locke, 1993; Judge vd., 1998; Watson vd., 1987; Iverson, 1992; Iverson vd., 1995; George ve Brief, 1992; Özdevecioğlu ve Aktaş (2007), sağlık durumu (Lewis ve Borders, 1995), depresyon ve pozitif duygusal deneyimler (Schimmack vd., 2004) olmak üzere ele alınmıştır.

3.5.2. İşle İlgili Faktörler

Hiç şüphesiz yaşama dair beklentiler, çalışma hayatına dair beklentileri de kapsamaktadır. Bu kapsamda kişinin işi ile ilgili sağlayacağı tatmin, yaşam tatminini etkilemektedir. Bu kapsamda işle ilgili faktörler genel itibarıyla; işin niteliği, statü, ücret, terfi, iş ortamı, mesleki eğitim, mesleki tecrübe, iş yükü (Diener, 1984; Farrell ve Rusbult, 1981; Iverson, 1996; Martin, 1979; Lawler, 1971; Miller, 1991; Price ve Mueller, 1981; Özdevecioğlu ve Aktaş (2007), örgütsel destek (Newman vd., 2015) ve yönetici desteği (Hamama vd., 2013) olmak üzere çalışmalara dahil edilmiştir.

3.5.3. Sosyal Faktörler

İnsan doğası gereği sosyal bir varlık olup başka insanlar ile etkileşim içerisindedir. Kişinin ailesi, arkadaşları ve yakın çevresi veya toplumsal çevresi ile olan ilişkilerinin ve bu ilişkileri etkileyen birtakım unsurların kişi zihninde oluşturduğu olumlu duygular, yaşam tatminini etkilemektedir. Bu çerçevede yaşam tatminini etkileyen sosyal faktörler; sosyal ağlar ve örgütler, aile yaşam tarzı, akraba ilişkileri, aileden kopukluk, toplumsal sorumluluklar (Erwin ve Iverson, 1994; Iverson, 1992; Martin, 1979; Özdevecioğlu, 2003), inançlar, gelenek ve görenekler (Suh vd., 2008), sosyal destek (Diener vd., 2002) ve politik görüş (Shatz vd., 2013) olmak üzere araştırmalarda konu edinmiştir.

3.6. İş ve Yaşam Tatmini İlişkisi

İş ve yaşam tatmini kavramları, dünyanın içine girdiği hızlı endüstrileşme süreci ile önem kazanmaya başlanmış, kadınların iş hayatına atılmaları, bilimsel ve teknolojik gelişmeler ile birlikte araştırmalara sıkça konu edinmiştir. Çoğu araştırmacıya göre iş ve

yaşam tatmini arasında önemli bir ilişki olduğu ve her iki alanın birbirlerini etkilediği ifade edilmiştir.

İş ve yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılan literatür taramasında, genel olarak “üç faktör yaklaşımı” modelinin kullanıldığı görülmüştür. Söz konusu bu modelde iş ve yaşam alanları arasında üç farklı ilişkinin olduğu varsayılmıştır. Bu ilişkiler (Loscocco ve Roschelle, 1991:200-201);

- **Yayılma varsayımı;** Bu modelde iş tatmini ile yaşam tatmini arasında pozitif bir ilişki söz konusudur. İşinden tatmin olmuş kişilerin iş dışı yaşamlarında da tatmin olacağı veya işinden tatmin olmayan kişilerin iş dışı yaşam alanlarında da tatmin olmayacağı varsayılır. Kısacası, bir alanda sağlanan tatminin veya tatminsizliğin aynı şekilde diğer alana yayılması veya sıçraması durumudur.
- **Telafl Etme Varsayımı;** Bu modelde iş tatmini ile yaşam tatmini arasında negatif bir ilişki söz konusudur. İşinden tatmin olmayan kişilerin iş dışı yaşamlarında tatmin olmaya çalışacağı varsayılır. Kısacası bir alanda yaşanan tatminsizlik diğer alanda yaşanılacak bir tatmin ile telafi edilmeye çalışılır.
- **Ayırma varsayımı;** Bu modelde iş tatmini ile yaşam tatmini arasında herhangi bir ilişki saptanmamıştır. Kişinin iş yaşamı ile iş dışı yaşamını birbirinden tamamen ayırdığı varsayılır. Sonuç itibarıyla, iş ve yaşam alanı birbirinden ayrı tutulur ve bir alanda yaşanan tatminsizliğin diğer alanı etkilemesine izin verilmez.

Hâsılı, iş ve yaşam tatmininin birbirini etkilediği, her iki yaşam alanına ilişkin sayısız değişken olabileceği ve aralarındaki ilişki düzeyinin buna bağlı olarak değişebileceği görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

PSİKOLOJİK GÜVENLİK

4.1. Psikolojik Güvenlik

Psikolojik güvenlik, çalışanın imajı, statüsü veya kariyeri açısından herhangi bir endişe duymadan kendisini ifade edebilme durumudur (Kahn, 1990:708). Başka bir ifadeyle

psikolojik güvenlik, çalışanların, iş ortamlarında algıladıkları kişilerarası endişe düzeyidir. Bu kapsamda psikolojik güvenlik, bir çalışanın, işine veya örgütüne dair düşüncelerini dile getirmesi, hata bildirmesi, geribildirim istemesi ile ilgili nasıl cevap alacağına ilişkin algılarıdır (Edmondson, 2004).

Psikolojik güvenlik, kişilerin nasıl işbirliği yaptıklarını ve uyum içinde nasıl çalıştıklarını anlamada kritik bir kavramdır. Günümüzde örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların işbirliği halinde çalışması giderek önem kazanmıştır. İşbirliğine dayalı çalışma tarzını etkileyen en büyük faktörlerden biri psikolojik güvenliktir. Psikolojik güvenlik, bilgi ekonomilerinin gelişmesi, ekip çalışmalarının, öğrenmenin ve inovasyonun artan önemiyle yeni iş ilişkilerinin doğmasına zemin hazırlamıştır (Edmondson ve Lei, 2014:24).

Edmondson (1999)'a göre, psikolojik güvenlik, yüksek düzeyde kişilerarası güven algılamının ve deneyimlemenin ötesine geçer; aynı zamanda karşılıklı saygı ile karakterize edilen, insanların farklılıklarını ifade etmekte rahat oldukları bir çalışma ortamını da tanımlar. Örgüt içinde, çalışanların endişelerini ve fikirlerini ifade etmekten alıkoyan sebeplerin ortadan kaldırılması gerekmektedir. Çalışanları ile şeffaflık ve dürüstlük çerçevesinde etkileşim kuran yöneticiler, psikolojik güvenlik ortamını oluşturmakta zorlanmazlar. Etik liderlik özelliklerini de yansıtan bu tarz yöneticiler dış baskılara veya geçici menfaatlere göre değil, temel değer yargılarına ve inançlarına göre hareket ederler. Yöneticiler, çalışanlarıyla şeffaflık ve dürüstlük çerçevesinde etkileşime girdiğinde, karşılıklı saygıya dayanan kişilerarası bir güven ortamının oluşmasına vesile olur. Yöneticiler, yeri geldiğinde planları ve istekleriyle tutarlı olmayan geribildirimleri de kabul etmek durumundadır. Bu doğrultuda, psikolojik manada güvenli bir ortamı tesis etmek, yöneticiler için iki ucu keskin bir kılıç gibidir. Yöneticiler, karşı görüşlere izin vermeli, psikolojik güvenlik ortamını bozacak otorite kullanma eğilimlerini de törpülemelidir (Walumbwa ve Schaubroeck, 2009:1276).

Yöneticiler, kişilerarası riskleri azaltmak ve belirsizliği ortadan kaldırmak için karşılıklı etkileşimi ve işbirliğini güçlendirecek psikolojik güvenlik ortamını oluşturmak zorundadırlar. Psikolojik olarak kendini güvende hisseden çalışanlar, fikirlerini paylaşmaktan, tavsiyelerde bulunmaktan çekinmeyecektir. Ayrıca, yöneticiler örgüt içerisinde açık iletişimi teşvik etmeli, ilgisiz soruları, yorumları veya tartışmaları sınırlandırmak için yapıcı geri bildirimde bulunmalıdır (Edmondson ve Lei, 2014:40-41).

Bu çerçevede psikolojik güvenlik, çalışanların iş ortamında çalışma arkadaşları ve yöneticilerine dair hissettiği güven ve rahatlık algısıdır. Dolayısıyla, karşılıklı güvenin, takım işbirliğinin, yardımlaşmanın, şeffaflığın ve karar alma süreçlerine katılımın teşvik edildiği iş ortamlarında psikolojik güvenliğin tesis edildiğini söylenebilir. Bu doğrultuda, önemsendiğini ve fikirlerine değer verildiğini hisseden çalışanlar iş motivasyonlarını ve buna bağlı olarak verimliliklerini ve performanslarını arttırmış olurlar. Burada yöneticilere düşen asli görev, çalışanların fikirlerini hiçbir zaman küçümsememek, takım çalışmasını teşvik etmek, özgüven eksikliği olan çalışanlarla daha özel iletişim teknikleri kullanmak, etkili ve zamanında geribildirimde bulunmaktır.

4.2. Psikolojik Güvenliği Etkileyen Faktörler

Çalışanların birbiriyle ve yöneticileriyle olan ilişkileri birçok etkene bağlı olarak değişebilmekte ve psikolojik güvenliğin düzeyini belirleyebilmektedir. Yener (2014:55-56), çalışma ortamında psikolojik güvenliğini etkileyen bileşenleri şu şekilde açıklamıştır;

- **Örgüt Kültürü;** Örgüt içinde alınan kararların ve çözümlerin yapısını belirleyen, birlikteliği sağlayan normlar ve değerler bütünüdür.
- **Psikolojik ve Sosyal Destek;** Çalışanın iş ortamında çalışma arkadaşları ve yöneticilerinden gördüğü psikolojik ve sosyal destektir.
- **Açık Liderlik ve Beklenti;** Çalışanların örgüt içerisinde yapması ve bilmesi gereken her hususun ve beklentilerin açıkça belirtilmiş olması gerekir.
- **Nezaket ve Saygı;** Karşılıklı saygı ve nezaket işbirliği ortamına fırsat vereceğinden psikolojik güvenlik açısından önemli bir husustur.
- **Psikolojik Gereklere;** Bir işte psikolojik güvenliğin olup olmaması, iş süreçlerinin yeniden analiz edilmesi ve risk değerlendirmesi yoluyla anlaşılmaktadır.
- **Büyüme ve Gelişme;** Çalışanları teşvik etme, cesaretlendirme ve güçlendirme yöntemiyle yetkinlik kazandırmak, çalışanları geliştirecektir.
- **Tanım ve Ödüllendirme;** Çalışanların emek ve çabalarının bilinmesi ve ödüllendirilmesidir.

- **Gelişme ve Etkinlik;** Çalışanların örgüt içerisinde karar alma süreçlerine ve iş zincirine dâhil edilerek etkinliklerinin artırılmasıdır.
- **İş Yükü Yönetimi;** Görev ve sorumlulukların vaktinde yerine getirilmesinin ve adil iş yükü dağılımının sağlanmasıdır.
- **Çalışma;** Örgütteki politika ve uygulamaların, çalışanların işlerinden duydukları güven, mutluluk ve motivasyon duygularını desteklemesidir.
- **Denge;** Çalışanın iş ve aile yaşam alanlarında çatışmaya mahal vermeyerek dengeyi sağlaması durumudur.
- **Psikolojik Korunma;** Çalışanların inisiyatif alması, geribildirim istemesi, sonuçlarından endişe etmeden yeni fikirler sunması durumudur.
- **Fiziksel Güvenliğin Korunması;** Çalışanların psikolojik ve fiziksel güvenliğinin önemsinmesi ve sağlanmasıdır.

Kahn (1990:708) ise, psikolojik güvenliği etkileyen dört faktör olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; kişilerarası ilişkiler, grup içi ve gruplar arası dinamikler, yönetim tarzı ve süreci ve örgütsel normlardır.



Şekil 9: Psikolojik Güvenliği Etkileyen Faktörler

(Kaynak: Kahn (1990) 'a göre yazar tarafından oluşturuldu)

4.2.1. Kişilerarası İlişkiler

Kahn (1990), çalışanların, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin, onların psikolojik güvenlik düzeylerinin belirlenmesinde etkili olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanların,

kendilerini güvende hissetmeleri ve sorumluluklarını yerine getirmeleri için kişilerarası ilişkilerin güçlü olması ve destekleyici etkide bulunması, psikolojik güvenlik açısından önemlidir. Destekleyici ve güven verici kişilerarası ilişkiler, kişilerin başarısız olma durumlarında ortaya çıkabilecek eleştirilerin yıkıcı ve art niyetli değil, yapıcı ve samimi olduğu düşüncesini oluşturur. Anlaşıldığı üzere, kişilerarası ilişkilerin şeffaf, güven verici ve destekleyici olması halinde, çalışanlarda motivasyon kaynağı olmaya, yaratıcılık özelliklerinin açığa çıkmasına ve sonuçları itibariyle olumsuzda olsa yeni fikirlerin iş süreçlerinde denenmesine izin verir.

4.2.2. Grup İçi ve Gruplararası Dinamikler

Kahn (1990), grup içindeki kişilerin rol belirsizliğinin olumsuz sonuçları olduğunu ileri sürmüş ve bu belirsizliklerin psikolojik güvenliği tehdit edebileceğini ifade etmiştir. Bu çerçevede grup dinamikleri, grup üyelerinin bireysel tutum ve davranışları şekillendirmede önemli bir etkidir. Grup içinde veya gruplar arasında, otorite ve güç dağılımına yönelik çekişmeler, ittifaklar ve buna bağlı istenmeyen tutum ve davranışlar ortaya çıkabilir. Kısacası, grup üyelerinin kabul edilmeyen davranışları ve bilinçsiz rolleri psikolojik güvenliği olumsuz olarak etkilemektedir.

4.2.3. Yönetim Tarzı ve Süreci

Kahn (1990), destekleyici, esnek ve açıklayıcı yönetimin psikolojik güvenlik üzerinde olumlu etkisinin olduğunu vurgulamıştır. Destekleyici kişilerarası ilişkilerde olduğu gibi destekleyici yönetimde, çalışanları, yeni fikirlerin uygulanması noktasında teşvik etmelidir. Çalışanlar, işleriyle ilgili azda olsa kontrolü ele aldıklarında kendilerini daha güvende hissedeceklerdir. Yönetim, kontrollerini gevşetme konusunda isteksiz olursa, çalışanlar güvenilmediklerini ve sınırlarını aştıklarını düşüneceklerdir. Dolayısıyla bu durum psikolojik güvenliği olumsuz yönde etkileyecektir. Bu kapsamda çalışanlar, otorite sahiplerinin veya yöneticilerinin kendileri için en doğru ve en güvenli yolu tercih edeceklerini hissettikleri an, psikolojik olarak ta güvende olduklarını hissedeceklerdir.

4.2.4. Örgütsel Normlar

Örgütsel normlar, örgüt üyelerinin genel davranışlarına ilişkin ortak beklentiler şeklinde ifade edilebilir (Hackman, 1986). Kahn (1990), örgütsel normlar çerçevesinde uygun çalışma ve davranış biçimlerine göre hareket eden kişilerin, sınırların dışına çıkanlara göre

kendilerini daha güvende hissettiklerini vurgulamıştır. Kısacası, örgüt içerisinde uygun görülmeyen ve kabul edilmeyen davranış kalıplarına göre hareket eden çalışanlar kendilerini güvende hissetmeyeceklerdir. Bu kapsamda psikolojik anlamda kendilerini güvende hissetmek isteyen çalışanlar örgütün temel değer yargılarına saygı göstermek durumundadır.

4.3. Psikolojik Güvenliğin Örgüt Ve Çalışan Açısından Faydaları

Psikolojik güvenlik, çalışanların birbirleriyle, gruplarla ve yöneticileriyle arasındaki ilişki hakkında bilgi verir. Bu kapsamda örgüt içerisinde güven ikliminin tesis edilmiş olması, destekleyici davranışların ve katılımcılığın teşvik edilmiş olması en alt düzeyden en üst düzeye kadar tüm çalışanlar açısından motive edici bir faktör olacaktır. Sonuç itibariyle kendini psikolojik olarak güvende hisseden her çalışanın veya birimin iş süreçlerine olumlu katkısı olacak, performans ve verimlilik açısından gözle görülür bir artış sağlanmış olacaktır. Bu çerçevede, Akduru (2019:174-175), psikolojik güvenliğin çalışan ve örgüt açısından faydalarını şu şekilde sıralamıştır.

- *Örgüt içerisinde bireylerin (çalışanların) yaratıcılık ve girişimcilik niteliklerini pekiştirir,*
- *Çalışanların öğrenme süreçlerine katkıda bulunur,*
- *Çalışanların farklılıklara hoşgörü kazanmasını sağlar,*
- *Çalışanların fiziki ve psikolojik dayanıklılıklarını artırır,*
- *İş stresini azaltır,*
- *İletişim süreçlerini kolaylaştırır, şeffaf iletişime yardımcı olur,*
- *Çatışmaları önler,*
- *Çalışanların kariyer gelişimine destek olur,*
- *İş devamsızlığında azalma yaratır,*
- *Örgüte adanma ve aidiyet duygularını geliştirir,*
- *Katılımcı yönetim uygulamalarını kolaylaştırır,*
- *Örgütsel değişim ve dönüşüm süreçlerine katkı sağlar,*
- *Geri bildirim mekanizması olarak düşünüldüğünde örgüt içi aksayan yönlerin fark edilmesi ve düzeltici önlemlerin alınmasını sağlar,*
- *Eğitim programlarının yeterliliğini ölçmeye katkı sağlar,*
- *Çalışanların işveren gözüyle, işverenlerin ise çalışan gözüyle işletmeye dair unsurları yorumlayabilmesini kolaylaştırır,*
- *İşletme amaçlarına ve stratejik hedeflere çalışanların yönlendirilmesine yardım eder,*

- *İnsan kaynakları faaliyetlerini kolaylaştırır,*
- *Örgütsel hafıza oluşturulmasına yardımcı olur,*
- *Bireylerin özgüven duygularını destekler,*
- *Yönetime karşı olumlu çağrışımlar yaratır,*
- *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing), psikolojik şiddet ve saldırgan davranışlara karşı çalışanları korumaya yardımcı olur,*
- *Örgütün etik kültür geliştirmesine (çalışanlarla beraber oluşturulan kültür) katkı sağlar,*
- *Yöneticiler açısından liderlik uygulamalarını kolaylaştırır,*
- *Çalışanların genel itibarıyla motivasyonlarını yükseltir, uyum ve koordine problemlerini ortadan kaldırır,*
- *Çalışanların uzmanlık kazanmaları konusunda onları cesaretlendirir,*
- *Çalışanlar üzerindeki baskı ve stresörleri azaltır,*
- *Çalışanlar tarafından açılan psikolojik saldırı niteliğindeki (mobbing, taciz, şiddet, kaba davranışlar, dışlanma vs.) davaların ve bu davalar neticesinde ödenen tazminatların azalmasına katkıda bulunur,*

BEŞİNCİ BÖLÜM

İHRACAT ODAKLI İŞLETMELERDE BİR ALAN ÇALIŞMASI

Bu bölümde, ihracat odaklı uluslararası işletmelerde istihdam edilen yabancı işgücüne ilişkin algılanan yönetici desteğinin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisi ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolüne dair bulgular ifade edilecektir. Ayrıca söz konusu bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, sınırları, bulgularının analizi, değerlendirilmesi ve sonuçlarına dair bilgilere yer verilecektir.

5.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Günümüz işletmelerinin rekabet avantajı elde edebilmeleri, dış müşterilerle sağlanan iyi bir iletişime bağlı olduğu kadar iç müşteri diyebileceğimiz çalışanlarla olan ilişkisine de bağlıdır. Uluslararası işletmelerin ihracat performansı hiç kuşkusuz kaliteli, uyumlu, iş ve yaşam alanlarında tatmine ulaşmış, örgütsel ve yönetsel düzeyde sürekli olarak desteklenmiş bir işgücüne borçludur. Dünya pazarlarının küçülerek zamana karşı yarışın arttığı rekabet

yoğun bir ticaret ortamında işletmelerin çalışanları ile ilgili yaşayabileceği sıkıntılar örgütsel performans ve verimliliği olumsuz yönde etkileyecektir.

Türkiye gibi gelişmekte olan ve ödemeler dengesi hesaplarında yapısal sorunlar bulunan ülkeler için ihracatın artırılması ve sürdürülebilir kılınmasına yönelik atılacak her adım; reel ekonomik büyüme, bütçe, borç stoku, enflasyon, işsizlik oranı, merkez bankası rezervleri gibi makroekonomik göstergeler için hayati derecede önemlidir. Cari işlemler hesabı, sermaye hesabı, finans hesabı, net hata ve noksan ve rezerv varlıklar kalemlerinden oluşan ödemeler dengesi içinde ağırlığı en fazla olan kalem cari işlemler hesabıdır. Bu bağlamda uluslararası ticarete konu olan mal ve hizmetlerin ne kadar kilit bir öneme sahip olduğu açıktır. Bu bağlamda, bu tez ile ihracat odaklı firmalarda çalışan profesyonellerin performanslarını olumlu ve olumsuz anlamda etkileyebilecek önemli değişkenler analiz edilmiştir.

İşbu çalışma ile uluslararası işletmelerdeki yabancı işgücünün örgütsel ve yönetsel süreçlerle ilişkisi değerlendirilerek, söz konusu işletmelerdeki algılanan yönetici desteğinin boyutunun ve bu desteğin çalışanların iş ve yaşam memnuniyetini sağlamadaki etkisinin ve bunda psikolojik güvenliğin herhangi bir aracılık etkisinin olup olmadığının ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır.

5.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Söz konusu bu araştırma Malatya ve Mersin illeri ile sınırlandırılmıştır. Bahse konu araştırma ülkemizden oturma ve çalışma izni alarak uluslararası işletmelerde çalışmakta olan yabancı uyruklu şahısları kapsamaktadır. Sağlıklı veri elde etmek adına söz konusu yabancılara oturum izni yenileme dönemleri esas alınmış ve veriler bir yıl içinde toplanmıştır.

5.3. Araştırmanın Metodolojisi

5.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Malatya ve Mersin illerinde faaliyet göstermekte olan ihracat odaklı uluslararası işletmeler oluşturmaktadır. İşbu sebeple uluslararası işletme diyebileceğimiz faaliyetlerini sınırların ötesine taşıyan ihracatçı firmalar Türkiye İhracatçılar

Meclisi ve Malatya/Mersin Ticaret ve Sanayi Odaları vasıtasıyla tespit edilmiş ve söz konusu bu işletmelerde çalışan toplam 400 kadar yabancı işgücüne oturma (İkamet) izni mülakatları vesilesiyle ulaşılarak ilgili anket uygulanmıştır. Bu çerçevede 400 çalışana uygulanan anket formundan geçersiz anketler analiz dışı bırakılarak 20 farklı milletten oluşan 391 (n) geçerli anket formu ile analizler yapılmıştır.

5.3.2. Anket Formunun Hazırlanması

Örnek kütle üzerinde uygulamaya konulan anket formu beş kısım olarak tasarlanmıştır. Bunlar;

- A. Algılanan Yönetici Desteği,
- B. İş Tatmini,
- C. Yaşam Tatmini
- D. Psikolojik Güvenlik,
- E. Demografik Özellikler,

İşbu araştırmada kullanılan ölçeklerde yer alan ifadelerin Türkçeye aktarılması ilk etapta araştırmacı tarafından yapılmış ve tekrar çeviri yöntemi uygulanarak söz konusu ifadelerin sağlıklı bir şekilde tercümesi sağlanmış ve bahse konu çevirilerin İngilizce dilinde uzman kişilerce de teyidi gerçekleştirilmiştir. Son olarak ilgili ölçekler alanlarında uzman öğretim üyeleri ve danışman onayını aldıktan sonra uygulamaya konulmuştur.

Bu çerçevede anketin birinci kısmında yer alan algılanan yönetici desteğini ölçmek için Sloan (2012)'a ait geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış, on ifadeden oluşan yönetici desteği ölçeğinden yararlanılmıştır. Örnek olarak; “Yaşadığım iş zorlukları hakkında yöneticilerimle konuşabiliyorum” ifadesi katılımcılara yöneltilmiş olup bu ifadeyi beşli Likert tipine (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum) göre cevaplandırmaları istenmiştir.

Anketin ikinci kısmında yer alan iş tatminini ölçmek için Macdonald ve MacIntyre (1997)'ye ait geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış, on ifadeden oluşan iş tatmini ölçeğinden faydalanılmıştır. Örnek olarak; “İşimden genel olarak memnunum” ifadesi katılımcılara yöneltilmiş olup bu ifadeyi beşli Likert tipine (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum,

3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum) göre cevaplandırmaları istenmiştir.

Anketin üçüncü kısmında yer alan yaşam tatminini ölçmek için Warr ve diğerleri (1979)'ne ait geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış, on beş ifadeden oluşan yaşam tatmini ölçeğinden faydalanılmıştır. Örnek olarak; “Yaşam standardınız: satın alabileceğiniz ve yapabileceğiniz şeyler” ifadesi katılımcılara yöneltilmiş olup bu ifadeyi yedili Likert tipine (1:Kesinlikle Memnun Değilim, 2:Çok Memnun Değilim, 3:Memnun Değilim, 4:Emin Değilim, 5:Memnunum, 6:Çok Memnunum, 7:Kesinlikle Çok Memnunum) göre cevaplandırmaları istenmiştir.

Anketin dördüncü kısmında yer alan psikolojik güvenliği ölçmek için Edmonson (1999)'na ait geçerliliği ve güvenilirliği saptanmış, yedi ifadeden oluşan psikolojik güvenlik ölçeğinden faydalanılmıştır. Örnek olarak; “Birinin fikrini çalışma birimindeki üyelerle konuşması güvenlidir” ifadesi katılımcılara yöneltilmiş olup bu ifadeyi beşli Likert tipine (1:Kesinlikle Katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle Katılıyorum) göre cevaplandırmaları istenmiştir.

Son olarak beşinci kısımda ise katılımcılara çeşitli demografik sorular yöneltilerek araştırma kapsamında tanımlayıcı istatistiksel veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

5.3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmaya dair veriler anket yöntemi ile elde edilmiştir. Söz konusu anket formları Malatya ve Mersin İl Göç İdaresi Müdürlüklerinde yabancı uyruklu şahıslara ilişkin yapılmakta olan oturma (İkamet) izni mülakatları akabinde uygulanmıştır. Söz konusu anket formları alanlarında uzmanlaşmış İl Göç Uzmanlarınca yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Bundan dolayı elde edilen veriler yüksek düzeyde bir veri analizine fırsat vermiştir. İşbu araştırma verilerinin analizleri IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik programı aracılığı ile gerçekleştirilmiştir.

5.3.4. Araştırma Konusuna İlişkin Daha Önceden Yapılmış Çalışmalar

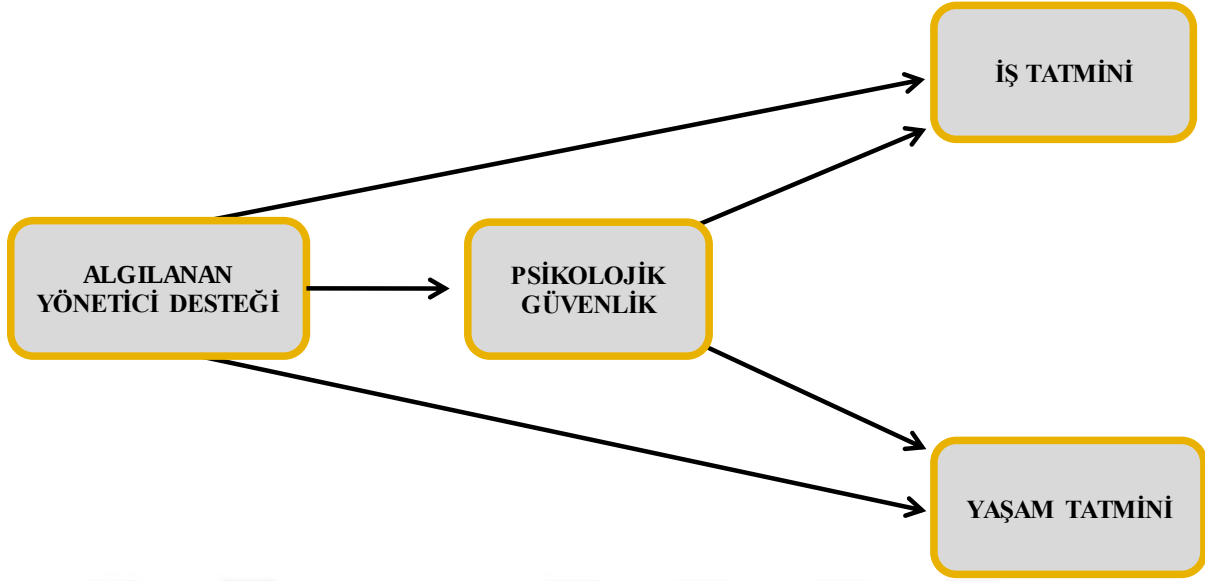
Zincirkıran vd. (2016), “*Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” adlı araştırmalarında yönetici desteğinin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu dile getirmişlerdir. Ceylan vd. (2015), “*Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama*” adlı çalışmalarında yönetici desteğinin iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca yönetici desteği ile iş tatmini arasındaki etkinin ölçülmesine ilişkin yapılan pek çok araştırmada (Babin ve Boles, 1996; Griffin vd., 2001; Gagnon ve Michael, 2004; Yoon vd., 2004; Karatepe ve Kılıç, 2007; Ng ve Sorenson, 2008; Sawang, 2010) her iki değişken arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu vurgulanmıştır.

Abendroth ve Den Dulk (2011), çalışanın yöneticisinden algıladığı destek düzeyinin iş ve yaşam dengesine yönelik tatmin düzeyini önemli derecede etkilediğini dile getirmiştir. Erer ve Çevik Tekin (2021) ise söz konusu çalışmada, yönetici desteğinin iş ve yaşam tatminini pozitif yönde etkilediğinden bahsetmiştir.

Psikolojik güvenlik (psychological safety) kavramı bazı çalışmalarda psikolojik rahatlık olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede Liu vd. (2014) söz konusu araştırmalarında, psikolojik rahatlık ikliminin iş tatminini pozitif olarak etkileyeceğini beyan etmişlerdir. Guchait vd. (2014), psikolojik güvenlik alanında yaptıkları alan araştırmasında algılanan yönetici desteğinin psikolojik güvenlik üzerinde karşılıklı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğunu vurgulamışlardır.

5.3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

İşbu araştırmada algılanan yönetici desteğinin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisini ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı rolünü ölçmek amaçlanmıştır. Bu çerçevede algılanan yönetici desteği araştırmanın bağımsız değişkenini oluştururken, iş tatmini ve yaşam tatmini araştırmanın bağımlı değişkenlerini ve psikolojik güvenlik ise aracı değişkeni ifade etmektedir. Söz konusu model ve hipotezler aşağıda ifade edilmiştir;



Şekil 10: Araştırma Modeli

Hipotez 1: Algılanan yönetici desteği iş tatminini pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 2: Algılanan yönetici desteği yaşam tatminini pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 3: Algılanan yönetici desteği psikolojik güvenliğini pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 4: Psikolojik güvenlik iş tatminini pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 5: Psikolojik güvenlik yaşam tatminini pozitif olarak etkilemektedir.

Hipotez 6: Algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü vardır.

Hipotez 7: Algılanan yönetici desteğinin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü vardır.

5.4. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Tablo 1: Katılımcıların Cinsiyet ve Uyruk Değişkenine Göre Dağılımı

		N	%
Cinsiyet	Kadın	39	10,0
	Erkek	352	90,0
	Toplam	391	100,0
Uyruk	Suriye	193	49,4
	Irak	51	13
	İran	27	6,9
	Azerbaycan	19	4,9

Fas	19	4,9
Gürcistan	10	2,6
Rusya	10	2,6
Somali	9	2,3
ABD	7	1,8
Çin	7	1,8
Mısır	7	1,8
Sudan	6	1,5
S.Arabistan	5	1,3
Afganistan	4	1
Almanya	4	1
Pakistan	4	1
Hindistan	3	0,7
Ürdün	3	0,7
Türkmenistan	2	0,5
Libya	1	0,3
Toplam	391	100,0

Tablo 1’de katılımcıların cinsiyet ve uyruk değişkenine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %10’u kadın iken %90’ı erkek olarak dağılmıştır denilebilir. Ayrıca katılımcıların %49,4’ ü Suriye, %13’ü Irak, %6,9’u İran ve %30,7’si diğer uyruklu (Tablo 1’de gösterildiği gibi; 17 ülke) olarak dağılmıştır.

Tablo 2: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Dağılımı

	N	%
18 -24 Yaş	79	20,2
25-31 Yaş	83	21,2
32-41 Yaş	114	29,2
42-54 Yaş	95	24,3
55 ve Üstü	20	5,1
Toplam	391	100,0

Tablo 2’de katılımcıların yaş değişkenine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %20,’si 18 -24 yaş, %21,2’si 25-31 yaş, %29,2’si 32-41 yaş, %24,3’ü 42-54 yaş ve %5,1’i 55 yaş ve üstü olarak dağılmıştır denilebilir.

Tablo 3: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Dağılımı

		N	%
Medeni Durum	Evli	287	73,4
	Bekâr	104	26,6
	Toplam	391	100,0

Tablo 3’de katılımcıların medeni durum değişkenine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %73,4’ü evli ve %26,6’sı bekâr olarak dağılmıştır denilebilir.

Tablo 4: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Dağılımı

		N	%
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	203	51,9
	Lise	82	21,0
	Ön Lisans	27	6,9
	Lisans	52	13,3
	Lisansüstü	19	4,9
	Doktora	8	2,0
	Toplam	391	100,0

Tablo 4’de katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların; %51,9’u İlköğretim, %21’i Lise, %6,9’u Ön Lisans, %13,3’ü Lisans, %4,9’u Lisansüstü ve %2’si Doktora şeklinde dağılmıştır denilebilir.

Tablo 5: Katılımcıların Türkiye’de Yaşama ve Çalışma Süresi Değişkenine Göre Dağılımı

	N	Minimum	Maximum	Ort	SS
Yaşama Süresi	391	2,0	14,0	5,361	1,9950
Çalışma Süresi	391	1,0	14,0	4,685	1,9705
N	391				

Tablo 5’de katılımcıların Türkiye’de yaşama ve çalışma süresine dağılımı verilmiştir. Buna göre katılımcıların 2 ile 14 yıl arasında yaşama ve 1 ile 14 yıl arasında çalışma süresine sahip olduğu gözlemlenmiştir. Ek olarak katılımcıların ortalama yaşama süresi 5,3 yıl ve çalışma süresi 4,68 yıl olarak gerçekleşmiştir denilebilir.

Tablo 6: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Göre Yönetici Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Dağılımı

		N	Ort	SS	F	T	Df	P
Yönetici	Kadın	39	3,1197	,62355	3,427	-1,397	389	,163
Desteği	Erkek	352	3,2462	,52658		-1,220	44,213	
İş Tatmini	Kadın	39	3,2393	,60189	,024	-,265	389	,791
	Erkek	352	3,2652	,57413		-,255	45,997	
Yaşam Tatmini	Kadın	39	4,2657	,64431	1,728	,684	389	,495
	Erkek	352	4,1792	,76016		,780	50,495	
Psikolojik	Kadın	39	3,3397	,50812	,244	-,099	389	,921
Güvenlik	Erkek	352	3,3480	,49353		-,097	46,304	

Tablo 6’da katılımcıların cinsiyet değişkenine göre yönetici desteği, iş tatmini, yaşam tatmini ve psikolojik güvenlik puanlarının incelendiği t-testi analizi verilmiştir. Buna göre t-testi analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamsızdır denilebilir ($p>0,05$). Erkeklerin yönetici desteği, iş tatmini ve psikolojik güvenlik puanları kadınlardan yüksek olarak bulunurken kadınların yaşam tatmini puanları erkeklerden yüksek olarak bulunmuştur denilebilir.

Tablo 7: Katılımcıların Medeni Durum Değişkenine Göre Yönetici Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Dağılımı

		N	Ort	SS	F	T	Df	P
Yönetici Desteği	Evli	287	3,2346	,53829	,307	,062	389	,950
	Bekâr	104	3,2308	,53784		,062	182,675	
İş Tatmini	Evli	287	3,2764	,60194	1,088	,789	389	,431
	Bekâr	104	3,2244	,49907		,861	218,363	
Yaşam Tatmini	Evli	287	4,2008	,70960	3,747	,568	389	,570
	Bekâr	104	4,1521	,85143		,522	157,776	
Psikolojik	Evli	287	3,3754	,49157	,025	1,883	389	,060

Güvenlik	Bekâr	104	3,2692	,49597	1,875	181,116
----------	-------	-----	--------	--------	-------	---------

Tablo 7’de katılımcıların medeni durum değişkenine göre yönetici desteği, iş tatmini, yaşam tatmini ve psikolojik güvenlik puanlarının incelendiği t-testi analizi verilmiştir. Buna göre t-testi analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamsızdır denilebilir ($p>0,05$). Ek olarak evli olanların yönetici desteği, iş tatmini ve psikolojik güvenlik ve yaşam tatmini puanları bekârlardan daha yüksektir denilebilir.

Tablo 8: Katılımcıların Yaş Değişkenine Göre Yönetici Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Dağılımı

		N	Ort	Ss	Df	F	P
Yönetici Desteği	18 -24 Yaş	79	3,2785	,48461	4	,765	,549
	25-31 Yaş	83	3,2490	,51230	386		
	32-41 Yaş	114	3,1871	,64269			
	42-54 Yaş	95	3,2667	,45247			
	55 Ve Üstü	20	3,1000	,56299			
	Total	391	3,2336	,53748	390		
İş Tatmini	18 -24 Yaş	79	3,2489	,60733	4	1,196	,312
	25-31 Yaş	83	3,3574	,57919	386		
	32-41 Yaş	114	3,2105	,55964			
	42-54 Yaş	95	3,2246	,56166			
	55 Ve Üstü	20	3,4000	,58839			
	Total	391	3,2626	,57621	390		
Yaşam Tatmini	18 -24 Yaş	79	4,1358	,80287	4	,446	,775
	25-31 Yaş	83	4,1380	,75613	386		
	32-41 Yaş	114	4,2520	,71969			
	42-54 Yaş	95	4,1818	,76222			
	55 Ve Üstü	20	4,2636	,63046			
	Total	391	4,1879	,74912	390		
Psikolojik Güvenlik	18 -24 Yaş	79	3,3734	,49496	4	,224	,925
	25-31 Yaş	83	3,3163	,50468	386		
	32-41 Yaş	114	3,3662	,45987			
	42-54 Yaş	95	3,3263	,50932			

55 Ve Üstü	20	3,3625	,59866	
Total	391	3,3472	,49434	390

Tablo 8’de katılımcıların yaş değişkenine göre yönetici desteği, iş tatmini, yaşam tatmini ve psikolojik güvenlik puanlarının incelendiği ANOVA analizi verilmiştir. Buna göre ANOVA analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamsızdır denilebilir ($p>0,05$). Ek olarak 18-24 yaş olanların yönetici desteği ve psikolojik güvenlik puanları ve 55 yaş ve üstü iş tatmini ve yaşam tatmini puanları diğer yaş gruplarında yer alanlardan yüksek olarak bulunmuştur denilebilir.

Tablo 9: Katılımcıların Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Yönetici Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Dağılımı

		N	Ort	Ss	Df	F	P
Yönetici Desteği	İlköğretim	203	3,2627	,56769	5	,927	,463
	Lise	82	3,1423	,54188	385		
	Ön Lisans	27	3,3333	,44337			
	Lisans	52	3,2051	,50338			
	Lisansüstü	19	3,2982	,26977			
	Doktora	8	3,1250	,66518			
	Total	391	3,2336	,53748	390		
İş Tatmini	İlköğretim	203	3,2742	,58474	5	1,523	,182
	Lise	82	3,1301	,58738	385		
	Ön Lisans	27	3,3580	,53049			
	Lisans	52	3,3846	,58068			
	Lisansüstü	19	3,2632	,42425			
	Doktora	8	3,2083	,56167			
	Total	391	3,2626	,57621	390		
Yaşam Tatmini	İlköğretim	203	4,2038	,73753	5	,546	,741
	Lise	82	4,1064	,77414	385		
	Ön Lisans	27	4,1852	,77488			
	Lisans	52	4,2500	,74377			
	Lisansüstü	19	4,3062	,82278			
	Doktora	8	3,9432	,64271			
	Total	391	4,1852	,82278	390		

	Total	391	4,1879	,74912	390		
	İlköğretim	203	3,3534	,53040	5	,709	,617
	Lise	82	3,3262	,45760	385		
	Ön Lisans	27	3,3889	,49192			
Psikolojik	Lisans	52	3,2885	,42410			
Güvenlik	Lisansüstü	19	3,5132	,37707			
	Doktora	8	3,2500	,61237			
	Total	391	3,3472	,49434	390		

Tablo 9’da katılımcıların eğitim düzeyi değişkenine göre yönetici desteği, iş tatmini, yaşam tatmini ve psikolojik güvenlik puanlarının incelendiği ANOVA analizi verilmiştir. Buna göre ANOVA analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamsızdır denilebilir ($p>0,05$). Ek lisansüstü eğitime sahip olanların yönetici desteği, yaşam tatmini ve psikolojik güvenlik puanları ve lisans eğitime sahip olanların iş tatmini puanları diğerlerinden daha yüksektir denilebilir.

Tablo 10: Katılımcıların Yönetici Desteği, İş Tatmini, Yaşam Tatmini ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Korelasyonu

		Yönetici Desteği	İş Tatmini	Yaşam Tatmini	Psikolojik Güvenlik
Yönetici Desteği	Korelasyon	1	,282**	,312**	,217**
	P		,000	,000	,000
	N	391	391	391	391
İş Tatmini	Korelasyon	,282**	1	,329**	,357**
	P	,000		,000	,000
	N	391	391	391	391
Yaşam Tatmini	Korelasyon	,312**	,329**	1	,349**
	P	,000	,000		,000
	N	391	391	391	391

Psikolojik Güvenlik	Korelasyon	,217**	,357**	,349**	1
	P	,000	,000	,000	
	N	391	391	391	391

Tablo 10’da katılımcıların yönetici desteği, iş tatmini, yaşam tatmini ve psikolojik güvenlik puanlarının korelasyonu verilmiştir. Buna göre anlamlı olan korelasyon sonuçları aşağıdaki gibidir.

- Yönetici desteği ile iş tatmini, yaşam tatmini ve psikolojik güvenlik arasında pozitif,
- İş tatmini ile yönetici desteği, yaşam tatmini ve psikolojik güvenlik arasında pozitif,
- Yaşam tatmini ile yönetici desteği, iş tatmini ve psikolojik güvenlik arasında pozitif,
- Psikolojik güvenlik ile yönetici desteği, iş tatmini ve yaşam tatmini arasında pozitif ilişki bulunmaktadır denilebilir.

Söz konusu yukarıdaki tablo incelendiğinde değişkenler arasında pozitif ve anlamlı yönde bir korelasyon olduğu görülmüştür. İşbu değişkenler arasındaki korelasyonların bir sonraki adımda mevcut ilişkilerin anlamlı bir etki yaratıp yaratmadıklarını araştırmak amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Regresyon Analizleri;

- I. Modelimiz doğrultusunda regresyon analizinde iş tatmini bağımlı değişken olarak alınırken, yönetici desteği ve psikolojik güvenlik bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Modelimiz tanımlanan değişkenlerin %17’sini açıklamaktadır.

Tablo 11: Katılımcıların İş Tatmini, Yönetici Desteği ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	SE
1	,413 ^a	,171	,167	0,52601
A. Tahmin Ediciler: (Constant), Yönetici Desteği, Psikolojik Güvenlik				
B. Bağımlı Değişken: İş Tatmini				

Anova Analizi^a						
Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	22,134	2	11,067	39,999	,001 ^b
	Artık	107,353	388	,277		
	Toplam	129,487	390			
A. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
B. Tahmin Ediciler: (Constant), Yönetici Desteği, Psikolojik Güvenlik						
Katsayılar^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,310	,221		5,938	,001
	Yönetici Desteği	,230	,051	,214	4,529	,001
	Psikolojik Güvenlik	,361	,055	,310	6,548	,001
A. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						

Söz konusu analiz sonuçlarına istinaden aşağıdaki formüle ulaşılmış olup yönetici desteği ve psikolojik güvenliğin iş tatminini pozitif olarak etkiledikleri görülmüştür.

$$[\text{İş Tatmini} = 1,31 + (\text{Yönetici Desteği} * 0,230) + (\text{Psikolojik Güvenlik} * 0,361)]$$

- II. Modelimiz doğrultusunda regresyon analizinde yaşam tatmini bağımlı değişken olarak alınırken, yönetici desteği ve psikolojik güvenlik bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Modelimiz tanımlanan değişkenlerin %18'ini açıklamaktadır.

Tablo 12: Katılımcıların Yaşam Tatmini, Yönetici Desteği ve Psikolojik Güvenlik Puanlarının Regresyon Analizi

Model Özeti				
Model	R	R ²	Düzenlenmiş R ²	SE
1	,425 ^a	,180	,176	0,68000

A. Tahmin Ediciler: (Constant), Yönetici Desteği, Psikolojik Güvenlik						
B. Bağımlı Değişken: Yaşam Tatmini						
Anova Analizi ^a						
Model		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
1	Regresyon	39,448	2	19,724	42,655	,001 ^b
	Artık	179,414	388	,462		
	Toplam	218,862	390			
A. Bağımlı Değişken: Yaşam Tatmini						
B. Tahmin Ediciler: (Constant), Yönetici Desteği, Psikolojik Güvenlik						
Katsayılar^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	1,574	,285		5,520	,001
	Yönetici Desteği	,345	,066	,248	5,264	,001
	Psikolojik Güvenlik	,447	,071	,295	6,268	,001
A. Bağımlı Değişken: Yaşam Tatmini						

Söz konusu analiz sonuçlarına istinaden aşağıdaki formüle ulaşılmış olup yönetici desteği ve psikolojik güvenliğin yaşam tatmini pozitif olarak etkiledikleri görülmüştür.

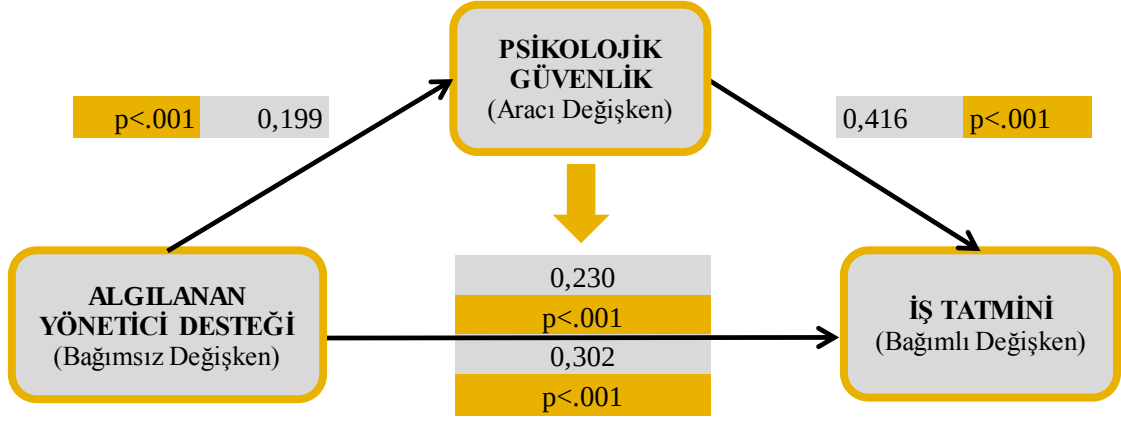
$$[\text{Yaşam Tatmini} = 1,574 + (\text{Yönetici Desteği} * 0,345) + (\text{Psikolojik Güvenlik} * 0,447)]$$

III. Yönetici desteğinin iş tatmini ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolünü analiz etmek için aracı değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Baron ve Kenny (1986: 1176)'e göre aracı değişkenli regresyon analizinin birtakım koşulları vardır. Bunlar;

- Bağımsız değişkenin, aracı değişken üzerinde anlamlı bir etkide bulunması,
- Aracı değişkenin bulunmaması halinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkide bulunması,
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde anlamlı bir etkide bulunması,
- Aracı değişkenin modele dahil edilmesi halinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalması gerekmektedir.

Tablo 13: Yönetici Desteğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolüne İlişkin Analiz

Katsayılar ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,286	,171		13,373	,001
	Yönetici Desteği	,302	,052	,282	5,789	,001
2	(Sabit)	1,872	0,187		10,019	,001
	Psikolojik Güvenlik	,416	,055	,357	7,526	,001
3	(Sabit)	1,310	,221		5,520	,001
	Yönetici Desteği	,230	,051	,214	5,264	,001
	Psikolojik Güvenlik	,361	,055	,310	6,548	,001
A. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						



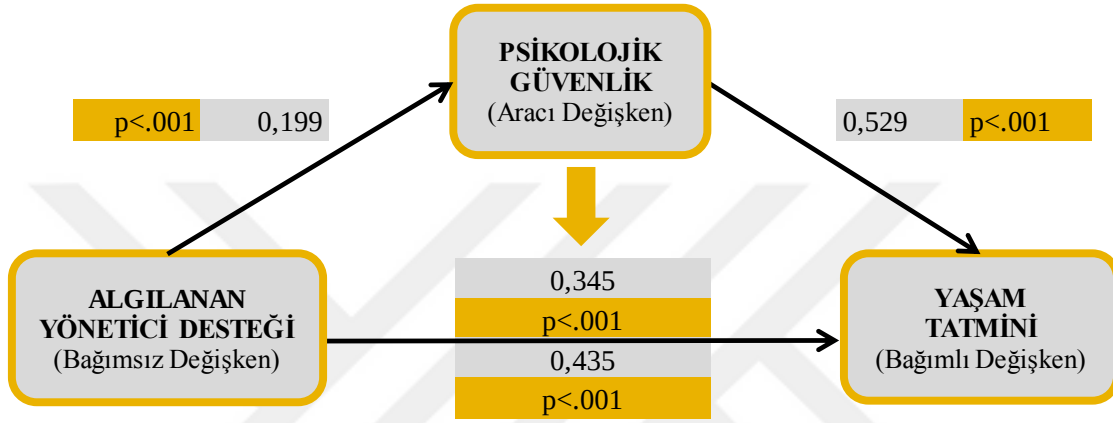
Şekil 11: Yönetici Desteğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü

Tablo 13'te görüldüğü üzere algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü incelenmiştir. Bu çerçevede aracı değişken olan psikolojik güvenlik modele dâhil edilmeden yapılan analizde yönetici desteğinin iş tatminini 0,302 düzeyinde etkilemekte iken, söz konusu aracı değişken olan psikolojik güvenlik modele dâhil edildiğinde yönetici desteğinin iş tatminini 0,230 düzeyinde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda yukarıda bahsi geçen Baron ve Kenny (1986: 1176)'in ifade ettiği aracı değişkenli regresyon modeline göre aracı değişken olan psikolojik güvenliğin modele girmesiyle birlikte bağımsız değişkenimiz olan yönetici desteğinin bağımlı değişken olan iş tatmini üzerindeki etkisi azaldığından kısmi aracılık etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 14: Yönetici Desteğinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolüne İlişkin Analiz

Katsayılar ^a						
Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	Anlamlılık
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	2,783	,220		12,643	,001
	Yönetici Desteği	,435	,067	,312	6,473	,001
2	(Sabit)	2,418	0,244		9,927	,001
	Psikolojik Güvenlik	,529	,072	,349	7,342	,001

	(Sabit)	1,574	,285		5,520	,001
3	Yönetici Desteği	,345	,066	,248	5,264	,001
	Psikolojik Güvenlik	,447	,071	,295	6,268	,001
A. Bağımlı Değişken: Yaşam Tatmini						



Şekil 12: Yönetici Desteğinin Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü

Tablo 14’te görüldüğü üzere algılanan yönetici desteğinin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü incelenmiştir. Bu çerçevede aracı değişken olan psikolojik güvenlik modele dâhil edilmeden yapılan analizde yönetici desteğinin yaşam tatminini 0,435 düzeyinde etkilemekte iken, söz konusu aracı değişken olan psikolojik güvenlik modele dâhil edildiğinde yönetici desteğinin yaşam tatminini 0,345 düzeyinde etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda yukarıda bahsi geçen Baron ve Kenny (1986: 1176)’in ifade ettiği aracı değişkenli regresyon modeline göre aracı değişken olan psikolojik güvenliğin modele girmesiyle birlikte bağımsız değişkenimiz olan yönetici desteğinin bağımlı değişken olan yaşam tatmini üzerindeki etkisi azaldığından kısmi aracılık etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

5.5. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Hipotez 1	Algılanan yönetici desteği iş tatminini pozitif olarak etkilemektedir.	Desteklendi
Hipotez 2	Algılanan yönetici desteği yaşam tatminini pozitif olarak etkilemektedir	Desteklendi
Hipotez 3	Algılanan yönetici desteği psikolojik güvenliği pozitif olarak etkilemektedir.	Desteklendi
Hipotez 4	Psikolojik güvenlik iş tatminini pozitif olarak etkilemektedir.	Desteklendi
Hipotez 5	Psikolojik güvenlik yaşam tatminini pozitif olarak etkilemektedir.	Desteklendi
Hipotez 6	Algılanan yönetici desteğinin iş tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü vardır.	Desteklendi* (Kısmi Aracılık)
Hipotez 7	Algılanan yönetici desteğinin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracı rolü vardır.	Desteklendi* (Kısmi Aracılık)

*Söz konusu aracı değişkenli regresyon analizi sonucunda algılanan yönetici desteğinin iş tatmini ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin kısmi aracılık etkisi tespit edilmiştir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma ile ihracat odaklı uluslararası işletmelerdeki yabancı işgücünün örgütsel ve yönetsel süreçlerle ilişkisi değerlendirilmiş ve işletmelerdeki yönetici desteğinin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkileri ile bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracılık etkisi ölçülmüştür.

Söz konusu analizler ışığında algılanan yönetici desteğinin, iş tatminini pozitif olarak etkilediği ve bu kapsamda yönetici desteğinin, iş tatmini üzerindeki etkisinin pozitif olduğu yönündeki çalışmaları (Babin ve Boles, 1996; Griffin vd., 2001; Gagnon ve Michael, 2004; Yoon vd., 2004; Karatepe ve Kılıç, 2007; Ng ve Sorenson, 2008; Sawang, 2010; Ceylan vd., 2015; Zincirkıran vd., 2016) desteklediği görülmüştür. Ayrıca yönetici desteğinin yaşam

tatminini pozitif olarak etkilediği ve bu çerçevede yönetici desteğinin, yaşam tatmini üzerindeki etkisinin pozitif olduğu yönündeki çalışmaları (Abendroth ve Den Dulk, 2011; Erer ve Çevik Tekin, 2021) desteklediği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışmada yönetici desteğinin, psikolojik güvenliği de pozitif olarak etkilediği ve psikolojik güvenliğin ise iş ve yaşam tatminini de pozitif olarak etkilediği görülmüştür. Söz konusu bu çıkarım, Liu vd. (2014)'nin araştırmalarındaki psikolojik rahatlık ikliminin iş tatminini pozitif olarak etkilediği sonucunu ve Guchait vd. (2014)'nin araştırmalarındaki algılanan yönetici desteğinin psikolojik güvenlik üzerinde karşılıklı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucunu desteklemiştir. Ayrıca yönetici desteğinin, iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin kısmi aracılık rolü olduğu da Baron ve Kenny (1986: 1176)'e ait aracı değişkenli regresyon analizi ile ispatlanmıştır.

Bu araştırma ile işgücü faktörünün işletmeler açısından hayati bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Geleneksel yönetim anlayışlarının terk edildiği günümüzde, stratejik olarak planlanmış modern yönetim tarzlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüz uluslararası işletmelerdeki yöneticilerin, yaratıcı düşünceyi sürekli olarak desteklemeleri, çalışanlarına fikirlerini hayata geçirecek birtakım olanaklar sağlayarak işletmelerin sürekliliğine, inovatif hareketliliğine katkıda bulunması gerekmektedir.

Bu çerçevede, maddi ve manevi desteklendiklerini hisseden çalışanlar, örgüte olan bağlılıklarını pekiştirecek ve iş motivasyonlarını arttıracaktır. Ayrıca çalışanlara psikolojik olarak güvenli ve adaletli bir çalışma ortamı sunulması halinde iş tatminleri de artmış olacaktır. İş tatmini yüksek çalışanlar, işletmelere verimlilik ve kalite gibi olumlu çıktılar sağlarken, bu durum iş tatmini düşük çalışanlarda ise verimsizlik ve kalitesizliğe dönüşebilir. Verimsizliğin ve kalitesizliğin hüküm sürdüğü bir işletmenin, rekabet yoğun bir dış ticaret ortamında ayakta durması elbette beklenemez. Bu sebeple uluslararası işletmelerin stratejik anlamda güçlendirilmiş bir insan kaynakları politikasına ihtiyacı vardır. Bu minvalde, destekleyici bir yönetim anlayışının, psikolojik olarak güven veren bir ortamın, hakkaniyetli bir ücret ve terfi sisteminin çalışanlar için bir motivasyon aracı olacağı unutulmamalıdır. Söz konusu çalışanlar, bilgisel, duygusal, maddi ve kariyer düzeylerinde desteklenmeli ve işe dair beklentileri önemsenmelidir. Ayrıca çalışanların işe dair algılarını etkileyecek sayısız etken bulunduğu kadar yaşama ilişkin algılarını da etkileyen sayısız etken olabilir. Bu sebeple çalışanlara duygusal bir varlık gibi yaklaşılmalı, yaşama ilişkin beklentilerine saygı gösterilmelidir. Hiç şüphesiz çalışanların, iş ortamında, çalışma arkadaşları ve yöneticilerine

dair hissettiği güven ve rahatlık algısı da önemlidir. Dolayısıyla, karşılıklı güvenin, takım işbirliğinin, yardımlaşmanın, şeffaflığın ve karar alma süreçlerine katılımın teşvik edildiği bir çalışma ortamının psikolojik güvenlik açısından ciddi bir öneme sahip olduğu bilinmelidir.

Bu tez ile ortaya konulan bulgularla 20 farklı milletten oluşan ve ihracat odaklı uluslararası işletmelerde çalışan profesyonellerin, yönetici desteği algıları ve bu desteğin psikolojik güvenlik aracılığıyla iş tatminlerine ve yaşam kalitelerine nasıl etkiler yaptığı incelenmiştir. Yapılacak yeni ve daha ileri araştırmalarla, farklı milletlere mensup çalışanların, farklı sektörlerin ve farklı ülke ya da bölgelerin iş ve yaşam tatminlerinin etkilenme boyutları ortaya konularak akademik ve ticari paydaşların bilgisine sunulabilir.



KAYNAKÇA

- Abendroth, A. K. ve Den Dulk, L. (2011). *Support for The Work-Life Balance in Europe: The Impact of State, Workplace and Family Support on Work-Life Balance Satisfaction*, Work, Employment and Society, 25(2), 234-256.
- Ajzen I. (2001). *Nature And Operation Of Attitudes*, Annu Rev Psychol, 52(1), 27-58.
- Akduru, H. E. (2019). *Farklılık İkliminin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisinde Etik Liderlik ve Psikolojik Güvenliğin Rolü: Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü.
- Akıncı, Z. (2002). *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 1, 1-25.
- Akmaz, A., & Erbaşı, A. (2017). *Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama*, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17(4), 125-154.
- Akşit Aşık, N. (2010). *Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme*, Türk İdare Dergisi, 467, 31-51.
- Allen, N. J., & Meyer J. P. (1990). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation*, Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.
- Anafarta, N. (2001). *Individual Perspective To The Career Planning Of Middle Level Managers*, Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi, 1(2), 1-17.
- Andrade, M. S., Westover, J. H., & Peterson, J. (2019). *Job Satisfaction and Gender*. Journal of Business Diversity. 19(3). 22-40.
- Babin, B. J., ve 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.
- Bacilli, P. A. (2001). *Organization and Manager Obligations in a Framework of Psychological Contract Development and Violation*, Doctoral Thesis, Claremont Graduate University.
- Bakan İ., Taşlıyan, M., Taş, F., & Aka, N. (2014). *Örgüt Depresyonu Ve İş Tatmini*

- Arasındaki İlişki; Bir Üniversitedeki Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(1), 296-315.
- Baker, D. D., & Ganster, D. C. (1985). *Leader Communication Style: A Test of Average Versus Vertical Dyad Linkage Models*, Group & Organization Studies, 10, 242–59.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). *The moderator-mediator variable distinction in Social Psychological Research: Conceptual, strategic, and statistical considerations*. Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1173-1182.
- Başaran, İ. E. (1998). *Örgütsel Davranış*, Gül Yayınevi, Ankara.
- Bayrak Kök, S. (2010). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20(1), 291-317.
- Beugre, C. D. (2002). *Understanding Organizational Justice and Its Impact on Managing Employees: An African Perspective*, The International Journal of Human Resource Management, 13(7), 1091-1104.
- Bhanthumnavin, D. (2000). *Importance of Supervisory Social Support and Its Implications for HRD In Thailand*, Psychology and Developing Societies, 12(2), 155-166.
- Bies, R. J., & Moag, J.S. (1986). *Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness*, Research on Negotiation in Organizations, 1(1), 43-55.
- Bingöl, D. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*. NY: John Wiley & Sons.
- Buch, R. (2015). *Leader-Member Exchange As A Moderator Of The Relationship Between Employeeorganization Exchange And Affective Commitment*, The International Journal of Human Resources Management, 26, 59-79.
- Carleton, C. J., & Clain, S. H. (2012). *Women, Men, And Job Satisfaction*, Eastern Economic Journal, 38(3), 331-355.
- Carlson, D. S. (1999). *Personality and Role Variables as Predictors of Three Forms of Work-Family Conflict*, Journal of Vocational Behavior, 55(2), 236-253.
- Ceylan A. K., Mat Ç. G. & Emhan A. (2015). *Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama*, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7(1), 168-185.
- Chen, J. (2010). *The Influence Of Organizational Socialization Tactics And Onformation Seeking On Newcomer Adjustment*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, University of Manchester.
- Cihangiroğlu, N., & Yılmaz, A. (2010). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin*

- Önemi, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10(19), 194-213.
- Clark, A., & Oswald, A. (1996). *Satisfaction And Comparison Income*, Journal of Public Economics, 61, 359-381.
- Clark, S. C. (2000). *Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance*, Human Relations, 53(6), 747-770.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001). *The role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis*, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 86(2), 278-321.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). *The Role Of Affectivity In Job Satisfaction: A Meta-Analysis*, Personality and Individual Differences, 29, 265-281.
- Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). *Employee Turnover: A Meta-Analysis And Review With Implications For Research*, Academy of Management Review, 11(1), 55-70.
- Cranny, C. L., Smith, P., & Stone, F. F. (1992). *How People Feel About Their Job and How It Affects Their Performance, Job Satisfaction*, Lexington Books, New York.
- Cropanzano, R., Bowen, D.E. & Gilliland, S.W. (2007). *The Management of Organizational Justice*, Academy of Management Perspectives, 21(4), 34-48.
- Cutillo-Schmitter, T. A., Zisselman, M., & Woldow, A., (1999). *Life Satisfaction In Centenarians Residing In Long-Term Care*, Annals of Long Term Care 7, 437-442.
- Çelik Keleş, H. N. (2006). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma*, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). *Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma*, Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Dergisi, 6(2), 23-39.
- Çınar, M. (2018). *Çalışanların Memnuniyetini Etkileyen Faktörler: Bursa Örneği*, Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(1), 39-62.
- Çöl, G. (2008). *Algılanan Güçlendirmenin İş gören Performansı Üzerine Etkileri*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9 (1), 35-46.
- Dastmalchian, A. B., & Adamson, R. (1991). *The Climate of Workplace Relations*, London: Routledge.
- Davis, K. (1998). *İşletmelerde İnsan Davranışı, (Çeviri: Kemal Tosun)* İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). *Organizational Cynicism*. Academy of Management Review. 23, 341-352.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). *The Effects Of Perceived Supervisor Support*,

- Perceived Organizational Support And Organizational Justice On Turnover Among Sal Espeople*, Journal of Personal Selling & Sales Management, 29(4),333-350.
- Demirel, Y. (2009). *Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 17, 137-154.
- Demir, N. (2005). *Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- DeNeve, K. M., & Cooper, H. (1998). *The Happy Personality: A Meta analysis Of 137 Personality Traits And Subjective Well-Being*, Psychological Bulletin, 124, 197-229.
- Diener, E. (1984). *Subjective Well-Being*, Psychological Bulletin, 95(3), 542-575.
- Diener, E., Lucas, E. R., Oishi, S., & Suh, M. E. (2002). *Looking Up and Looking Down: Weighting Good and Bad Information in Life Satisfaction Judgments*, Personality and Social Psychology Bulletin, 28, 437-445.
- Dikili, A., & Bayraktaroğlu, S. (2013). *Psikolojik Sözleşme İle İş Tatmini İlişkisi: Bir Örnek Olay Çalışması*, 1.Ulusal Örgütsel Davranış Kongresi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Dikmen, A. A. (1995). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi*, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 50(3), 115-140.
- Dinham, S., & Scott, C. (1998). *An International Comparative Study of Teacher Satisfaction, Motivation and Health: Australia, England and New Zealand*, Paper Presented at the American Educational Research Association, Annual Meeting, San Diego, 81-84.
- Edmondson, A.C. (1999). *Psychological Safety And Learning Behavior In Work Teams*, Administrative Science Quarterly, 44(4), 350-383.
- Edmondson, A.C. (2004). *Psychological Safety, Trust, And Learning In Organizations: A Group Level Lens*, In Trust and Distrust in Organizations: Dilemmas and Approaches, Kramer R.M. and Cook K.S. (eds), Russel Sage Foundation, New York, 239-272.
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*, Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1, 23-43.
- Efeoğlu, E., & Özgen, H. (2007). *İş Aile Yasam Çatışmasının iş Stresi, iş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: ilaç Sektöründe Bir Araştırma*, Çukurova üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 237-254.
- Eğinli, A. T. (2009). *Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarının İş*

- Doyumuna Yönelik Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3), 35-52.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). *Perceived organizational support*, Journal of Applied Psychology, 71, 500–507.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Christian, V., Sucharski, I.L., Rhoades, L. (2002). *Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention*, Journal of Applied Psychology, 87(3), 565- 573.
- Emerson, R. M. (1962). *Power-Dependence Relations*, American Sociological Review, 27, 31-41.
- Eren, E. (2007). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erer, B , Çevik Tekin, İ . (2021). *Mediation Effect of Life Satisfaction on The Relationship of Perceived Manager Support and Job Satisfaction*, OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 17 (33) , 95-111.
- Eroğlu, F. (2007). *Davranış Bilimleri*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ertürk, M. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (1. Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erwin, P. J. & Iverson, R. D. (1994). *Strategies in Absence Management*, Asia Pacific Journal of Human Resources, 32(3), 13-32.
- Farrel, D., & Rusbult C. E. (1981). *Exchange Variables as Predictors of Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover: The Impact of Rewards, Costs, Alternatives and Investments*, Organizational Behavior and Human Performance, 28, 78-95.
- Freudenberger, H. J. (1974). *Staff Burn-Out*, Journal of Social Issues, 30(1), 159-165.
- Gagnon, M. A., ve Michael, J. H. (2004). *Outcomes of Perceived Supervisor Support for Wood Production Employees*, Forest Products Journal, 54(12), 172-177.
- George, J. M., & Brief, A. P. (1992). *Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship*, Psychological Bulletin, 112, 310-329.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). *Meta-analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues*, Journal of Applied Psychology, 82, 827–44.
- Göktepe, E. (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Graen, G. B., & Scandura, T. (1987). *Toward A Psychology Of Dyadic Organizing*, Research in Organizational Behavior, 9, 175-208).
- Greenberg, J. (1990). *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*. Journal of

- Management, 16, 399-432.
- Greenberg, J., & Baron, R.A. (1997). *Behavior In Organizations*, 6th., Pearson Prentice Hall, New Jersey.
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). *A New Model Of Work Role Performance: Positive Behavior In Uncertain And Interdependent Contexts*, Academy of Management Journal, 50(2), 327-347.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., ve West, M. A. (2001). *Job Satisfaction And Teamwork: The Role Of Supervisor Support*, Journal of Organizational Behavior, 22(5), 537-550.
- Goldberg, L. R. (1990). *An Alternative Description Of Personality: The Big-Five Factor Structure*, Journal of Personality and Social Psychology, 59, 1216-1229.
- Guchait, P., Paşamehmetoğlu, A., & Dawson, M. (2014). *Perceived Supervisor and Co-Worker Support for Error Management: Impact on Perceived Psychological Safety and Service Recovery Performance*, International Journal of Hospitality Management, 41, 28-37.
- Hackman, J. R. (1986). *The Psychology Of Self-Management In Organizations*, In Pallak, M. S. & Perloff, R. O. (Eds.) *Psychology And Work: Productivity, Change, And Employment*, Washington, D.C., American Psychological Association, 89-136.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). *The Job Diagnostic Sulvey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Re-design Projects*, Technical Report, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hamama, L., Ronen, T., Shachar, K., & Rosenbaum, M. (2013). *Links Between Stress, Positive and Negative Affect, and Life Satisfaction Among Teachers in Special Education Schools*, Journal of Happiness Studies, 14(3), 731-751.
- Hansen, S., Rousseau, D. M., & Tomprou, M. (2015). *Encyclopedia of Management Theory: Psychological Contract Theory*, Chapter:1-7.
- Haybron, D. (2007). *Life Satisfaction, Ethical Reflection, And The Science Of Happiness*. Journal of Happiness Studies, 8, 99-138.
- Herzberg, F. (1993). *New Introduction To The Motivation To Work*. Library of Congress.
- Homans, George C. (1958). *Social Behavior as Exchange*, American Journal of Sociology, 63, 597-606.
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1965). *A Linear Model Of Job Satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 49(3), 209–216.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). *Validity And Utility Of Alternative Predictors Of Job*

- Performance*, Psychological Bulletin, 96, 72-98.
- İşcan, Ö. F., & Sayın, U. (2010). *Örgütsel Adalet, İş tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24(4), 195-216.
- Iverson, R. D. (1992). *Employee Intent to Stay: An Ampirical Test of Revision of The Price and Muiller Model*, The University of Iowa.
- Iverson, R. D. (1996). *Employees Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment*, International Journal of Human Resource Management, 7(1), 122-149.
- Iverson, R. D., Deery S. J., & Erwin P. J. (1995). *Absenteeism in the Health Services Sector: A Causal Model and Intervention Strategies*, AGPS, 257-294.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). *Five-Factor Model Of Personality And Job Satisfaction: A Meta-Analysis*, Journal of Applied Psychology, 87(3), 530-541.
- Judge, T. A. & Locke, E.A. (1993). *Effect of Dysfunctional Thuoguht Processes on Subjective Well-Being and Job Satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 78, 475-490.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). *Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluation*, Journal of Applied Psychology, 83, 17-34.
- Kahn, W. A. (1990). *Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work*, Academy of Management Journal, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M., ve Kılıç, H., (2007). *Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work-Family Interface with -he Selected Job Outcomes of Frontline Employees*, Tourism Management, 28(1), 238-252.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2017). *Algılanan Örgütsel Desteğin Özdeşleşmeye Etkisi: Örgütsel Sinizmin Aracı Rolü*, MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6(4), 375-39.
- Keser, A. (2005). *İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Çalışma ve Toplum Dergisi, 4, 77-95.
- Kraimer, M. L., & 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.
- Lambe J. C., Wittmann, M. C. & Spekman, R. E. (2001). *Socail Exchange Theory And Research On Business-To-Business Relational Exchange*, Journal of Business to Business Marketing, 8(3), 1-36.
- Lawler, E. E. (1971). *Pay and Organizaitonal Effectiveness*, McGraw-Hill, New York.
- Lee, A.J. (2007). *Organizational Justice: A Mediated Model From Individual Well-Being And*

- Social Exchange Theory Perspectives*, Ph. D. Thesis, Touro University International.
- Leventhal, G. S. (1976). *Justice in social relationships*. In J. W. Thibaut, J. T. Spence, & R. C. Carson (Eds.), *Contemporary Topics In Social Psychology*, Morristown, NJ: General Learning Press, 211–240.
- Levinson, H. (1965). *Reciprocation: the relationship between man and organization*, *Administrative Science Quarterly*, 9, 370–390.
- Lewis, G. V., & Borders, L. D. (1995). *Life Satisfaction of Single Middle-Aged Professional Women*, *Journal of Counseling & Development*, 74, 94-100.
- Limon, İ., & Sezgin Nartgün, Ş. (2020). *Development of Teacher Job Performance Scale and Determining Teachers Job Performance Level*, *Journal of Theoretical Educational Science*, 13 (3), 564-590.
- Liu, S., Hu, J., Li, Y., Wang, Z. & Lin, X. (2014). *Examining the Cross-Level Relationship Between Shared Leadership and Learning in Teams Evidence from China*, *The Leadership Quarterly*, 25, 282-295.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature And Causes Of Job Satisfaction: Handbook Of Industrial And Organisational Psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Loscocco, K., & Roschelle, A. (1991). *Influences on the Quality of Work and Nonwork Life: Two Decades in Review*, *Journal of Vocational Behavior*, 39, 182-225.
- Luthans, F. (2002). *Organisational Behavior*. 9th ed., McGraw Hill, New York.
- Martin, T. N. (1979). *A Contextual Model of Employee Turnover Intentions*, *Academy of Management Journal*, 22, 313-324.
- Maslach, C., Jackson, S., & Leiter, M. (1997). *The Maslach Burnout Inventory*, 3th., Consulting Psychologist Press, Palo Alto CA, 191-218.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). *An Introduction To The Five-Factor Model And Its Applications*, *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- Miller, D.C. (1991). *Handbook of Research Design and Social Measurement*, 5th ed., CA: Sage Publications.
- Morillo, C. (1990). *The Reward Event and Motivation*, *The Journal of Philosophy*, 87, 169-186.
- Morrison, E. W., & Robinson, S. L. (1997). *When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops*, *Academy of Management Review*, 22, 226–256.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). *A Theory Of Individual Differences In Task And Contextual Performance*, *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Murphy, S. E., & Ensher, E. A. (1999). *The Effects of Leader and Substitute Characteristics*

- in the Development of Leader–Member Exchange Quality*, Journal of Applied Social Psychology, 29, 1371–1394.
- Newman, E., Nielsen, I., Smyth, R., & Hooke, A. (2015). *Examining The Relationship Between Workplace Support and Life Satisfaction: The Mediating Role of Job Satisfaction*, Social Indicators Research. 120(3), 769-781.
- Ng, T.W., ve Sorensen, K.L., (2008). *Toward A Further Understanding Of The Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A MetaAnalysis*, Group and Organization Management, 33(3), 243-268.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). *Personality, Satisfaction, And Organizational Citizenship Behavior*, Journal of Social Psychology, 135, 339–350.
- Özdevecioğlu, M. (2003a). *Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18/2, 113-130.
- Özdevecioğlu, M. (2003b). *Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2003c). *İş Tatmini ve Yaşam Tatmini*, 11. Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyonkarahisar, 695-710.
- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. (2007). *Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (28), 1-20.
- Özdevecioğlu M., & Doruk, Ç. N. (2009). *Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33, 69-99.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayıncılık, Bursa.
- Özpehlivan, M. (2019). *İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları Ve Sonuçları*, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2(2), 43-70.
- Paskova L., & Valihorava M. (2010). *Life Satisfaction of Slovak Teacher Depending on the School Type*, The New Educational Review, 20, 157-172.
- Pekdemir, I., Koçoğlu, M., & Gürkan, Ç. (2013). *Birey-Örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: MBA Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, 24(75), 83-104.
- Pines, A. M., & Aronson, E. (1988). *Career Burnout: Causes And Cures*, Free Press, New

York.

- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981). *A Causal Model of Turnover for Nurses*, Academy of Management Journal, 24, 543-565.
- Rhoades L., & 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., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). *Affective Commitment To The Organization: The Contribution Of Perceived Organizational Support*, Journal Of Applied Psychology, 86(5), 825.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). *Violating the Psychological Contract : Not the Exception but the Norm*, Journal of Organizational Behavior, 15(3), 245-259.
- Robbins, S.P. (1998). *Organisational Behaviour*, 8th ed., Prentice Hall, New Jersey.
- Robbins, S.P., Odendaal, A., & Roodt, G. (2003). *Organisational Behaviour. Global And Southern African Perspectives*, Pearson Education, Cape Town.
- Rooney, J. A., & Gottlieb, B. H. (2007). *Development and Initial Validation of A Measure of Supportive and Unsupportive Managerial Behaviors*, Journal of Vocational Behavior, 71, 86-203.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). *The Relative Importance of Task, Citizenship, and Counterproductive Performance to Global Ratings of Job Performance: A Policy Capturing Approach*, Journal of Applied Psychology, 87, 66–80.
- Rousseau, D. (2004). *Psychological Contracts In The Workplace: Understanding The Ties That Motivate*, Academy of Management Executive, 18(1), 120-127.
- Rusbult, E. C., Farrel, D., Rogers G., & Mainous, A. G. (1988). *Impact Of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty and Neglect: An Integrative Model of Responses to Decline Job Satisfaction*, Academy of Management Journal, 31(2), 599-627.
- Saleh, S. D., & Otis, J. L. (1964). *Age And Level Of Job Satisfaction*, Personnel Psychology, 17(4), 425–430.
- Saris, W., Veenhoven, R., Scherpenzeel, A., & Bunting, B. (1996). *A Comparative Study Of Satisfaction With Life In Europe*, Eötvös University Press, Budapest.
- Sawang S. (2010). *Moderation or Mediation? An Examination of the Role Perceived Managerial Support has on Job satisfaction and Psychological Strain*, Curr Psychol, 29, 248.
- Schimmack, U., Oishi, S., Furr, R. M., & Funder, D. C. (2004). *Personality and Life*

- Satisfaction: A Facet-Level Analysis*, Personality and Social Psychology Bulletin, 30(8), 1062-1075.
- Silah, M. (2001). *Çalışma Psikolojisi*, Selim Kitapevi, Ankara.
- Spector, P.E. (1996). *Industrial And Organisational Psychology – Research And Practice*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*, Sage Publication, California.
- Suh, M. E., Diener, E., & Updegraff, A. J. (2008). *From Culture to Priming Conditions, Self- Construal Influences on Life Satisfaction Judgements*. Journal of Cross- Cultural Psychology. 39(1), 3-15.
- Tan, F. (2008). *Linking Career Development Practices to Turnover Intention: The Mediator of Perceived Organizational Support*, Journal of Business and Public Affair, 2(1), 5-26.
- Torun, Y. (2016), *Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Uludağ, G. (2019). *Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23(4), 2043-2056.
- Walumbwa, F., & Schaubroeck, J. (2009). *Leader Personality Traits and Employee Voice Behavior: Mediating Roles of Ethical Leadership and Work Group Psychological Safety*, The Journal of applied psychology, 94, 1275-1286.
- Watson, D., Pennebaker J. W., & Folger, R. (1987). *Beyond Negative Affectivity: Measuring Stress and Satisfaction in The Workplace*, Journal of Organizational Behavior Management, 8, 141-157.
- Yaşlıoğlu, M., Pekdemir, I., & Topluoğlu, D. (2013). *Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü*, Yönetim Bilimleri Dergisi, 11(22), 191-220.
- Yelboğa, A. (2007). *Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi*, Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2), 2-18.
- Yener S. (2014). *Özel Ortaöğretim Kurumlarında Paylaşılan Liderlik Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Aracı Değişken İlişkisinin Araştırılması*, Doktora Tezi, İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yoon, J., & Lim, J. C. (1999). *Organizational support in the workplace: The case of Korean*

- hospital employee*, Human Relations, 52, 923-945.
- Yoon M. H., Seo J. H., & 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.
- Zagenczyk, T. J. (2006). *A Social Influence Analysis of Perceived Organizational Support*, The Katz Graduate School of Business, University of Pittsburgh.
- Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2016). *Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, in 2nd International Congress on Economics and Business, 976-983.



EKLER: EK-1

A. YÖNETİCİ DESTEĞİ

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaşadığım iş zorlukları hakkında yöneticilerimle konuşabiliyorum	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerim benimle ilgilenmez	1	2	3	4	5
3	İşte zorlandığımda yöneticilerim yardım eder	1	2	3	4	5

B. İŞ TATMİNİ

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimden genel olarak memnunuz	1	2	3	4	5
2	İşimden genel olarak hoşlanmıyorum	1	2	3	4	5
3	Genel olarak bu işyerinde çalışmayı seviyorum	1	2	3	4	5

C. YAŞAM TATMİNİ

	ne derece memnunuz?	Kesinlikle Memnun Değilim	Çok Memnun Değilim	Memnun Değilim	Emin Değilim	Memnunuz	Çok Memnunuz	Kesinlikle Çok Memnunuz
1	Yaşadığınız ev veya daireden	1	2	3	4	5	6	7
2	Yaşadığınız bölge veya mahalle	1	2	3	4	5	6	7
3	Yaşam standardınız: satın alabileceğiniz ve yapabileceğiniz şeyler	1	2	3	4	5	6	7
4	Boş zamanınızı harcama şekliniz	1	2	3	4	5	6	7
5	Mevcut sağlık durumunuz	1	2	3	4	5	6	7
6	Aldığınız eğitim	1	2	3	4	5	6	7
7	Hayatta başardıklarınızdan	1	2	3	4	5	6	7
8	Geleceğin size getireceklerinden	1	2	3	4	5	6	7
9	Sosyal yaşamınızdan	1	2	3	4	5	6	7
10	Aile yaşamınızdan	1	2	3	4	5	6	7
11	Her şey bir bütün olarak düşününce, şu anki yaşamınızdan	1	2	3	4	5	6	7

D. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1	Cinsiyetiniz?	
2	Yaşınız?	
3	Uyruğunuz?	
4	Evli misiniz?	
5	Kaç yıldır Türkiye’de yaşıyorsunuz?	
6	Kaç yıldır Türkiye’de çalışıyorsunuz?	
7	Eğitim (ilköğretim, lise, ön lisans, lisans, lisansüstü, doktora) durumunuz?	

