

T.C
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

İŞ YAŞAM DENGESİNİN BAĞLAMSAK PERFORMANS VE İŞ
TATMİNİ İLE İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ:
SAMSUN'DA HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Edanur ÇELİK

Danışman

Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

MANİSA -2022

T.C
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI

İŞ YAŞAM DENGESİNİN BAĞLAMSAK PERFORMANS VE İŞ
TATMİNİ İLE İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ:
SAMSUN'DA HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Edanur ÇELİK

Danışman

Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA

MANİSA -2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “İş Yaşam Dengesinin Bağlamsal Performans Ve İş Tatmini İle İlişkisinde Yönetici Desteğinin Rolü: Samsun’da Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Edanur ÇELİK

ÖZET

Günümüz dünyasında çalışan bireylerin hem iş hem de aile/özel hayatlarını birlikte uyumlu bir şekilde götürmeleri oldukça önemli bir hale gelmektedir. Bireyler işin ve ailesinin getirdiği sorumlulukların altından kalkabildiği takdirde motivasyon sağlayabilmekte ve rol çatışması yaşamadan kendilerini daha iyi hissetmektedirler. Bireyin bir sorumluluğu diğer sorumluluğunu gerçekleştirmesinin önüne geçiyorsa iş yaşam dengesizliği içinde olduğu görülmektedir. İşinin ya da ailesinin taleplerini zamanında veya istenilen şekilde gerçekleştiremeyen bireyin hem kişisel hem de örgütsel olarak istenmeyecek durumlar yaşaması muhtemel olmaktadır.

Çalışanların sadece işini yapan mekanik bir yapı olmadığı ve yaşadığı problemlerin başka alanlara yansıyabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle çatışma içinde olan bireyin kendisi-ailesi-işi arasında üçlü bir denge oluşturması gerekmektedir. Dengenin oluşumunda kişinin kendisine, ailesine ve çalıştığı kuruma önemli sorumluluklar düşmektedir. Kişi çatışmayı fark eder etmez sorunun üstüne gitmeli ve problemi ortadan kaldırmalıdır. Benzer şekilde çalışanlarına değer veren, onların sorunlarıyla ilgilenen ve iş yaşam dengesi kurabilmeleri adına yardımcı olan bir kurum yapısının olması gerekmektedir. Çalışanlarının iş yaşam dengelerini koruyabilmeleri için onlara gerekli desteği veren işletmeler çalışanlarından da çıktısını olumlu olarak almaktadır.

Bu çalışmada iş yaşam dengesi kavramı ve ilişkili olabileceği düşünülen iş tatmini ve bağlamsal performans üzerinde durulmuştur. Daha sonrasında ikili ilişkilerde yönetici desteğinin düzenleyici rolünün olup olmadığı incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş, yaşam, denge, iş tatmini, performans

ABSTRACT

In today's world, it becomes very important for individuals working in a harmonious way to take both their work and family/private lives together. Individuals can provide motivation and feel better without role conflict if they can cope with the responsibilities of work and family. If an individual's responsibility prevents him from realizing his other responsibility, it is seen that he is in work-life imbalance. An individual who cannot fulfill the demands of his job or family on time or in the desired way is likely to experience undesirable situations both personally and organizationally.

It is thought that employees are not just a mechanical structure that does their job and that the problems they experience can be reflected in other areas. For this reason, the individual in conflict needs to create a triple balance between himself, his family, and his work. In the formation of balance, important responsibilities fall on the person himself, his family and the institution he works for. As soon as the person realizes the conflict, he should go to the problem and eliminate the problem. Similarly, there should be a corporate structure that values its employees, deals with their problems and helps them to establish a work-life balance. Businesses that provide the necessary support to their employees in order to maintain their work-life balance also receive positive output from their employees.

In this study, the concept of work-life balance and job satisfaction and contextual performance, which are thought to be related, are emphasized. Afterwards, it was examined whether the manager's support had a regulatory role in bilateral relations.

Keywords: Work, life, balance, job satisfaction, performance

TEŞEKKÜR

Hiçbir zaman desteğini, güvenini ve ilgisini benden esirgemeyen, ümidimin kırılmasına izin vermeden beni yeniden motive eden iyiki dediğim tez danışmanım Prof. Dr. Asena ALTIN GÜLOVA'ya tez çalışmam boyunca görüş ve önerileriyle bana yol gösterdiği ve desteklerini hiçbir zaman esirgemediği için yürekten teşekkür ederim.

Jürimde yer alan Doç. Dr. Deniz İSPİRLİ'ye ve Dr. Öğr. Üyesi Burcu AYDIN KÜÇÜK'e görüşlerinden ve desteklerinden dolayı çok teşekkür ederim.

Çalışma sürecimde ihtiyaç duyduğum her an benden desteklerini esirgemeyen canım arkadaşlarım Arş. Gör. Mehmet TAŞ, Arş. Gör. Caner GÜNAYDIN, Arş. Gör. Bilgehan SEZGİN'e çok teşekkür ederim.

Ayrıca hayatımın her anını güzelleştiren, hiçbir zaman desteğini üzerimizden esirgemeyen, beni sevgi ve özveri ile büyüten biricik annem Nurten Çelik ve kardeşim Mert Can Çelik'e minnetlerimi sunarım.

Edanur ÇELİK

2022

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	iii
TEZ VERİ GİRİŞ ve YAYINLAMA İZİN FORMU	iv
YEMİN METNİ	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR	xii
TABLolar LİSTESİ.	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM İŞ YAŞAM DENGESİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1 ÇATIŞMA, DENGİ, YAŞAM KAVRAMLARI.....	3
1.2 İŞ AİLE ÇATIŞMASI	4
1.2.1 İş Aile Çatışması Türleri.....	7
1.2.1.1 Zaman Esaslı Çatışma.....	7
1.2.1.2 Gerginlik Esaslı Çatışma.....	8
1.3 AİLE İŞ ÇATIŞMASI	10
1.4 İŞ YAŞAM DENGESİ	11
1.5 İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÖNEMİ.....	15
1.6 İŞ YAŞAM DENGESİ İLE İLGİLİ KURAMLAR	18
1.6.1 Rol Kuramı.....	19
1.6.2 Bölünme Kuramı	19
1.6.3 Taşma Kuramı	20
1.6.4 Dengeleme Kuramı.....	20
1.6.5 Araçsallık Kuramı	21
1.6.6 Çatışma Kuramı.....	21
1.6.7 Kaynakların Korunması Kuramı	21
1.6.8 İş-Aile Sınır Kuramı	22

İKİNCİ BÖLÜM BAĞLAMSAL PERFORMANS

2.1 PERFORMANS	24
2.2 GÖREV PERFORMANSI.....	25
2.3 BAĞLAMSAL PERFORMANS	26
2.4 BAĞLAMSAL PERFORMANSIN BOYUTLARI	29
2.4.1 Kişilerarası Dayanışma/Yardımlaşma	29
2.4.2 İşe Adanmışlık	30
2.5 BAĞLAMSAL PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	30
2.5.1 GÜdülenme	31
2.5.2 Kişilik	31

2.5.3 Kişilerarası İletişim Becerisi	32
2.5.4 Yönetici ve Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler	32
2.5.5 Örgüt Kökenli Etmenler.....	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞ TATMİNİ

3.1 İŞ TATMİNİ TANIMI VE ÖNEMİ.....	34
3.2 İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜLMESİ	37
3.2.1 Minnesota Tatmin Ölçeği	38
3.2.2 Kritik Olaylar Yaklaşımı	38
3.2.3 İş Genel Ölçeği.....	39
3.2.4 Anket-Mülakat Tekniği	39
3.3 İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN UNSURLAR	40
3.3.1 Bireysel Faktörler	41
3.3.1.1 Kişilik.....	41
3.3.1.2 Yaş	43
3.3.1.3 Cinsiyet	44
3.3.1.4 Eğitim Düzeyi.....	45
3.3.1.5 Medeni Durum.....	47
3.3.1.6 Deneyim	48
3.3.2 Örgütsel Faktörler.....	49
3.3.2.1 İşin Kendisi ve Niteliği	50
3.3.2.2 Ücret.....	51
3.3.2.3 Terfi (Yükselme) ve Kariyer İmkanları	52
3.3.2.4 Genel Çalışma Şartları	54
3.3.2.5 Yönetim ve Örgüt Kültürü	57

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM YÖNETİCİ DESTEĞİ

4.1 YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI VE ÖNEMİ.....	60
4.2 YÖNETİCİ DESTEĞİ BOYUTLARI.....	61
4.2.1 Bilgisel Destek	61
4.2.2 Duygusal Destek.....	62
4.2.3 Maddi Destek	62
4.3 YÖNETİCİ DESTEĞİNİN DAYANDIĞI TEORİLER	62
4.3.1 Sosyal Değişim Teorisi.....	62
4.3.2 Lider-Üye Etkileşimi	64
4.3.3 Psikolojik Sözleşme Teorisi.....	64

BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞ YAŞAM DENGESİNİN BAĞLAMSAK PERFORMANS VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ: SAMSUN'DA HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....	66
5.2 ARAŞTIRMA MODELİ, HİPOTEZLERİ VE KURAMSAL ALTYAPI.....	67
5.3 ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	70
5.3.1 Araştırma Yöntemi	70
5.3.2 Araştırmanın Ana Kütlesi	71
5.3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler	71
5.3.3.1 İş Yaşam Dengesi Ölçeği	71
5.3.3.2 Bağlamsal Performans Ölçeği	71
5.3.3.3 İş Tatmini Ölçeği	72
5.3.3.4 Yönetici Desteği Ölçeği	72
5.3.4 Araştırma Bulguları	72
5.3.4.1 Değişkenlere İlişkin Demografik Bulgular	73
5.3.4.2 Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Sonuçları	74
5.3.4.3 Değişkenler arası ilişkilere yönelik bulgular.....	75
5.3.4.4 Hipotezlerin Testi	76
SONUÇ.....	79
KAYNAKÇA.....	83

TABLÖLER LİSTESİ

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Demografik Bulgular	73
Tablo 2: Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri	75
Tablo 3: Değişkenlerin Normallik Dağılımı	75
Tablo 4: Değişkenler Arası İlişkiler.....	76
Tablo 5: İş Yaşam Dengesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	76
Tablo 6: İş Yaşam Dengesinin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi.....	77
Tablo 7: İş-Yaşam Dengesinin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Moderator Rolü	77
Tablo 8: İş-Yaşam Dengesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Moderator Rolü	78

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş-Aile Çatışması.....	7
Şekil 2: İş ve Aile Yaşamı Çatışmasının Türleri.....	10
Şekil 3: İş Yaşam Dengesinin Doğası, Sebepleri ve Sonuçları.....	15
Şekil 4: Araştırmanın Modeli	67



GİRİŞ

Günümüz çalışma dünyası gün geçtikçe hızlı değişimler içine girmektedir. Bu hızlı değişimler bir yandan örgütlerin amaçlarını yenilemesine diğer yandan da bu örgütlerin çalışma biçimlerini değiştirmeleri konusunda üzerlerinde güçlü bir baskı hissetmelerine neden olmaktadır. Bu zorlamaların asıl nedeni rekabetin yoğun hissedildiği yeni çağ uygulamalarında örgütlerin hayatta kalma çabalarından kaynaklanmaktadır. Ancak bütün bu baskılar altında sadece örgütlerin dönüşümünden bahsetmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Rekabet şartlarının zorlaşması, çevresel faktörlerin örgütlerden artan talepleri ve çok daha fazlası örgütler adına yoğun çabayı ifade ederken en alt düzeyde çalışanlardan da bu amaçların gerçekleşmesi ve örgütlerin sürdürülebilirliğini devamlı kılması için yüksek beklentiler bulunmaktadır. Her ne kadar mesai saatleri kavramı ile çalışanların iş yerinde görevlerini icra ederken harcadıkları süre sınırlandırılmış olsa da mesai saatleri dışına taşan yetişmeyen görevler nedeniyle bu durumun ayrıca dikkatle ele alınması zorunlu hale gelmiştir. Buradaki kilit nokta ise insanın duyguları ile var olan bir valik olarak örgütlere taşındığı ve finansal ihtiyaçlara ek olarak psiko-sosyal ihtiyaçlarının da var olduğunun unutulmamasıdır. Dolayısıyla, tek taraflı amaçların gerçekleştirilmesinden ziyade özel yaşam alanına ait insani ihtiyaçların da var olduğunu gözardı etmeyerek örgütlerin çalışana ihtiyaçlarını karşılaması için yeterli vakti tanıması gerekmektedir. Böylece çalışan bireyler için iş yaşam dengesinin sağlanmış olacaktır.

Bu çalışmanın çıkış noktası olarak ele alınan iş-yaşam dengesi kazanılmış bir hak olmasının yanı sıra çalışanın iş ile ilgili tutum ve davranışlarını da etkilemektedir. İş-yaşam dengesi kurulmuş bir çalışanın iş yerinde harcadığı sürede sadece işine odaklanması ile işe yönelik performansı artacak ve konsentre bir şekilde çalışan bireyin işinden aldığı haz da artacaktır. Dolayısıyla, bu çalışmadan elde edilmesi umulan ilk çıktı iş-yaşam dengesi ile bağlamsal performans ve iş doyumu arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmektedir. Ancak bu değişkenler arasındaki doğrudan ilişkinin yönetici desteğinin varlığıyla da açıklanabileceği öngörülmektedir. Dışsal bir motivasyon kaynağı olarak yönetici desteği pek çok farklı kültürde etkisi kanıtlanan bir kavramdır. Öyle ki yönetici

tarafından algılanan destek kurumun bir temsilcisi olarak kurumun kendisinden alınan destek ile eş değer görülmektedir. Bundan dolayı, kurum içerisinde algılanan her hangi bir olumsuzluğun ya da ihtiyaç duyulan yardımın çalışana yönetici tarafınan sağlanması çalışanın iş yerindeki esenlik ve mutluluğuna önemli katkılar sağlayacaktır. Bu araştırma modelinde de iş-yaşam dengesi ile bağlamsal performans ve iş doyumu arasındaki muhtemel olumlu ilişkinin yönetici desteği tarafından arttırılacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla, çalışmanın ikinci varsayımı yönetici desteğinin ılımlaştırıcı rolüne ilişkindir.

Alanyazına katkısı itibariyle bu araştırma ilgili değişkenleri tek bir model altında ele alınan ilk çalışmadır. Öncelikle araştırmanın ilerleyen bölümlerinde değişkenler detaylıca incelenmiş ve aralarındaki muhtemel ilişki tartışılmıştır. Daha sonra çalışmanın incelenen örneklem üzerindeki bulguları paylaşılmış ve elde edilen sonuçlar alanyazın ışığında karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ YAŞAM DENGESİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1 ÇATIŞMA, DENGİ, YAŞAM KAVRAMLARI

İnsanların iç içe ve iletişim halinde olduğu her durumda çatışmanın varlığı inkar edilemez bir durumdur. Kişiler ister bireysel ister grup içinde olsunlar istediklerini gerçekleştirebilmek adına daimi olarak etkileşim halindedirler (McDowell vd. 2019, s. 1185). Bu iletişim durumu bireyin ilişkileri arasında ya da kendi iç dünyasında bir zaman sonra çatışmayı meydana getirmektedir (Clercq & Brieger, 2021). Çatışma basit anlamda iş-aile yaşamı ve kişisel yaşam arasında oluşan rol karmaşası, uyum bozukluğu, iş hayatının ve aile yaşamının negatif etkileşimi gibi durumlarla ele alınmaktadır (Netemeyer, Boles, & McMurrian, 1996). Daha genel olarak çatışma; belirli bir rolü benimseyen bireyde kendisinden beklenen başka roller sebebiyle meydana gelen gerginliğin yarattığı baskı olarak ifade edilmektedir (Özmete & Eker, 2012, s. 2-3). Bireysel açıdan ele aldığımız zaman çatışma, kişinin benzer veya zıt olan iki durumdan birini seçme mecburiyetinden kaynaklanan kararsızlık ya da uyuşmazlık halidir (Boles, Howard, & Donofrio, 2001). Örgütsel açıdan çatışma ise; örgüt içinde bulunan bireylerin ya da grupların etkileşim halinde oldukları diğer çalışma arkadaşları ve zaman zaman yaptıkları işlerin özel yaşamlarını kesintiye uğratmasıyla uyumsuzluk yaşama durumudur (Karip, 2013).

Çatışma ile yakından ilişkili olan denge kavramı ise aslında bir fizik terimidir. Herhangi bir nesnenin ya da bir insanın devrilmeden durma hali, muvazene, balans, zihinsel/duygusal uyum ve istikrar olarak ifade edilmektedir (L.Boyara, P.MaertzJr., & W.Pearson, 2005, s. 23). İş yaşam kapsamı açısından ise denge, kişinin iş dışında kalan yaşamında benimsediği roller arasındaki uyumsuzluğun en alt seviyede olması durumudur (Mas-Machuca, Berbegal-Mirabent, & Alegre, 2016). Bireyin iş ve aile hayatında oluşabilecek talepleri ile birlikte özel ihtiyaçlarını da göz ardı etmemesi iş yaşam dengesini oluşturmaktadır. İş, aile, kişinin kendisi ile oluşan bu üçgende herhangi birisi üzerine verilen emek diğerleri üzerinde bir kısıtlama yaratmıyorsa denge

sağlanmaktadır. Aynı zamanda söz konusu kavrama üç boyutlu denge de denmektedir (Doğrul & Tekel, 2010, s.11-12).

Yaşam kavramı ise en basit anlamıyla doğum ve ölüm arasında kalan süre şeklinde düşünülmektedir (Hammer, Bauer, & Grandey., 2003, s. 422). İnsanlar var olduklarından itibaren diğer bireylerle iletişim ve etkileşim içindedir. Yaşam adı verilen süre zarfında bu etkileşim çerçevesinde uyum olabileceği gibi uyumsuzluklar da meydana gelmektedir. Birçok insan uyumsuzluktan kaynaklı çatışmadan uzak durmaya çalışır. Yaşam süresi boyunca çatışma olumsuz bir kavram olarak ele alınır ve istenmeyen bir durum gibi düşünülür. Günümüz dünyasında kaçınılmaz olan çatışma kavramı kişi ya da örgüt üzerinde olumsuz bir hava yaratmamalı bu durumdan nasıl faydalanabilirim şeklinde alternatif bir düşünce şekli geliştirerek durumdan yararlanılmalıdır (Huang, Hammer, Neal, & Perrin, 2004, s. 85). Uyumsuzlukların ve gerginliklerin neden olduğu çatışmaları yönetmede geleneksel tutumlar yerine daha sağlıklı, uyumlu, empati barındıran, kendi içinde aşamaları olan davranışlar benimsenmelidir (Shaffera, Harrison, Gilley, & Luk, 2001, s. 103). Dolayısıyla çatışmaların yıkıcı etkilerinden arınarak süreci olumluya çevirebilmek için ilk olarak bireyin kendisi sonra dahil olduğu grup bilincinin yapıcı ve çözümleyici olması gerekmektedir (Voydanoff, 2005).

1.2 İŞ AİLE ÇATIŞMASI

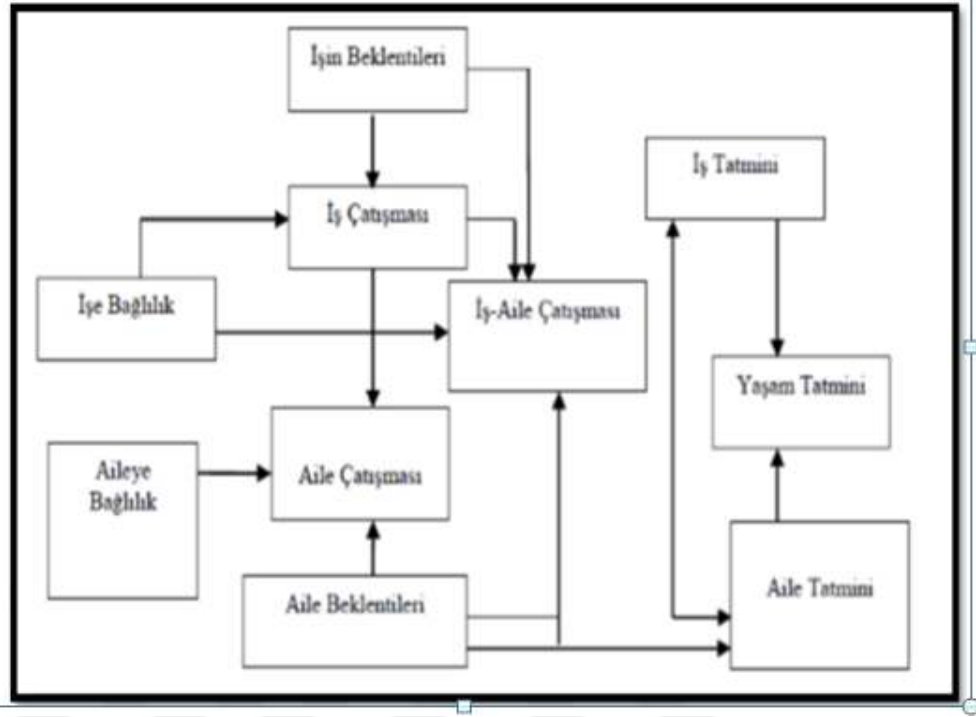
Çalışan bireylerin kişisel ve iş yaşamları arasındaki dengeyi ne kadar sağlayabildikleri, bu dengeyi oluşturabilmek için nelerin yapılması gerektiği, dengenin sağlandığı veya sağlanmadığı takdirde başarı ve mutluluk seviyelerinde meydana gelen değişimler gibi durumlar çalışmacıların uzun zamandır ilgilendikleri konular arasındadır (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000, s. 278). Küreselleşmeyle birlikte kadınların çalışma hayatındaki artan aktif rolü, iş aile çatışması kavramı üzerinde etkisini daha da hissettirmeye başlamıştır. Günümüz rekabet ortamında ekonomik problemlerin boy göstermesiyle birlikte kadınların çalışma hayatında daha fazla yer almaları çalışan çift sayısını arttırmış ve özellikle örgütsel davranış çalışmalarında okların iş aile çatışması kavramına çevrilmesine sebep olmuştur (Madden, 2015, s. 870). Bu bağlamda kadınların eğitim seviyelerinin artması, kariyer ve hayattan beklentilerin değişmesi çalışma hayatını farklı bir boyutta şekillendirmeye başlamıştır (Kossek & Cynthia, 1998).

İş yaşam çatışması olgusuna neden olan faktör sadece kadınlar değildir. Çalışma hayatı içinde bulunan bütün bireyleri etkileyen ya da etkileyebilecek olan iş yaşam çatışmasına işin yoğunluğu, zaman baskısı, kaygılar, beklentiler vb. gibi konular sebep olabilmektedir (Boles, Howard, & Donofrio, 2001, s. 382). Günümüz koşullarında çalışan bireyler vakitlerinin bir çoğunu iş ortamında geçirdiklerinden bu bireylerin yaşamlarını belirli bir dengede tutabilmeleri için iş dışında kalan zamanlarını hem kendilerine hem de ailelerine ayırmaları gerekmektedir (Karatepe & Baddar, 2006, s. 1020). İş, aile ve yaşam kavramları arasındaki uyumu sağlamakta sıkıntı çeken kadın ya da erkek bireylerde iş aile çatışması meydana gelmektedir (Yavas, Babakus, & Karatepe, 2008). Dolayısıyla iş yaşam çatışması kavramı bireylerden iş ve yaşam alanlarından kaynaklı beklenen rollerin bazı durumlarda birbiri ile çatışması ve bu rollerin beklentiyi karşılamaması şeklinde açıklanmaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985). Rol belirsizliği ve karmaşası yaşayan bireylerde iş aile çatışması daha fazla etkili olduğu için çalışmalarda özellikle çatışma ve çatışmadan kaynaklı yaşanan olaylar üzerine yoğunlaşmaktadır (Namasivayam & Mount, 2004, s. 245). Çünkü birey aynı anda birden fazla rol üstlenmek zorunda kaldığı için çatışma olgusu da kaçınılmaz olmaktadır. İş yerinde çalışan olay birey evde ebeveyn rolünü üstlenmekte ve bir zaman sonra bu rollerin arasında kendisini ihmal etmektedir (Dubrin, 2001).

Rol çatışmasının en belirgin sonuçlarından olan iş aile çatışması, çalışan bireyin aile ve iş arasında sıkışması ve bir zaman sonra beklenen taleplerin karşılanamaması durumudur (Hoobler, Wayne, & Lemmon, 2009, s. 945). Çalışan bireyin sorumlulukları ve oluşturduğu rollerin birbiri üzerinde olumsuz bir etki yaratması ve çatışma boyutuna gelmesi rol çatışmasını meydana getirmektedir. İş ve aile çatışması, iş ve aile alanlarından gelen rol baskılarının bazı açılardan karşılıklı olarak uyumsuz olduğu bir rol içi çatışmadır. Yani, iş (aile) rolüne katılım, aile (iş) rolüne katılım sayesinde daha da zorlaşmaktadır (Posig & Kickul, 2004).

İş aile çatışmasını ortaya çıkaran en etkili sebep rol çatışması olsa da rol çatışmasını doğuran en belirgin neden uzun ve yıpratıcı çalışma saatleridir. Bunun yanı sıra ücret, ekstra mesai, örgüt kültürü, iş yerinde çalışan diğer bireylerin tutumu, yönetici ile ilişkiler gibi konular da iş aile çatışmasına neden olabilen ana sebepler arasında sayılmaktadır (Madsen, 2003).

Çatışmaya sebep olabilecek bir diğer sebep bireylerin medeni durumlarıdır. Örneğin çalışma hayatında özellikle kadınların bekar olduğu zaman yaşadıkları çatışma ile evli olduğu zaman yaşadıkları çatışma arasında farklılık bulunmaktadır (Kinman & Jones, 2008, s. 51). Benzer şekilde çocuk sahibi olan veya olmayan bireylerin ya da mutlu/mutsuz evliliğe sahip olanların yaşadıkları çatışmalarda farklı olmaktadır (Haar, Russo, Suñe, & Ollier-Malaterre, 2014, s. 367). Tüm bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda yaşanan çatışmaların kişilerin performans seviyelerini etkilediği gözlemlenmektedir. Örneğin evli çiftler arasındaki huzursuzluk, boşanma sürecinin uzaması gibi durumlarla birlikte gelen stresin bireylerde işe yoğunlaşma ihtimalini düşürmesi ve çatışma yaratması muhtemel olacaktır (Özmutaf, 2007). Daha fazla strese maruz kalan ve çatışma içine giren bireyin performans kaybı, iş tatminsizliği, örgüte karşı duyulan bağlılık seviyesinde azalma gibi olumsuz durumları yaşama ihtimali artmaktadır (Kanwar, Singh, & Kodwani, 2009, s. 5). Bu durumun birey için ne kadar önemli bir yeri varsa bireyin bulunduğu örgüt için de ayrı bir önemi olmaktadır. Örneğin iş aile seviyesini dengelemede zorluk yaşayan bir bireyin performansı azalacağı ve işten kaytarma seviyesi artacağı için örgüt için önemli olan verimlilik çıktısı yaşanan durumlardan olumsuz etkilenmektedir (M.Karatepe & Kılıç, 2007). Dolayısıyla çatışma, örgüt açısından önemli miktarda maliyeti yükseltmesinin yanı sıra tüm bu olumsuz durumlarla baş etmeye çalışan bireyin motivasyon seviyesini azaltarak bireye işten ayrılma ihtimalini dahi düşündürmektedir (Maeran, Pitarelli, & Cangiano, 2013) .



Şekil 1: İş-Aile Çatışması

Kaynak: (Çarıkçı, İ.H., 2001: 3).

1.2.1 İş Aile Çatışması Türleri

İş-aile çatışması kavramını meydana getiren sebepler üç başlıkta ele alınmaktadır (Namasivayam & Mount, 2004).

1.2.1.1 Zaman Esaslı Çatışma

Çalışan bireyin özel yaşamından ya da iş yerinden kaynaklı sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken ortaya çıkan zaman faktörünün bir diğer sorumluluğu için yetersiz kalması durumudur. Zaman esaslı çatışmada talepler sonucu rol belirsizliği yaşayan birey zaman kısıtından dolayı beklentileri tam olarak karşılayamamaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985). Bu tür çatışmada belirleyici olan zaman kısıtı olduğu için çalışan birey işten arda kalan zamanlarını yönetmekte zorluk çekmekte ve çoğu kez işi eve getirmektedir. Dolayısıyla bireyin aileden kaynaklı sorumluluklarını gerçekleştirecek zamanı azalmakta ve aile bireyleriyle problem yaşaması muhtemel olmaktadır (Patel, Govender, Paruk, & Ramgoon, 2006, s.41). İş yoğunluğundan kaynaklı ailesine ya da kendisine karşı sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken rol belirsizliği yaşayan bireyde zaman esaslı çatışma yaşanmaktadır (Kinnunen & Mauno, 1998). Zaman

kısıtından kaynaklı yaşanan çatışmayı hem örgütsel hem de ailevi nedenler doğurabilmektedir (Frone & Rice, 1987, s. 47). Fazla mesai, uzun çalışma saatleri, bulunulan ülke ya da kurum içinde haftalık çalışma saatleri düzenlemeleri gibi durumlar örgütsel sebepler arasındayken; çiftlerin ikisinin de çalışma hayatında olması, küçük çocuğa sahip olmak, aile yapısı gibi faktörler ise ailevi nedenler arasındadır (Elloy, 2004). Örnek verecek olursak; hafta sonu ailesiyle vakit geçirmek isteyen çalışan birey iş yerinden gelen ani bir haber ile iş gezisine gitme durumunda kalıyorsa yaşanacak çatışmayı zaman faktörü doğurmaktadır (A Grandey, L Cordeiro, & C Crouter, 2005, s. 317). Aynı şekilde işten evine gelen çalışan bireyin evde ilgilenmesi gereken küçük çocuğu bulunuyor ve işle alakalı bir sunumu da aynı anda hazırlaması gerekiyorsa bu durumda yaşanacak olan çatışmayı belirleyen faktör yine zaman olmaktadır (Patel, vd., 2006, s.41).

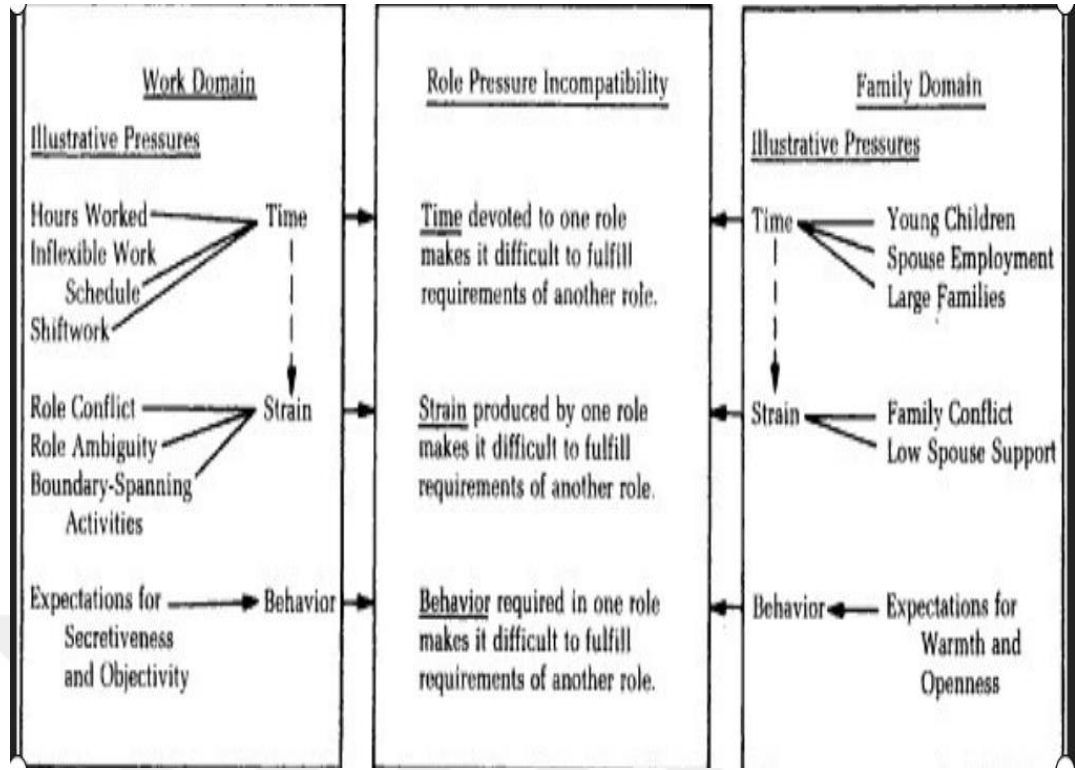
1.2.1.2 Gerginlik Esaslı Çatışma

Aile ya da iş ortamının herhangi birinde kendisini baskı altında hisseden bireyde meydana gelen stresin sebep olduğu uyumsuzluk, gerginlik, öfkeli olma halinin bir diğer alandaki bireyin rolünü olumsuz şekilde şekillendirmesi durumudur (DiRenzo, Greenhaus, & Weer, 2011, s. 309). Bu bağlamda gerginlik temelli çatışmada bireyden beklenen aile ya da iş hayatındaki sorumlulukların fazlalığı kişide gerginliğe yol açmakta ve bu gerginlikle birlikte bireyin sorumluluklarını aksatması söz konusu olmaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985). Başka bir deyişle bu çatışma türü çalışan bireyin işle alakalı sorumluluklarını gerçekleştirmeye çalışırken yaşadığı olumsuz duyguları aile hayatındaki rolüne ya da tam tersi şekliyle diğerine yansıtması durumudur (Deniz & Özalp, 2014). Çalışan birey çalışma şartlarının yıpratıcı etkisini üzerinden atamayarak evine döndüğünde bu etkiyi aile bireylerine yansıtıp gerginlik esaslı çatışmayı tetiklemektedir (Guest, 2002, s. 263). Bir diğer şekliyle çalışan birey ev yaşantısında maruz kaldığı huzursuzluğu ya da yorgunluğu iş ortamına taşırsa yine bu tür çatışmanın etkisi altında kalmaktadır. Çocuğunun hastalığı sebebiyle endişe hisseden bireyin, işine konsantre olamaması ve gereken özeni gösterememesi bu bağlamda yaşanan çatışmaya örnek olarak gösterilebilir (Arcan, Eskin, & Yavu, 2007). Her iki türlü çatışmayı yaşayan birey maruz kaldığı olumsuzluklardan dolayı bir diğer alandaki sorumluluklarını yerine

getirmekte zorluk çekmektedir (Lambert, Hogan, & Barton, 2002, s. 35). Günümüz dünyasında işten kaynaklanan gerginliğin bireyin ev yaşantısına yansması daha fazla olan bir konudur. Çünkü bireyde işi ile alakalı bir gerginliği eve taşıması durumunda göreceği sabır ve anlayışın aileden yaşanan gerginliğin işe yansması durumunda daha fazla olacağının güveni olmaktadır. Ancak hangi taraftan kaynaklı olursa olsun yaşanan çatışmanın birbirleri üzerindeki etkisinin negatif olduğu söylenmektedir (Özdevecioğlu & Doruk, 2009).

1.2.1.3. Davranış Esaslı Çatışma

Bu çatışma türü bireyin sahip olduğu bir rolün gerektirdiği davranışlarıyla diğer rolünün gerektirdiği davranışları arasında uyumsuzluk söz konusu olduğu zaman gerçekleşmektedir (Boles, Howard, & Donofrio, 2001, s. 384). Söz konusu çatışma türü, çalışan bireyin işindeki rolünden sıyrılıp ailedeki rolüne geçmesi aşamasında sıkıntı çekmesi durumudur. Bir rolden beklenen davranışlar, değerler ve tutumlar bir diğer rolde istenilen taleplerle uyuşmadığında, bireylerin üstlendiği farklı rollerin işleyişi ve beklentileri arasında zıtlıklar olmakta ve davranış esaslı çatışma yaşanmaktadır. (Özen & Uzun, 2005). Bir diğer şekliyle davranış esaslı çatışma, bireyin iş yaşantısında kendisini başarıya ulaştıran davranışların aile yaşantısında etkili olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Turgut, 2011). İş ortamında daha ılımlı olan bireylerin aile ortamında da ılımlı olması beklenmektedir. Aynı şekilde iş hayatında adaletli, açık sözlü, kendine güvenen bireylerin aile ortamında da cana yakın, anlayışlı davranacağı düşünülmektedir (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000, s. 287). İş ve özel yaşamın getirdiği sorumluluklar farklı olduğundan çalışan bireyler iş ve aile ortamında karşılaştıkları durumlarda nasıl davranmaları konusunda belirsizlik yaşayabilmektedir (Greenhaus & Beutell, 1985). Örneğin; ailesine karşı son derece samimi, hassas ve anlayışlı davranan birey işyerinde çalışan bireylere benzer şekilde davranırsa problem yaşaması muhtemel olmaktadır. Benzer şekilde iş yaşantısında son derece disiplinli ve sistemli olarak çalışan bireyin ev yaşantısında da benzer şekilde davranması ailesiyle gerginlik yaşamasını tetiklemektedir (Özdevecioğlu & Doruk, 2009). Kısacası bu tür çatışma, bireyin aile hayatında iş yaşamında gösterdiği davranışları sergilemesi, iş hayatında ise özel yaşantısındaki gibi davranması sonucu görülmektedir (Sheff, Feda, & McGovern, 2007).



Şekil 2: İş ve Aile Yaşamı Çatışmasının Türleri

Kaynak: (Greenhaus & Beutell, 1985)

1.3 AİLE İŞ ÇATIŞMASI

Ailenin bireyden beklediği sorumluluklar ve aile yapısındaki farklı özellikler çalışan bireyin yükünün artmasına, enerjisinin sekmeye uğramasına, aileyle sağlıklı vakit geçirememesine neden olmaktadır (Mauno, 2006, s. 217). Birey iş ve aileden kaynaklı rollerinden herhangi birine daha fazla enerji harcadığında diğer taraf için problem haline dönüşmektedir (Ahuja, Kacmar, McKnight, & George, 2007, s. 13). Kendisini işin yoğunluğuna kaptıran bireyin bir zaman sonra aile bireyleri tarafından tepki görmesi ve aile bireylerinin bireyden kendileriyle de ilgilenmesini beklemesi söz konusu olmaktadır. Aile beklentileri artan ve beklentileri karşılamada güçlük çeken bireyin zamanla ailesi ve işi arasında sıkışması aile iş çatışmasını doğurmaktadır (Nghah, Ahmad, & Baba, 2009, s. 349).

Aile iş çatışması bireyin ailesinden kaynaklı sorumluluklarının altında ezilmesi, işe gereken önemi ve dikkati verememesi durumudur. Evin temizlenmesi, çocuğun hastalanması, aile bireylerinin farklı isteklerini gerçekleştirmeye çalışmak gibi sebeplerle işe giderken güçlük yaşayan birey

böyle bir durumda aile iş çatışması içerisinde olmaktadır. Birey hem aileden hem de işten doğan taleplerle baş etmeye çalışırken, bireyin ailesinin istekleri iş yaşamını sekmeye uğrattığında ve sorumluluklarının birbirine karışması durumunda yaşanan çatışma aileden işe yöneliktir (Yüksel, 2005). Benzer şekilde bireyin aile yaşantısından kaynaklı durumların iş yaşantısını negatif yönde etkilemesi ya da durdurma seviyesine gelmesi bu tür çatışmanın bir sonucu olarak görülmektedir. Örneğin; küçük çocuğa sahip bir çalışan birey uykusuzluk, halsizlik gibi nedenlerle işine yeterince yoğunlaşamayabilmekte ve işine ara vermeyi düşünebilmektedir (Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004).

Literatüre bakıldığında aile-iş çatışmasından ziyade çalışmalar iş-aile çatışması üzerine yapılmış, aileden kaynaklı çatışmalar göz ardı edilmiştir (Asbari, vd., 2020, s. 6733). Aile yaşamının iş yaşamına göre çatışma üzerindeki etkisinin daha az araştırılmasında kadınların çalışma hayatında aktif olarak yer almamasının etkili olduğu düşünülmektedir. Evlerinden çalışma hayatına hızla geçen kadınlar o güne kadar sadece ailesel beklentilerini karşılarken çalışma hayatında yeni sorumluluklarla karşılaşmıştır (Kinman & Jones, 2008, s. 48). Genellikle erkeklere göre ev yükü daha fazla olan kadın çalışanların sıklıkla yaşadığı aile iş çatışması adaletli bir iş bölümünün yapılamaması, çocuk bakımından daha fazla sorumlu tutulması gibi konulardan kaynaklanmaktadır (Cinamon, 2006) Kadınların çalışma hayatındaki aktif rolünün ve son yıllarda aileden kaynaklı çatışmanın giderek artmasıyla birlikte Örgütsel Davranış ve İnsan Kaynakları Yönetimi kapsamında aile iş çatışması daha fazla araştırılmaya başlamıştır (Çarıkçı, 2001).

1.4 İŞ YAŞAM DENGESİ

Günümüzde gelişen teknoloji ve artan rekabetle birlikte çalışma yaşamının şartları önemli ölçüde değişiklik göstermektedir. Değişen şartlar çalışma hayatını yeniden şekillendirerek, giderek artan rekabete yetişebilmek için bireyler daha fazla çalıştırılmakta ve bireylere daha fazla sorumluluklar yüklenmektedir (Jang, Park, & Zippay, 2011, s. 137). Bireyler zamanlarının büyük bir kısmını işlerine ayırmak mecburiyetinde kalmakta ve özel hayatlarına yeteri kadar vakit ayıramadıkları için sıkıntı çekmektedir. Bu nedenle çalışanlar için iş ve aile yaşamı sorumlulukları arasındaki dengeyi başarmak önemli bir

hedef haline gelmiştir (Malik, vd., 2014). Çünkü bu dengenin sağlanması hem birey hem toplum hem de örgüt için oldukça hayati bir meseledir. Bu dengeyi sağlamakta zorluk çeken birey stres altına girmekte ve psikolojik açıdan yıpranmaktadır. Rol belirsizliği ve sorumlulukların daha da artmasıyla işteki performansında düşüş yaşayan birey kendisi, işi ve etrafındaki kişilere yeteri kadar odaklanamayarak bir zaman sonra işten ayrılma niyeti içine girmekte ve tam zamanlı işlerden yarı zamanlıya ya da sözleşmeli şekilde çalışma durumuna geçmektedir (MaliK, vd., 2010, s. 29). Benzer şekilde iş yaşam dengesini korumakta zorluk çeken bireylerin mutsuzluğu topluma yansiyarak toplumsal olarak refah seviyesini olumsuz yönde etkilemekte ve birbirine tahammülsüz insanların sayısını arttırmaktadır. Tüm bu durumlar göz önünde bulundurulduğunda iş yaşam dengesi kavramının önemi ortaya çıkmaktadır (Duxbury & Higgins, 2003).

İş yaşam dengesi kavramı literatürde birçok araştırmacı tarafından tanımlanmış ve açıklanmaya çalışılmıştır. Sanayi devriminin ağır etkileri ile birlikte Avrupa’da çocuk işçiliği öncelik alarak oluşan iş yaşam dengesi kavramı günümüzde de iş hayatından kaynaklanan sorumlulukları yerine getirmeye çalışan bireylerin özel hayatlarından yavaş yavaş kopması durumu olarak açıklanmaktadır (Guest, 2002). Baktığımız zaman iş yaşam dengesi; bireyin çalışma hayatı ve özel hayatı arasındaki dengeyi oluşturması ve devam ettirebilmesi şeklinde özetlenebilmektedir (Sarker, Xiao, & Ahuja, 2012). Başka bir açıdan ise bu denge, bireyin iş ve özel hayatındaki rollerinin birbiri ile çatışma seviyesinin minimum düzeyde olması şeklinde ifade edilmektedir (Clark, 2000). Dengeyi etkileyen faktörler ise; genel olarak bireyin aile, romantik ve arkadaş çevresinin oluşturduğu sosyal hayatından kaynaklı olabileceği gibi fiziksel, zihinsel ve de çalışma koşulları, çalışma hayatındaki ilişkileri gibi konulardan da meydana gelebilmektedir (Shujat & Bhutto, 2011).

Genel olarak iş dışındaki birey aile hayatıyla birlikte ele alınsa da aile yaşamı bireyin sosyal hayatının sadece bir parçasını oluşturmaktadır. Çalışan bireylerin ailelerine karşı sorumlulukları, geçirmiş oldukları vakit ve talep edilen roller haricinde kendisinden kaynaklı doğan ihtiyaçları karışlamak adına farklı birçok faaliyet alanları bulunabilmektedir (Wu, vd., 2013). Dolayısıyla bu faaliyet alanları da en az aile yaşamı kadar özel hayatın unsuru olarak görülmektedir (Gerçek, Atay, & Dünder, 2015). Birey, çalışma ve aile hayatındaki benliğinden

sıyrılıp kendi özel ihtiyaçlarını da eşgüdümlü olarak yürütebildiğinde iş yaşam dengesi sağlıklı bir şekilde sağlanmış olmaktadır. Kişinin kendisi, çalışma ve aile hayatından oluşan bu üçgende herhangi birine ayrılan zaman ya da emek bir diğeri üzerinde kısıtlama yaratmayacak şekilde yürütüldüğünde gerçek denge meydana gelmektedir (Arcan, Eskin, & Yavu, 2007, s. 28).

İş yaşam dengesi birçok çalışmanın konusu olmasına rağmen net bir sonuca ulaşılmış araştırma bulunmamaktadır (Aamir, vd., 2016). Bu durumun asıl sebebi iş yaşam dengesi kavramının kişiden kişiye göre farklılık gösterebilmesinden kaynaklı olmasıdır. Bu nedenle çoğu araştırmacı iş yaşam dengesi kavramının ne olmadığını açıklayıp sonrasında bu kavramı açıklamayı daha uygun bulmaktadır (Bird, 2003) Allen, vd., 2000). Çünkü kişilerin iş ve aile kavramlarına verdikleri değer ya da oluşturdıkları tutum farklı olabilmektedir. Tüm bu tanımlardan yola çıkacak olursak bireyin aile kavramına iş kavramından daha fazla önem vermesi ve işten kaynaklı sorumluluklarını ikinci plana atması durumunda dengesizlikten bahsetmek doğru olmayacaktır. Çünkü verilen değer ya da zamanın aynı oranda olması gerekmemektedir (Blackburn, Bunchm, & Haynes, 2017, s. 24). Birey için denge kavramı içinde bulunduğu zamanda oluşan ve değişebilen bir olgudur. Bu yüzden bireyin hayatının belli bir bölümünde doğru olan denge başka bir evresinde doğru olmayabilecektir (Carmon, Miller, & Brasher, 2013). Örneğin çocuk sahibi olmadan hissedilen denge ile olduktan sonra hissedilen denge kavramı farklılık göstermektedir. Aynı şekilde emekliliği yaklaşan bir bireyin işe yeni başlamışkenki oluşturduğu denge kavramı arasında farklılık olmaktadır (Edwards & Rothbard, 2000, s. 185). Bir kimsenin oluşturmuş olduğu denge sistemi diğeri için uygun olmayabilmektedir. Çünkü bahsettiğimiz gibi her bireyin öncelik sıralaması ve kavramlara verdikleri değerler değişebilmektedir (Babayiğit, 2016). Bu bağlamda kişi kendisini bir yerlerde sıkışmış hissetmiyor ve kendi tercihleriyle bir değer mekanizması oluşturuyorsa yine iş yaşam dengesi kavramının varlığından bahsedilebilmektedir (Akın, Ulukök, & Arar, 2017).

Çoğu zaman birey çalışma hayatına girdiği zaman rol sayısında artış meydana gelmektedir. Örneğin kişi çalışmazken evde baba/anne, abla/abi ya da evlatken çalışma hayatıyla birlikte yönetici, lider, gönüllü, kulup başkanı gibi birçok role sahip olabilmektedir (Edwards & Rothbard, 2000, s. 183). Fakat çalışan bireyin verebileceği zaman ve emek gibi faktörler sınırsız olmadığı için

tüm bu rollerden kaynaklı talepleri karşılamaya çalışırken iş yaşam dengesi sekmeye uğrayabilmektedir (Lawler, Robertson, & Hankins, 2009). Çünkü hem nicelik hem de nitelik olarak çalışma hayatının daha kapsamlı hale gelmesi bireyin iş yükünü arttırmış, bireyler hızla değişen ve gelişen şartlara ayak uydurmak zorunda kalmış ve ister istemez tanıdık olmadıkları bir baskının altına girmişlerdir. Dolayısıyla bireyler eski rutinlerinden uzaklaşarak kendilerine zevk veren durumlardan kopma noktasına gelmişlerdir. Uzaklaşma sürecinin başlamasıyla kontrol kişinin elinden çıkarak sistem tarafından yönlendirilmeye başlamış ve kişiler çalışma hayatında tutunabilmek adına iş yaşamına farkında olmadan daha fazla ağırlık verir hale gelmişlerdir (Voydanoff, 2005, s. 718). Buna bağlı olarak bireyler, bu alışık olmadıkları sürece adapte olmaya çalışırken duruşlarını korumakta zorluk çekerek hem sosyal çevresi hem kendisi hem de iş çevresi ile sıkıntı yaşamaya başlamıştır (Çoban, 2010). Yoğunlaşan iş ve rakabet ortamı özellikle özel sektör çalışanlarında mesai olgusunu yok edecek seviyeye ulaşmış özel ve iş yaşamı arasındaki çizginin yok olmasına sebep olmuştur (Gerçek, Atay, & Dünder, 2015).

İş dünyasının dinamik şartlarına uyum sağlamaya çalışırken örgütler bir zaman sonra çalışanları mekanik olarak algılamaya başlamakta ve çalışanlardan beklentilerini arttırmaktadır. Bu nedenle yukarıda da belirtildiği gibi özellikle özel sektör çalışanlarının bu mekanik süreçten daha fazla etkilenmesi ve denge kaybını yaşaması muhtemel olmaktadır (Clark S. C., 2001, s. 355). Kişi sürecin farkına varmayarak devam edecek olup sıkıntının varlığından kendi fark edene ya da etrafından biri söyleyene kadar haberdar olmamaktadır. Kişi dengenin sekmeye uğradığını fark etmese bile kişinin iş performansı, motivasyon, verimlilik, sosyal ilişkiler gibi konularda azalma yaşadığı gözlemlenmektedir. Böyle bir durumda devreye iş yaşam dengesinin önemi girmektedir (Akın, Ulukök, & Arar, 2017) (Mauno, 2006).

Nature, causes and consequences of work–life balance

<i>Determinants</i>	<i>Nature of the balance</i>	<i>Consequences/impact</i>
Organizational factors	Subjective indicators	
Demands of work	Balance – emphasis	Work satisfaction
Culture of work	equally on home and work	Life satisfaction
Demands of home	Balance – home central	Mental health/well-being
Culture of home	Balance – work central	Stress/illness
Individual factors		Behaviour/performance at work
Work orientation	Spillover and/or interference of work to home	Behaviour/performance at home
Personality		
Energy	Spillover and/or interference of home to work	
Personal control and coping		Impact on others at work
Gender		Impact on others at home
Age	Objective indicators	
Life and career stage	Hours of work	
	“Free” time	
	Family roles	

Şekil 3: İş Yaşam Dengesinin Doğası, Sebepleri ve Sonuçları

Kaynak: (Guest, 2002)

1.5 İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÖNEMİ

Günümüz dünyasında hızla gelişen teknoloji ve beraberinde artan rekabet ortamı, çalışma hayatını çeşitlendirmekte ve daha kaotik bir hale getirmektedir. Kişilerin hayatını oluşturan iş ve aile kavramları böyle bir durum içerisinde giderek birbiri ile olan uyumunu kaybetmektedir (Pattusamy & Jacob, 2016, s. 224). Dolayısıyla birey bir zaman sonra yaşanan olumsuz durumlardan bağımsız kalamayarak bunu hem işine hem de ailesine yansıtır hale gelmektedir. Dengenin sekmeye uğraması mikro açıdan bireyi ve ailesini makro açıdan ise hem toplumu hem de örgütleri etkilemektedir. Bu yüzden iş yaşam dengesi günümüzde ulaşılması gereken çok önemli bir kavram haline gelmektedir (Padma & Reddy, 2014). Çünkü bu dengenin sağlanamadığı koşullarda hem bireylerin hem de örgütlerin başarıya ulaşmaları mümkün olmamaktadır. Çalışma şartlarının ağırlığı altında yaşanan stres ancak iş yaşam dengesinin varlığı ile azaltılabilmektedir (Clark S. C., 2001). Aynı şekilde dengesiz bir yaşamda bireyin motivasyonu azalacağı için verimlilik ve iş performansı düşüşe geçecektir. Hem çalışma hem de aile hayatında kişilerden beklenen talepler denge sağlandığı takdirde yerine getirilebilmektedir (Babayiğit, 2016).

Teknolojideki gelişmeler bilgiye erişimi hızlandırdığı için örgütler üzerindeki baskıyı da arttırmaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanlardan daha çok talepte bulunmakta ve genelde fazla mesai ile taleplerini karşılamaya çalışmaktadır. Fakat fazla mesai ile çalışan bireyler enerji, zaman gibi kaynaklarını zorladıkları için bir zaman sonra durum istenmeyen yönlere gitmektedir (Gözükara & Çolakoğlu, 2016, s. 256). Dolayısıyla kapasitesini zorlayan birey işten ayrılmayı dahi düşünebilmekte ve örgütler hem vasıflı elemanlarını hem de örgütsel hedeflerine ulaşabilmek için zaman kaybetmektedir (Hennessy, 2005). Bu nedenle örgütler vasıflı çalışanlarını bünyesinde tutabilmek ve yenilerini kazanabilmek için iş yaşam dengesi politikaları uygulamaktadır. İşletmelerin çalışanlarına sadece işçi gözüyle bakmayıp onların sosyal yaşamlarını da önemsemesi çalışanların örgüt bağlılığını arttıracak gibi iş performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Wallace, 2005, s. 517). İşletmeler iş yaşam dengesi politikalarını örgüt kültürü haline getirdiği takdirde başarıda istikrar sağlayabilmektedir. İş yaşam dengesi politikaları örgütlerin çalışanlarına karşı görevi olmakla birlikte sosyal sorumluluğunda bir parçasıdır. Toplum, aile ve birey adına bu sorumluluk örgütler tarafından gerçekleştirilmiş olacaktır (Kapız, 2002). Çünkü performans kaybı, memnuniyetsizlik, stres, verimlilik azalması, sosyal hayatta aksama gibi olumsuz durumlar hem birey hem de örgüt için istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla günümüz dünyasında örgütlerin çalışanlarına sadece maddi imkanlar sunması yeterli kalmamakta, onların hayatlarını kolaylaştıracak bir takım maddi olmayan destekler de vermesi gerekmektedir (Voydanoff P. , 2005, s. 668). Örneğin; Batı'da verilen bu desteklerin başında esnek çalışma saatleri, evden çalışma, iş yükü paylaşımı, çalışma saatlerinin düşürülmesi gibi konular gelmektedir (Chen, vd., 2015). Ayrıca iş yerinde ilgiye muhtaç aile bireyleri için bakım bölümü, kreş, rutininin uzun öğle yemeği molası, ihtiyaca göre işe geç gelme ya da işten vaktinden önce ayrılma gibi uygulamalar da bulunmaktadır (Bond, Flaxman, & Bunce, 2008). Dolayısıyla böylesi uygulamaları örgüt prensibi haline getirmiş olan örgütlerin değer ve farklılık yaratacak nitelikli çalışanları bünyelerinde tutmaları daha rahat hale geleceği gibi sürdürülebilir rekabet adına da farkındalık yaratacakları düşünülmektedir (Kalliath & Kalliath, 2015, s. 245). Böyle örgütler özellikle iş yaşam dengesini sağlamakta sıkıntı yaşayabilecek olan örneğin yeni

çocuk sahibi olmuş çalışanlarına çeşitli imkanlar tanıdığı için piyasada da öncül hale gelmektedir (Karavardar, 2015).

Günümüzde çalışanların klasik yönetim anlayışına göre sadece bir üretim unsuru olarak görülme şekli giderek azalmaktadır. Kişilerin yalnızca performansları değil içinde bulundukları psikolojik durumları da göz önünde bulundurulmaktadır (Choi & Ha, 2018). Çünkü insan mekanik işleyen bir yapıya sahip olmadığı için kendisinden bir robot gibi davranmasını beklemek doğru olmamaktadır. Kişi kendini ne denli rahat ve stressiz hissederse o kadar kendisine, iş yerine ve topluma faydası dokunmaktadır (Akın, Ulukök, & Arar, 2017).

Tüm bu nedenlerle hem işverenlere hem de politika yapıcılarına büyük rol düşmektedir. İşverenlerin çalışma ortamında iş yaşam dengesini sağlayıcı politikaları ile birlikte bu süreci destekleyici programlarının da bulunması gerektiği düşünülmektedir (Haar, vd., 2014, s. 370). Dolayısıyla örgütlerin insan yönetimi uygulamalarını daha deyatlandırıp, çalışanlarına temas edebilmesi gerekmektedir. Her çalışanın ihtiyaçları biribiri ile aynı olamayacağından ihtiyaçlar doğru tespit edilip ona göre hareket edilmesi iş yaşam dengesi adına daha faydalı olmaktadır (Munir, vd., 2012, s. 518). Örneğin yeni doğum yapmış bir kadın çalışan ile evini taşıyan erkek çalışanın ihtiyaçları birbirinden farklı olacağı için doğru zamanda doğru yere dokunabilmek iş yaşam dengesi açısından dikkat edilmesi gereken önemli bir husustur (Duxbury & Higgins, 2001). İş yaşam dengesi kavramını sadece örgütlerin göz önünde bulundurması yeterli olmamaktadır. Öte yandan politika yapıcılarının ve hükümetin de bu kavramı desteklemesi gerekmektedir. Bilhassa esnek çalışmaya dair düzenlemeleri yasal bir şekilde uygulamalı ve takip etmelidir (Hennessy, 2005). Uygulamada herhangi bir aksama olması durumunda ise cezai yaptırımların olması iş yaşam dengesi politikalarının daha sağlıklı ilerlemesine sebep olmaktadır. Uluslararası iş yaşam politikalarından örnekler alınarak ulusal düzeyde programlar uygulamak özellikle kadın çalışanların yükünü hafifletmektedir (Doğrul & Tekeli, 2010). Fakat iş yaşam dengesi kavramı toplumsal cinsiyet önyargısından kaynaklı sadece kadın ve annelere tanınan bir ayrıcalık gibi algılanmamalıdır (Wiersma, 1990, s. 238). Bu nedenle iş yaşam dengesi politikaları hem özel hem de kamu sektöründe kadın erkek demeksizin adaletli bir biçimde uygulanmalıdır (Southworth, 2013). Altı çizilmesi gereken konu şudur ki; iş yaşam dengesi politikaları sadece kadını

kapsayan bir uygulama olmayıp, aynı şekilde sıkıntı yaşayan erkek çalışanları da kapsayan bir uygulamadır. Dolayısıyla sağlıklı bir iş yaşam dengesi politikasının olabilmesi için önyargıdan uzak olması ve her çalışanın doğru ihtiyacının saptanması gerekmektedir (Jothimani & Shankar, 2017).

1.6 İŞ YAŞAM DENGESİ İLE İLGİLİ KURAMLAR

Yaşamın her döneminde belirli süreçlerle birlikte toplumsal dinamikler oluşmaya başlamakta ve bir takım gelişmeler yaşanmaktadır. Dolayısıyla yaşanan gelişmeler toplumu da aynı ölçüde etkilemektedir. Kimi dinamikler belirli bir zaman ya da mekan ile sınırlı kalırken kimi dinamikler büyük bir değişimin sebebi olmaktadır. 21. yüzyıl bu dinamiklerin daimi hareketli olmasından kaynaklı bu büyük değişimin yüzyılı olmuştur (Çoban, 2010). Sanayi devrimi ile farklı boyutlara ulaşan çalışma hayatı ilk zamanlarda insanı sadece bir üretim unsuru olarak ele almakta ve doğasına aykırı bir biçimde değerlendirmektedir (McIntosh, 2003). Klasik yönetim anlayışına göre kişi mekanik olarak düşünülmekte ve iş dışındaki hayatı göz ardı edilmektedir (Ekinci N. , 2019). Hawthorne deneyleri çalışmasına kadar kişinin sadece maddi olarak tatmin edilebileceği, ruh halinin ve kişilik özellikleri gibi sebeplerin çalışma hayatına bir etkisinin olmadığı düşünülmektedir (Asunakutlu, 2001). 1927-1932 yılları arasında Western Electric firması daha fazla nasıl verimlilik sağlanır düşüncesi ile Hawthorne fabrikasında bir takım deneyler yapmaya karar vererek yeni bir yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur (Öztürk & Demir, 2017). Deney sonucunda ulaşılan bilgiler kişinin performansının o anki psikolojiden uzak olmadığını ortaya koymaktadır. Öncül olan bu çalışma ile birlikte birçok farklı araştırma yapılmış ve kişiyi etkileyen faktörler ortaya konmaya çalışılmıştır (Mahoney & Pandian, 1992), (Deniz & Erdener, 2016). İnsanı sadece üretimin bir unsuru olarak mekanik şekilde değerlendirmeyerek insanın çalışırkenki duygularının, ruh hallerinin, düşüncelerinin de iş performansı üzerinde etkisinin olduğu birçok kez saptanmıştır (Wang & G.Holton III, 2005). Bu nedenle iş yaşam dengesi kavramının etkisi de kendisini göstermeye başlamış ve bu kavramı açıklamaya yönelik kuramlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmalar rol, bölünme, telafi, yayılma, çatışma, uygunluk, araçsallık ve de sınır kuramları şeklindedir (Babayiğit, 2016).

1.6.1 Rol Kuramı

Günümüzdeki iş yaşam dengesi kavramına dair ilk araştırmaların Jeffrey ve arkadaşlarının çalışmalarına göre 1970'li yılların sonunda başladığı düşünülmektedir (Edwards & Rothbard, 2000). İlk ele alınan çalışmalar arasında gelen rol kuramı kişinin çalışma şartlarının değişmesi ve ağırlaşması sonucu fazla rol bölünmesinden kaynaklı ortaya çıkmıştır. Rol, bireyin bulunduğu mevki içerisinde neyi yapabileceği ya da neyi yapamayacağı şeklinde sınırlandırılmış davranışların bütünüdür (Bostancıoğlu, 2014).

Katz ve Kahn'a göre kişi hem kendisine yüklenen rolü hem de bu rolden kaynaklı sorumlulukları yerine getirmesi gereken kişidir. Beklentilerin muhatabı olan odak kişinin kendisine gönderilen rolü ile hayata geçireceği rolünü birleştirmesi durumuna alınan rol denmektedir. Odak kişinin hayata geçireceği davranış ise rol davranışı olarak tanımlanmaktadır (Katz & Kahn, 1977, s. 6). Bu kuram; bireylerin rollerini çalışma hayatı ve çalışma dışı hayatı şeklinde ayrı değerlendirmektedir. Rol çatışması yaşayan bireyin bir zaman sonra belirsizlik yaşayacağı ve çalışma hayatına bunu yansıtacağı varsayılmaktadır. Rol kuramına göre kişinin rol sayısında meydana gelen artışın rol çatışması üzerinde etkisi olmaktadır (Katz & Kahn, 1977, s. 207).

1.6.2 Bölünme Kuramı

Bölünme kuramı kişinin çalışma ve özel hayatı arasında bir etkileşim olmadığını ve birbirlerinden bağımsız olduklarını iddaa etmektedir. Farklı yaşam alanları arasında bir bağ olmadığını, kişinin de bu bağlamda serbest olduğunu düşünmektedir. Bu kurama göre kişinin iş hayatındaki tutumunu özel hayatına yansıtmadığını aynı şekilde özel yaşamındaki tutumunu da iş hayatına hissettirmediği varsayılmaktadır (Gupta & Beehr, 1981). Çalışma ve çalışma dışındaki hayatın birbiri üzerine etkisi olmadığı düşüncesi hakim olan bu kuram çalışma hayatı ve yaşam doyumu arasında da bir ilişki olmadığını savunmaktadır (Zedeck & Mosier, 1990)(Bostancıoğlu, 2014).

Kısacası bölünme kuramına göre kişinin herhangi bir alandan kaynaklı duygu ya da düşüncelerini bir diğer alana taşımadığı ve oluşan stresi yönetebileceği düşünülmektedir (Edwards & Rothbard, 2000, s. 181).

1.6.3 Taşma Kuramı

Taşma kuramı; bireyin iş hayatında ya da özel hayatında karşılaşmış olduğu olumlu/olumsuz durumları bir diğerine yansıtmamasının mümkün olmadığını savunmaktadır. Böylelikle bu kurama göre bireyin içinde bulunduğu ortamın iyi ya da kötü enerjisini bir diğerine taşıması muhtemel olmaktadır (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000). Çalışma ya da özel hayatında kişi birinde yaşadığı olumlu durumu bir diğerine yansıtıyor ve de yansıttığı alanın da enerjisini olumluya çeviriyorsa bu durumda olumlu taşma yaşanmaktadır. Aynı şekilde kişinin bir alanda yaşadığı olumsuz tutumunu diğer alana yansıtmaması ve ordaki sürecini de olumsuzlaştırması durumunda ise olumsuz taşma yaşanmaktadır (Iverson & Maguire, 1999).

Bu yaklaşıma göre kişinin iş ve özel hayatındaki duruşu arasında çok büyük bir fark bulunmamaktadır (Zedeck & Mosier, 1990). Örneğin; çalışma hayatında sosyal, konuşkan, hareketli olan bir bireyin özel hayatında da benzer paralellikte davranışlar sergilemesi ya da özel hayatında çok dikkatli olmayan, plansız bir bireyin iş yaşamında da işe zamanında gelmemesi ve benzer hatalar yapması gibi durumların taşma yaklaşımı kapsamında ele alınması makul olmaktadır (Keser, 2005). Dolayısıyla kişinin iş yerinde yaşamış olduğu kötü bir günün etkisini evine geldiği zamanda belli bir süre üzerinden atamaması taşma kuramı ile açıklanmaktadır (Clark, 2000, s. 749).

1.6.4 Dengeleme Kuramı

Dengeleme kuramı kapsamında birey iş ya da çalışma hayatlarının birinde yaşadığı olumsuz durumu bir diğerinden beslenerek bastırmaya çalışmaktadır. Örneğin iş hayatında beklediği performansı bir türlü gösteremeyen birey sosyal yaşamındaki ilişkilerine daha fazla önem vererek iş hayatında yaşamış olduğu doyumsuzluğu bu şekilde gidermeye yönelmektedir (Savcı, 1999).

Yapılan birçok araştırma bu kuramı doğrular niteliktedir (Roehling, Roehling, & Moen, 2001). Ulaşılan araştırma sonuçlarına göre iş hayatında istediği başarıyı yakalayamayan bireylerin sosyal yaşamlarına daha fazla önem verdikleri ve ulaşamadıkları başarıya bu alanda erişmeye çalıştıkları gözlemlenmiştir (Mutlu, 2016) (Guest, 2002).

1.6.5 Araçsallık Kuramı

Araçsallık kuramı; bireyin iki farklı yaşamındaki başarı isteğini bilinçli bir şekilde aldığı karar ile yöneterek bir diğeri üzerinde kullanabilmesidir. Bu kurama göre birey çalışma hayatında istediğı başarıya ulaşmak istiyorsa özel hayatında da belli seviyede başarıya ulaşması gerektiğinin farkında olmak zorundadır (Guest, 2002). Aynı şekilde özel hayatında istikrarlı bir başarıyı yakalamak isteyen birey, çalışma hayatını da belli bir seviyede yoluna koymak durumundadır. Dolayısıyla çalışma hayatındaki başarı özel hayattaki başarının, özel hayattaki başarı da çalışma hayatındaki başarının pekiştiricisi olarak sayılmaktadır(Iverson & Maguire, 1999). Böylelikle kişinin bir yaşam alanı içindeki başarı isteğı ile diğeri yaşam alanı birbiri ile etkileşim halinde olup birbirlerinin aracı yada köprüsü şeklinde kullanılmış olacaktır (Zedeck & L.Mosier, 1990).

1.6.6 Çatışma Kuramı

Çatışma Kuramı; kişinin hayattaki rollerinin ve kendisinden beklenen taleplerinin artması sonucu stres yaşaması ve bu istekleri karşılamada güçlük çekmesini ele almaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985).

Kuram aynı zamanda farklı yaşam alanları arasındaki çatışmaların sona ermeyeceğini ifade etmektedir. Kişi ister istemez enerji, zaman gibi kaynaklarını bir alana daha fazla yönlendirecek ve diğeri alanda bundan ister istemez etkilenecektir. Söz konusu çatışma bireyin içsel yaşadığı bir olay olup, iş yaşam dengesini kaybetmesinden kaynaklanmaktadır (Zedeck & L.Mosier, 1990). Örneğin; kişi hafta sonu ailesiyle ya da arkadaşlarıyla vakit geçirmek isterken yöneticisinden aldığı bir telefonla iş gezisine gitmek zorunda kalabilmekte ve böyle bir durumda kişi istediğini gerçekleştiremeyip içsel bir çatışma yaşamaktadır (O'Driscoll & Koopman-Boyden, 1998).

1.6.7 Kaynakların Korunması Kuramı

Kaynakların Korunması Teorisine göre bireyler içinde bulundukları rollerini ellerindeki kaynaklar ile gerçekleştirmektedir. Bu kaynaklar maddi kaynaklar olabileceğı gibi zaman, emek gibi insani kaynaklar da olabilmektedir. Kişilerin değer verdiği bu kaynaklar sürekli tüketime açık olduğu için belli bir zaman sonra yıpranmakta ve azalmaktadır. Bu nedenle kaynakların korunması

kuramı kişilerin yaşamlarını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmesi için sahip olduğu kaynakları korumasının ve arttırmasının gerekliliğini savunarak bireylerin ellerindeki kaynakları ne denli çeşitlendirip güçlendirirse kendilerini o kadar dengede hissedeceğini söylemektedir (Hobfoll, 1989). İnsan sosyal bir varlık olduğu için elinde bulundurduğu kaynaklar sürekli tehdite açık haldedir. Bu tehditler genellikle kişiye, kendisinden ve çevresinden gelmektedir. Başka bir ifade ile kişinin oluşturmaya ve korumaya çalıştığı kaynaklar iş yaşam dengesi ortadan kalktığı an sekmeye uğrayacağından kişi başka kaynaklardan da beslenmeyi bilmelidir (Yürür, 2011) (Ito & Brotheridge, 2003)

Bütün canlılarda olduğu gibi insan yapısının da belli bir üst ve alt kapasitesi vardır. Genellikle ihtiyaçlardan kaynaklı durumlarda bu kapasitenin sınırları zorlanmakta ve direncinin artması için çalışmalar yapılmaktadır. Fakat insan doğası gereği kapasitesini belli dönemlerde arttırabilmektedir (Cole, Bernerth, Walter, & Holt, 2010). Bu nedenle böyle dönemlerde beslendiği kaynakları tanımalı ve çeşitlendirmelidir. Örneğin; kişinin çocuk sahibi olmadığı ve olduktan sonraki kaynakları aynı olmayacağından iş yaşam dengesi zedelenebilmektedir (Neveu, 2007). Aynı şekilde emek, zaman ve enerji gibi insan kaynakları da sınırlı olduğundan kişi bu dengeyi sağlayabilmek adına beslendiği kaynakları korumalı ve güçlendirmelidir (Bostancıoğlu, 2014).

1.6.8 İş-Aile Sınır Kuramı

Bireyler çalışma hayatına girdikten sonra hayatlarına ailelerinden/özel hayatlarından başka bir alan daha girmektedir. Çalışan bireyler bu iki alan arasında bazen dimdik durabilirken bazen sıkışmaktadır. İş-aile sınır kuramına göre kişiler günlük hayatlarına aile ve iş hayatları arasındaki sınırlarları bilerek devam etmelidir (Clark S. C., 2000). Kişi aile ve iş hayatındaki sınırlarını bilerek geçişlerini yaptığı takdirde adapte olmakta sıkıntı yaşamamakta ve içsel bir çatışmanın varlığından söz edilememektedir (Bayramoğlu, 2018).

İş aile sınır kuramı; sınırlar, alanlar, sınır geçiciler ve de sınır koyucuları olmak üzere dört temel kavramdan meydana gelmektedir. Ev ve işyerinin farklı mekanları alanları temsil etmektedir (Kreiner, Hollensbe, & Sheep, 2009). Alana dair sınırı belirleyen çizgiler ve o alana ait davranış şeklinin başladığı ve bittiği nokta ise sınırları oluşturmaktadır. Her bir alanda kişinin kendisi ve çevresel

faktörleri sınır geçicilerini belirtirken, alan ve sınır ayırımında etkili olan üyeler de sınır koruyucular olarak tanımlanmaktadır (Kapız, 2002).



İKİNCİ BÖLÜM

BAĞLAMSAAL PERFORMANS

2.1 PERFORMANS

Performans kavramını çalışma hayatı açısından değerlendirecek olursak, çalışan bireyin örgütsel hedefler doğrultusunda yapmış olduğu görevlerin sonucunda ulaştığı bir çıktıdır. Bu çıktı somut olarak bir ürün olabileceği gibi kişinin sunduğu hizmet ya da düşünce şekli gibi soyut kavramlar da olabilmektedir (Başaran, 1991, s. 179). Algılanan performans tanımı bir diğer anlamıyla organizasyonel performans kavramı ile eşleştirilmektedir. Çünkü organizasyonel performans kavramı da örgütlerin hedeflenen çıktısının fiili bir kanıtıdır. Aynı zamanda bu performans türü genel bir kavram olup içerisinde sadece çıktıyı barındırmamaktadır (Christian, Garza, & Slaughter, 2011). Bağlamsal ve görev performansları gibi performans türlerini hepsini içeren ve de organizasyonel hedeflerin de belirlenmesinde kullanılan çok yönlü bir kavramdır (Borman & Motowidlo, 1992).

Performans doğrudan verimlilikle ilişkili bir kavram olduğu için tek bir performans kriterini baz almak yeterli değildir. Çünkü çalışanların örgüt ve kendi amaçları için göstermiş oldukları çaba sadece bir çıktının ürünüden oluşmamaktadır (Johnson, 2001). Çalışan bireylerin psikolojik durumları, içinde bulunduğu çalışma koşulları gibi durumlar ne kadar performans üzerinde etkiliyse verimlilikle de o denli alakalıdır (Scotter & Motowidlo, 1996). Ulaşılan çıktıyı değerlendirirken bireyin toplam performansı göz önüne alınmayıp elde edilen çıktıyla gösterilen performans değerlendirildiğinde, sonuç olumlu ise çalışanın yüksek performansa ve verimliliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Öte yandan bu değerlendirme sonucu olumsuz ise çalışanın yetersiz performans gösterdiği kanısına varılmaktadır (Özgen & Yalçın, 2002, s. 210).

Performans kavramı birçok çalışmada farklı açılardan ve türlerden ele alınmış olsa da üzerinde daha fazla çalışılmış olan görev ve bağlamsal performans kavramlarıdır (Borman & Motowidlo, 1997). Görev performansı ve bağlamsal performans diğer türlerden daha çok motivasyonel etkilere sahiptir. Bu iki performans organizasyonel ya da iş performansının farklı yanlarını göstermekte

ve örgütlere etkileşimli ya da ayrı ayrı katkı sağlamaktadır (Griffin, Neal, & Neale, 2000). Bununla birlikte, günümüz dünyasında yalnızca görev performansını ele alarak değerlendirme yapmak yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla bağlamsal performansında dikkate alınarak değerlendirme yapılması mecbur hale gelmektedir (Ekinci, 2018).

2.2 GÖREV PERFORMANSI

Görev performansı, formal olarak bir işin yapılabilmesi için gerekli olan aktivitelerdir. Bir mesleği diğer meslek gruplarından ayıran ve o işi iş yapan görevlerin sonucu olarak da açıklanmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). Başka bir açıdan ise görev performansı, verilen görev karşılığında belirlenen şartları yerine getirerek örgütsel amaçlar doğrultusunda meydana getirilen hizmet, ürün veya bir düşünce çıktısıdır (Bağcı & Bursalı, 2015). Campbell'e göre ise bu performans türü, teknik görevleri bitirebilmek amacıyla yapılan eylem ve davranışları tanımlamak için işe özgü ve işe özgü olmayan görev yeterliliği şeklindedir (Campbell, 1990).

Görev performansı kavramının iki özelliği üzerine yoğunlaşmıştır. Bunlardan ilki temel yeteneğe katkı sağlaması ve işin içeriği olan ana faaliyetlerdir. Aslında temel yeteneklere katkıda bulunma durumu görev performansının en önemli özelliği olarak görülmektedir. Çünkü çalışan birey hammaddenin bir çıktı olarak ele ulaşması sürecinin sonuna kadar kendini geliştirip, pratik yapmakta ve diğer süreçlerde hata yapma ihtimalini azaltmaktadır (Rotundo & Sackett, 2002). Dolayısıyla verilen temel görevleri yapabilme potansiyelini gösterdiği için görev performansı beceri, yetenek, bilgi, tecrübe gibi durumlarla yakından ilgilidir. Başka bir yönüyle bu tür performans, çalışanların sahip oldukları bilgilerin örgütsel amaçlar ile aynı paydada buluşması ve bütünüyle örgütün formal işlerine sunulması şeklinde ifade edilmektedir (Hattrup, Connell, & Wingate, 1998). Bu duruma göre pazarlamadan sorumlu bir çalışanın görev performansı pazarlama bilgisi, ürünü müşteriye pazarlama şekli ve sayısı, zamanı kullanabilme gibi kriterler olurken, bir yöneticinin görev performansını ise koordine ve çalışanları idare edebilme, risk hesaplayabilme gibi kriterler oluşturmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). Ayrıca çalışanların görev performanslarının yüksek olabilmesinde bulunulan çalışma şartları, açıkça

belirtilmiş iş ve görev tanımı, mesleki yeterlilik önemli rol oynamaktadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009).

Görev performansı, en yalın haliyle örgüt için çalışanların yapmak mecburiyetinde olduğu temel görevlerin toplamından meydana gelmektedir. Bu nedenle görev performansı bilimsel yönetim kuramında yer alan çalışan-örgüt ilişkisi ile benzetilmektedir. Çalışan sadece fiziki çıktılardan sorumlu tutulmakta ve bu sonuç ile değerlendirilmeye alınmaktadır (Devonish & Greenidge, 2010). Fakat günümüzde performans değerlendirmesi kapsamında sadece çıktı odaklı olmak yeterli olmamakta ve görev performansı baz alınarak yapılan işlemler çağa ayak uyduramamaktadır (Jawahar & Ferris, 2011). Dolayısıyla çalışanların sergilediği fiziki ve işten kaynaklı performanslarının yanı sıra bağlamsal performanslarıyla da alakalı değerlendirmeler yapılmalıdır (Borman & Motowidlo, 1997).

2.3 BAĞLAMSAL PERFORMANS

Görev ve bağlamsal performanslar arasında önemli farklılıklar olmasına rağmen çalışan performansının bu yönü uzun yıllar dikkate alınmamıştır. Bağlamsal performansın önemi, çalışma şeklinin rekabet ortamı içinde değişmesi ile grup çalışmaları ve örgüt yapısındaki farklılaşma sonucu anlaşılmıştır (M.Conway, 1999).

Bağlamsal performans kavramına ilk olarak Borman ve Motowidlo 1993 yılında yapmış oldukları çalışmalarında yer vermişlerdir. Borman ve Motowidlo (1993) bu kavramı incelerken, bağlamsal performansın beş bileşeni üzerine durmuşlardır. İlk olarak bir çalışanın resmi iş gereksinimlerinin dışında faaliyetler için gönüllülüğü üzerine odaklanmışlardır. İkinci olarak iş ile alakalı görev gereksinimlerini gerçekleştirirken çalışanların ne denli coşkulu olduğuna ve bu coşkunun ne kadar sürdüğüne dikkat çekmişlerdir. Üçüncü olarak çalışanların diğer çalışanlarla yardımlaşması, işbirliği yapmaları ve iletişim şekillerinde göz önünde bulundurulması gerekliliğini belirtmişlerdir. Dördüncü ve beşinci kategoride ise çalışanlardan organizasyonun kurallarına istekli bir şekilde uymaları, organizasyon amaçlarını desteklemelerinin beklendiği söylenmiştir (Küçük, 2019).

Bağlamsal performans en genel tabiriyle örgütlerdeki bütün işlerin formal yönleri ile sosyal yanlar arasında köprü görevi gören ve iletişimi kolaylaştıran davranışlar toplamıdır (Conway, 1999). Bu davranışlar kendiliğinden görev yapma, gönüllü çalışmalarda yer alma, örgüt kurallarına uyumlu ve yenilikçi olma gibi durumlardır. Gözlemlenmesinin zorluklarına rağmen bu performans türü görev performansını tamamlayıcı niteliklere sahiptir (Hogan, Rybicki, & Borman, 1998, s. 195). Gönüllük esaslı davranışların önemi görev performansı için psikolojik ve sosyal bir altyapı oluşturmakta ve hem çalışana hem de örgüte yarar sağlamaktadır (Eryılmaz & Gülova, 2019). Çalışanın kendi işleri dışında çalışma arkadaşları ile iletişim içinde olması ve onlarla dayanışma içine girmesi en yalın haliyle bağlamsal performans olarak karşımıza çıkmaktadır (A.Goodman & J.Svyantek, 1999). Bu performans verilen görevlere karşı hevesli olma, görev dışı çalışmalar yapma, çalışma arkadaşlarına destek olma, bilgi aktarımı ve görev hedeflerini de yapabilmek için daha fazla çaba gösterme gibi içeriksel eylemlerden oluşmaktadır (Ekinci, 2018). Kısacası işine özveri ile yaklaşan bir çalışanın beklenenin ötesinde çalışması gibi öz disiplin ve heves barındıran her eylem bağlamsal performansa örnek olarak gösterilebilir (Scotter & Motowidlo, 1996). Bağlamsal performansı oluşturan bu içeriksel faaliyetler, resmi iş tanımının dışında kalan görev faaliyetlerini gerçekleştirmek, organizasyonel amaç ve hedefleri desteklemek ve savunmak için gönüllü davranışları içermektedir (Conway, 1996). Ayrıca, bu kapsamda çalışanlar kendileri için uygun olmasalar bile, kuruluş kurallarına ve prosedürlerine bağlı kalmayı, direnç göstermemeyi, görevleri başarıyla tamamlamak için yoğun ama istekli bir çaba göstermeyi ve işin bir parçası olmayan görev gereksinimlerini yerine getirme hevesini de barındırmaktadırlar (Paçacı, 2019).

Bağlamsal performansı belirleyen en temel kriter kişinin iradesidir. Bu bağlamda kişinin niyeti, ilgisi ve örgüt içindeki eğilimi bağlamsal performansın belirleyicileri olmaktadır (Borman, 2004). Dolayısıyla bağlamsal performansı meydana getiren çalışan eylem ve davranışları formal görev sınırı içinde olmayan ancak görev performans çıktısını oldukça etkileyen bir kavramdır (Hogan, Rybicki, & Borman, 1998). Çoğu örgütte benzer özellikler gösteren bu performans türü bütünüyle çalışanın içinde bulunduğu kurumu sevmesi, benimsemesi gibi kişilik ve niyetinin devreye girmesiyle oluşmaktadır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009). Bağlamsal performans kapsamında ele alınan

bu tarz davranışlar, en az teknik ve uzmanlık bilgileri sonucu ulaştıkları görev performansı kadar önem arz etmektedir. Çünkü bağlamsal performans davranışları sergileyen bir çalışanın örgütü benimsediği düşünülmekte ve kendi çıkarları ile örgüt çıkarlarını aynı paydaya koyduğu varsayılmaktadır (Scotter J. R., 1994). İş, çalışma ortamı dışında ve çalışma koşullarının etkisi olmadan ortaya çıkarılabilecek bir eylem olmadığı için çalışanın işini yaparken çalışma arkadaşlarını, yöneticisini, kurumunu sevmesi gibi nedenler gönüllü olarak üstlendiği işlerin sayısını arttırmasına ve dolayısıyla bağlamsal performansı ile birlikte görev performansının da yüksek olmasına neden olmaktadır (Motowidlo, 2000, s. 119). Aynı şekilde çalışanın, örgüt içinde geliştirmiş olduğu tutum ve düşüncelerin örgüt bağlılığı üzerinde de etkili olacağı düşünülmektedir. Örgüte karşı olumlu tutum geliştiren çalışanın kuruma olan bağlılığı artmakta ve çalışan işi yapılması gereken zorunlu bir görev olarak görmekten ziyade severek yapılan bir eylem olarak görmeye başlamaktadır (Carlson, Witt, Zivnuska, Kacmar, & G.Grzywacz, 2008).

Bağlamsal performans her ne kadar görev performansının bir tamamlayıcısı olarak ele alınsa da ikili arasında ilişki olduğu kadar farklılıklar da bulunmaktadır (Borman & Motowidlo, 1992). Walter Borman'a göre bu iki performans türü arasında iki temel fark vardır. Bunlardan ilki görev performansı işin niteliğine bağlı olarak değişse bile bağlamsal performans işin niteliği değişse dahi benzer davranışlar göstermektir. Çalışan hangi meslek grubunda olursa olsun, istekli ve formal iş görevi dışında sergilemiş olduğu gönüllülük esaslı davranışlar birbiriyle paralel yapıda olmaktadır (Griffin, Neal, & Neale, 2000, s. 526). İkinci farklılık ise görev ve bağlamsal performansın belirleyici özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Görev performansının belirleyicileri, iş tanımının çalışanlardan beklediği beceri, yetenek, tecrübe gibi kavramlardır (Lansman & Hunt, 1982). Bağlamsal performansının belirleyicisi ise tamamen çalışanın özgür iradesi ile ortaya çıkabilecek gönüllülük esaslı durumlardır (Borman, 2004). Bu farklılıklara ek olarak görev performansı örgütün ayakta kalabilmesi için direkt olarak yapılması gereken temel eylemlerken, bağlamsal performans dolaylı olarak bu eylemlere katkıda bulunmaktadır (Conway, 1999). Aynı zamanda görev performansı psikolojik ve sosyal ortamı ele almazken, bağlamsal performans kapsamındaki faaliyetler doğrudan bu ortamlarla bağlantılıdır. Bağlamsal performans belirleyicileri farklı olduğu için belirli bir iş

tanımı bulunmamakta ve herhangi bir ücret karşılığında yapılmamaktadır (Aykan, 2014). Öte yandan görev performansı belirli bir iş tanımı ile ücret karşılığında sergilenmektedir (A.Goodman & J.Svyantek, 1999, s. 255) .

2.4 BAĞLAMSAAL PERFORMANSIN BOYUTLARI

Araştırmalar, bağlamsal performansın kişilerarası dayanışma/yardımlaşma ve işe adanmışlık olmak üzere iki boyutu olduğunu ortaya koymaktadır (Borman & Motowidlo, 1992).

2.4.1 Kişilerarası Dayanışma/Yardımlaşma

Kişilerarası dayanışma ya da yardımlaşma çalışanın kendisi dışında diğer çalışanlara ve örgütün bütününe etki edecek şekilde hem fiziki hem de psikolojik ve sosyal açıdan çalışması, çabalaması anlamına gelmektedir . Diğer çalışanların görevlerine yardımcı olma, o iş ile alakalı deneyim ve bilgi aktarımı sağlama, iyi iletişim kurma gibi eylemler bu boyut altında toplanmaktadır (Scotter & Motowidlo, 1996). Bağlamsal performansın, hem birey hem de çalışma ortamındaki diğer bireylerle ilgisi olduğu için özellikle grup çalışmalarında önemli bir role sahiptir. Böyle bir çalışmanın kişilerarası dayanışma olmaksızın yapılabilmesi pek olanaklı değildir. Çalışanların anlaşılamadığı, iletişimde olmadığı bir ortamda örgütsel hedeflere ulaşmada sıkıntı yaşanması muhtemel olmaktadır (LePine & Van Dyne, 2001). Bu bağlamda bağlamsal performansın grup çalışmaları üzerindeki etkisi oldukça önemli bir hal almaktadır. Çalışanların sosyal ve motivasyonel kaynaklarını destekleyen bağlamsal performansın, kişilerarası yardımlaşma olmadan başarıya ulaşması mümkün değildir (Mohammed, Mathieu, & Bartlett, 2002).

Kişilerarası yardımlaşma örgüt hedefleri için gerekli olan sosyal ve psikolojik desteği sağlamaktadır. Birbiri ile sağlıklı iletişim içerisinde bulunan çalışanlar, birbirlerini etkilemekte ve bir problem karşısında daha güçlü durabilmektedir (Motowidlo, 2000). Deneyim ve bilgi aktarımını da içeren yardımlaşma kavramı ile hem yeni çalışanlar kenilerini daha iyi hissetmekte hem de sadakat geliştirmektedir. Kısacası kişilerarası yardımlaşma kavramı bireyin örgütün diğer çalışanlarına karşı göstermiş olduğu vatandaşlık davranışlarıdır (Jawahar & Carr, 2007). Ayrıca bağlamsal performans, grup ve yardımlaşma

tabanlı çalışmaya odaklandığından, günümüz dünyasında örgütlerin gittikçe göz önünde bulundurması gereken bir konu haline gelmektedir (Fletcher, 2001).

2.4.2 İşe Adanmışlık

En genel haliyle adanmışlık, pozitif bir şekilde iş merkezli düşünme, yüksek seviyede enerji ile işi yapma ve kendini tamamen işe verme eğilimi gibi iş öncelikli davranışlar anlamına gelmektedir (Caymaz, Erenel, & Gürer, 2013). Kişilerarası yardımlaşma örgüt çalışanlarına karşı vatandaşlık görevi olarak tanımlanırken işe adanma doğrudan örgüte yönelik vatandaşlık davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda işe adanma, örgüt amaçlarına kayıtsız hizmet sunmak ve örgüt kurallarına itaat etmek, çok çalışmaktan çekinmeden örgütün değerini yükseltecek eylemler gibi davranışlar bütünü olarak açıklanabilmektedir (Organ, 1997, s. 88).

İşe adanmışlık, çalışan bireyin kendisini yaptığı iş ile anlatma yolu olarak da tanımlanabilmektedir. Çalıştıkları örgütü seven, bağ ve güven duyan çalışanlar bu sevgiyi karşılıklı bir hale dönüştürdüklerinde kendilerini daha yüksek bir seviyede işe adanmışlardır. Aynı zamanda çalışma arkadaşları ile de iletişim içinde olan çalışanlar bu bağlılıkları ile örnek olmakta ve destek görmektedirler (Chughtai & Buckley, 2008, s. 58).

İşe adanmışlığı yüksek olan çalışanların, örgütün direkt kendine yönelik olan örgütü koruma, geliştirme gibi davranışları da yüksek olmaktadır (Borman, 2004, s. 237). Örneğin; işe adanmışlık seviyesi yüksek olan çalışanların örgütün teçhizat ve makinelerini koruma, kontrol olmazken dahi kurallara uyma gibi davranışları bulunmaktadır (Christian, Garza, & Slaughter, 2011, s. 120-121). Aynı zamanda böyle çalışanların daha azimli, uyumlu, yenilikçi, gönüllü ve çözüm odaklı davranışlarının olduğu gözlemlenmektedir (Hogan, Rybicki, & Borman, 1998). Yönetici yokken bile kurum içinde çok çalışma, kurallara itaat etme, karşılaşılan engelleri kendiliğinden çözmeye çalışma gibi eylemler ancak işe adanmışlık sayesinde olmaktadır (Scotter & Motowidlo, 1996) .

2.5 BAĞLAMSAL PERFORMANSI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Gönüllülük esaslı temel olan bağlamsal performansın oluşumuna etki eden hem çalışanın kendisinden hem de örgütlerden kaynaklı birçok faktör

bulunmaktadır . Bunlar güdülenme, kişilik, kişilerarası iletişim becerileri, yönetici ile ilişkiler ve örgüt kökenli etmenlerdir.

2.5.1 Güdülenme

Güdülenme, en genel hali ile bir davranış ya da düşünceyi eyleme dönüştüren güç olarak ifade edilmektedir (Özgener, 2000, s. 177). Bu kapsamda güdülenmiş kişinin bir düşünceyi eyleme dönüştürmesi daha olanaklı olmaktadır. Kendisine ve başkalarına güvenen çalışanın motivasyonu yüksek olmakla birlikte böyle bir çalışan sürekli gelişmeye ve yeniliklere açık olmaktadır (Temminck, Mearns, & Fruhen, 2015, s. 408). Dolayısıyla motivasyon çalışan birey için oldukça önemli bir faktördür. Çünkü güdülenmiş kişi farkında olmadan yaptığı işten zevk almakta ve bir zaman sonra işi yük olarak görmeyi bırakmaktadır (Dilekmen & Ada, 2005).

Çalışan bireylerin güdülenme seviyeleri arttıkça uyumlu davranışlarında da artış olmaktadır. Örneğin; motivasyonları yüksek çalışanların çalışma arkadaşları ile daha iyi iletişim içerisinde oldukları, müşteriler ile daha rahat iletişime geçtikleri gözlemlenmektedir (Sökmen & Erbil, 2013, s. 52). Aynı şekilde böyle çalışanların örgüt içerisindeki kurallara itaat konusunda daha uyumlu oldukları, örgütün saygınlığını arttırıcı davranışlar sergiledikleri de görülmektedir (Scotter & Motowidlo, 1996).

2.5.2 Kişilik

Kişilik, bireyin bütün özelliklerini içeren, kendisini diğer insanlardan ayıran ve de kişinin kendisine has olan bütün davranış ve düşünceler toplamını içermektedir. Bu bağlamda kişilik, bireylerin neyi niçi yaptıklarını çözmeye yarayan ve bu davranış eğilimindeki sebepleri açıklayan bir kavramdır (Saygılı, Onay, & Ayhan, 2017, s. 66).

Kişilik faktörünün çalışan birey davranışlarını anlama ve açıklamada etkisi oldukça büyüktür. Örneğin; daha uyumlu kişiliğe sahip çalışanların değişime daha kolay adapte olduğu, kurallara daha kolay itaat ettiği, ilişki ve iletişim kurmada daha rahat oldukları gözlemlenmektedir (Beaty Jr, Cleveland, & Murphy, 2001, s. 131). Dolayısıyla kişilik özelliklerinin bağlamsal performans üzerinde oldukça fazla etkisi bulunmaktadır (Scotter & Motowidlo, 1996).

2.5.3 Kişilerarası İletişim Becerisi

Kişilerarası iletişim, bir bireyden diğer bireylere duygu, düşünce, bilgilerin, düşüncelerin aktarılma süreci olarak açıklanmaktadır (Şahin A. , 2007). Bu sürecin yaşanabilmesi için iletişim kanallarının açık ve daha önce kurulmuş olması gerekmektedir. Kişilerarası iletişimin, kişinin kendini tanıması ve kendine duyduğu öz saygı üzerinde oldukça önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çünkü birey bu iletişim ile benlik algısını oluşturmakta ve diğer kişilerle iletişim kurabilmektedir (Orta, 2009).

Kişilerarası iletişim becerisi gelişmiş bireylerin iletişim konusunda daha az problem yaşayacakları düşünülmektedir (Hottel & Hardigan, 2005, s. 282). İletişimin temelinde kişinin kendisi olduğu için diğer insanlarla etkileşime geçebilme yeteneği bu süreci daha kolay kılmaktadır. Bu sebepten dolayı kişilerarası iletişimin en temel koşulu bireyin iletişim becerisinin olması ve bunu yansıtabilmesidir (Keyton, vd., 2013) . Kişilerarası iletişim sayesinde bilgi, tecrübe, düşünce ve duygu aktarımı olmaktadır. Bir kurum içinde böyle bir yeteneği olan çalışanın da daha rahat şekilde aktarım yapacağı, ast, üst ve çalışma arkadaşları ile kolayca iletişim kurabileceği düşünülmektedir (Okoro, Washington, & Thomas, 2017). Dolayısıyla kişilerarası iletişim becerisine sahip bir çalışanın bağlamsal performansının da bu doğrultuda yüksek olacağı varsayılmaktadır (Sungur, 2018).

Bireyin diğer çalışanlara yardım etme, yardıma ihtiyacı olduklarında destekleme, birlikte gönüllü olarak sosyal faaliyetlerde yer alma gibi eylemleri ancak bireyin sahip olduğu kişilerarası iletişim becerisi sayesinde olmaktadır. Böyle becerisi eksik kişinin iletişim kurmada sıkıntı yaşayacağı ve dolayısıyla bağlamsal performans kapsamında yer alan davranışlar göstermede zorluk çekeceği düşünülmektedir (Scotter J. R., 1994).

2.5.4 Yönetici ve Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler

Çalışan bireyin çalıştığı kurumu sevebilmesi, bağ kurabilmesi sadece kendinden kaynaklı özellikleri ile gelişmemektedir. Aynı şekilde ast ve üstleri arasındaki ilişkide muhattap olduğu kişilerin de özellikleri son derece etkili olmaktadır. Örneğin; kurum içinde yöneticilerin astları ile kurduğu daha ılımlı ilişkiler çalışan üzerinde olumlu bir izlenim yaratmakta ve bağlamsal performans

da bu doğrultuda pozitif yönde etkilenmektedir (Borman, 2004). Dolayısıyla her kademedeki yönetici astları ile empati yapabilmeli, onları anlamak için çaba göstermelidir. Bu nedenle yönetici çalışanlara karar verme sürecinde aktif rol vermeli ve onları kuruma ait hissedebilmeleri adına fırsatlar tanımalıdır. Ancak böyle bir iletişim şekli ile yönetici çalışanlarını daha yakından tanıma ve onları anlama imkanına erişmektedir (Demirel, 2009).

Astları ile iyi ilişkiler kuran yöneticiler çalışma ortamı içinde olumlu bir hava yaratmakta ve çalışanın kendisini daha iyi hissetmesine sebep olmaktadır (Welch, 2011). Böyle bir çalışma ortamında çalışanlar yöneticilerine karşı olumlu tutum geliştirmekte ve işini daha severek yapmaktadır. Astlarını destekleyen, onları motive eden yöneticiler sayesinde iletişim güçlenmekte ve kurum içinde bağ oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışan bireyin hem görev performansı hem de bağlamsal performansı bu güçlü bağ sayesinde artmaktadır (Jawahar & Carr, 2007, s. 338).

Çalışma arkadaşları ile ilişkilerin bağlamsal performans üzerindeki etkisi en az yönetici ile ilişkiler kadar önemlidir. Bulunduğu ve beraber iş yaptığı çalışma ya da takım arkadaşlarını sevmeyen çalışanlar ister istemez olumsuz bir tutum içine girmektedir (Joiner, 2007). Dolayısıyla yöneticiler çalışan ilişkileri ve arkadaşlıklarını gözlemlemeli ve daha iyi ilişkiler için teşviklerde bulunmalıdır (Ahmad & Kura, 2019, s. 43). Çalışanlar böyle bir yönetim sayesinde kurum içinde ortak amaçla bulunduklarını aynı zamanda kişisel hedeflerini de karıştılayabileceklerini anlayabilmektedir. Kişiler arası problem nedeniyle az yaşanırsa o kadar kısa zamanda başarıya ulaşılmaktadır. Çalışma arkadaşlarıyla bilgi, tecrübe, düşünce paylaşımı ve çalışanlar arasındaki ilişkinin iyi olması bu hususta oldukça önemli rol oynamaktadır (Scott, vd., 2014). Hem çalışanlar arası ilişkiler de hem de işveren-işçi ilişkilerinde saygı, sevgi, anlayış, uyum, empati, paylaşım oldukça bağlamsal performans seviyesi artacak dolayısıyla görev performansıda aynı oranda artacaktır (Karavardar, 2012).

2.5.5 Örgüt Kökenli Etmenler

Baglamsal performansı etkileyen örgütsel kökenli etmenlerin arasında algılanan en temel kavramlar örgütsel adalet, örgütsel destek, yönetici desteği gibi konulardır. Kurum içerisinde adaletin ve desteğin varlığını hisseden çalışanlar kendilerini kuruma ait hissedebilmektedir (Whitener, 2001).. Kendilerini daha

sıcak bir çalışma ortamında hisseden çalışanlar hem kurum için hem kendileri hem de diğer çalışma arkadaşları için daha fazla fayda sağlayabilmektedir. Bahsedilen kavramlar örgüt kültürü haline gelebildiği takdirde çalışanlar işlerine kendilerini daha fazla vermekte ve çalışma arkadaşları ile daha yakın ilişkiler kurmaktadır. Tüm bunların sonucunda çalışanın bağlamsal performansı artmakta ve verimlilik seviyesi de yükselmektedir (Doğru, 2016).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

3.1 İŞ TATMİNİ TANIMI VE ÖNEMİ

İş kavramı, bireyin bir kurum için veya kendisi için bedensel, fiziksel ve ruhsal enerji harcayarak belirli bir ücret karşılığında bir mal ya da hizmet üretme süreci olarak açıklanmaktadır (Kapız, 2002). İş kavramından da yola çıkacak olursak birey enerji ve emek harcayarak belirli bir ürün ya da hizmeti ortaya koymaya çalışmakta ve bunun sonucunda para kazanmaktadır. Yapılan iş kişi tarafından sevilirse o kadar iş yapma süreci rahatlamakta, hem birey hem de kurum için daha yararlı olmaktadır (Nadinloyi, Sadeghi, & Hajloo, 2013). Günümüz dünyasında artan rekabet ortamı ile bireyler daha fazla çalışmak zorunda kaldıklarından bireyin işi ile ilgili yaşadığı tatmin ya da tatminsizlik hem kendisini hem de kurumu ilgilendiren önemli bir konu olmaktadır (Özdevecioğlu, 2004). Gittikçe daha da önemli bir kavram haline gelen iş tatmini en basit haliyle çalışan bireyin işine karşı duyduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik halidir (Saranya, 2014, s. 50). İş tatmini aynı zamanda çalışan bireyin o işe karşı hissettiği genel duygularını, düşüncelerini ve geliştirmiş oldukları tutumlarını içermektedir (Pincus, 1986). Bireyin işine karşı oluşturmuş olduğu tutumu pozitif ya da negatif olacağına göre iş tatmini, iş süreci boyunca oluşan ve kişinin ruh halinin yansıması olan bir kavramdır. Bu doğrultuda en yalın hali ile kişinin işine karşı oluşturduğu genel ruh hali olumlu ise iş tatmini, olumsuz ise iş tatminsizliği vardır demek doğru olacaktır (Erdoğan, 1996, s. 231). Kişinin işini ne ölçüde sevdiği ve o işten beklentilerini ifade eden iş tatmini kavramı bir bakıma çalışan bireyin girdi ve çıktılarının dengelenebilmesidir. Girdiler kısmında; çalışanın emeği, enerjisi, becerileri, yetenekleri ve bunların sonucunda oluşan beklentileri

yer alırken, çıktılar kısmında ise maaş, ödül, terfi gibi kişinin emeğinin karşılığı sayılabilecek eylemler yer almaktadır (Judg, vd., 2001). Örneğin; paralel zorlukta iş yapan çalışanlardan biri iş sonucunda terfi alıp diğeri almazken, almayan kişinin beklentileri karşılanmayacağı için iş tatminsizliği, aynı şekilde işin sonucunda beklediği primi alan bir çalışanın ise iş tatmini yaşaması muhtmel olmaktadır (Çatır, 2018). Kısacası iş tatmini, bireyin değer ve önem verdiği durumların çalışma ortamında sağlanmış olması sonucu ortaya çıkan memnuniyetlilik halidir (Özkalp, Keser, Acar, Varoğlu, & Kirel, 2013, s. 50).

İş tatmini kavramının önemli üç tane özelliği bulunmaktadır. Bunlar;

- İş tatmini daha çok soyut bir kavramdır. Bu nedenle gözlem ve sözle ifade edilebilmektedir. Dolayısıyla çalışan bireyin iş durumuna karşı yansıtmış olduğu duygu durumu ancak ya kişinin ifadesi ya da yöneticinin gözlemi ile olabilmektedir.
- İş tatmini, girdi çıktı kavramıdır. Beklentilerin ne ölçüde karşılandığı, kazançların ne oranda elde edildiği gibi durumlarla bu kavram basit bir formüle çevrilebilmektedir.
- İş tatmini tek bir unsurdan etkilenmemekte, birbiri ile ilişkili ve alakalı birçok kavramın sonucunda oluşmaktadır. Örneğin; çalışan yapmış olduğu iş sürecinde sadece çalışma arkadaşları ile iletişim içinde olmamakta, yöneticisi ile de etkileşim halinde olmaktadır. Aynı şekilde yönetim tarzı, örgüt kültürü, kişinin ve işin kendisi, terfi fırsatları gibi konular iş tatmini üzerinde birbiri ile ilişkili bir biçimde etkilidir (Luthans F. , 1995, s. 170) (Johnson & Johnson, 2000)

İş tatmini bireylerin işlerinden aldıkları haz gibi soyut bir ifade olabilirken, çalışılan fiziki ortam, ücret gibi somut göstergeler de iş tatmini kapsamında yer almaktadır (Smither, 1998, s. 237). İster soyut ister somut göstergeler olsun, kişi işinden beklediği geri dönüşü sağlayamadığı takdirde işe devamsızlık, kaytarma, performans kaybı gibi konular gündeme gelmektedir (Sarwar & Abugre, 2013). Bu tarz eylemler çalışanların iş ve çalışma ortamından beklentilerini karşılayamayıp iş tatminsizliği yaşamasına zemin hazırlamaktadır. İş tatminsizliği ile yabancılaşma, sinizim, işten ayrılma niyeti gibi olumsuz durumlar yakından ilişki içindedir (Pugliesi, 1999, s. 136). İş tatminsizliği yaşayan bireyin örgüte yabancılaştığı, yabancılaşan bireyin işini artık hayatının bir parçası olarak görmediği ve hatta bir zaman sonra kendine de uzaklaşarak

kendini örgütün bir ferdi olarak hissetmediği gözlemlenmiştir (Başaran, 1998, s. 208). Sürekli iş gücü devri, artan masraflar, yeni başlayanların işi öğrenme süreci, verimlilik kaybı gibi olumsuzluklar yaşamamak adına çalışanların beklentilerine önem verilmelidir (Türk, 2003). İşinden ve hayatından zevk alamayan bireylerin iş tatmininin sağlanmadığı takdirde yaşam memnuniyetsizliği artmakta, ruh sağlıkları bozulmakta ve depresyon ile karşı karşıya gelmektedirler (Balouch & Hassan, 2014, s. 134). Öte yandan bu tatmini sağlayamayan bireyler de duygu durumu ve davranış bozukluğu, uykusuzluk, iştah kaybı gibi hem fiziksel sağlığını hem de ruhsal sağlığını etkileyebilecek olumsuz durumlar gözlemlenmektedir (Inuwa, 2016, s. 98). Dolayısıyla enerji kaybı, hayal kırıklığı yaşayan birey özel ve iş hayatında kendisinden beklenen rol taleplerini gerçekleştirememektedir. Motivasyonunu kaybeden bireylerin duygu durumunu sosyal çevresine yansıtmaya başlamasıyla birlikte ilişkilerinde aksamalar yaşaması ve çalışma fikrinden uzaklaşması muhtemel olmaktadır (Kök, 2006). Kendisini iyi hissetmeyen bireyin çalıştığı kuruma karşı yabancılaşma, kaytarma, çatışma, iş kazaları, işten ayrılma niyeti gibi örgüt aleyhine işleyebilecek eylemler ihtimali artmaktadır (Judge, Thoresen, Bono, & Patton, 2001). Totelde bakıldığında zaman kurumlar da bu yaşanan olumsuzluklardan verimlilik kaybı, yüksek iş gücü devri, örgütsel bağlılık oluşturmama gibi maddi manevi kayıplar yaşamaktadır (Nadinloyi, Sadeghi, & Hajloo, 2013). Bununla birlikte iş tatmini sağlanmış çalışanlarla birlikte daha güçlü olan örgütler rakiplerine karşı avantaj elde etmekte ve kurum içinde etkili bir çalışma ortamı sağlamış olmaktadır (Bhatti & Qureshi, 2007, s. 57). Ayrıca iş tatmini ve verimlilikle alakalı yapılmış araştırmalar iş tatmini olgusunun kişiden fazla örgüte etkisinin olduğunu göstermektedir (Üstün, 2009). Çalışma şartlarının değişmesi ve artan rekabet ortamı ile örgütlerin sadece üretim ve verimlilik odaklı olması yeterli olmamaktadır (Bilge, 2018) Günümüz koşullarında örgütler için rakipleri karşısında avantajlı bir pozisyona geçebilmek ve nitelikli çalışanları çekerek onları kurum içinde tutabilmek ancak çalışanların iş tatmini sağlayabildikleri takdirde oluşmaktadır (Inuwa, 2016). Yüksek seviyede işinden zevk alan bir çalışanın hem görev hem de bağlamsal performansı olumlu yönde etkilendiğinden, örgütsel performans da aynı paralellikte etkilenmektedir (Düzgün & Marşap, 2018, s. 791). Aynı zamanda yapılan başka araştırmalarda

ise iş tatmini olgusunun örgütlerin örgütsel performansı kadar stratejik başarısı seviyesini de arttırdığı gözlemlenmektedir (Özkalp, vd., 2013, s. 49).

Sonuç olarak iş tatmini yaşayan bir birey psikolojik açıdan daha sağlıklı olduğu için yaşam tatmini de bu ölçüde daha sağlıklı olmaktadır. Kendilerini iyi, mutlu, tatmin olmuş bir şekilde hisseden bireyler daha huzurlu, anlayışlı, umut dolu bir toplumun parçasını oluşturmakta ve sosyal ilişkilerde de başarıya ulaşmaktadır (Poyraz & Kama, 2008, s. 148).

3.2 İŞ TATMINİNİN ÖLÇÜLMESİ

İş tatmini, başka bir birey tarafından direkt gözlemlenemeyen, yalnızca kişinin kendisinin hissettiği ve yansıtmadığı takdirde anlaşılması zor, içsel bir olgu olduğu için bu kavramın yarattığı sorunları da saptamak pek kolay olmamaktadır. Öte yandan yalnızca sorunları saptayabilmek değil bu sorunlara neden olan unsurları belirleyebilmek daha önemli bir durumdur. Çünkü daha net ve kalıcı bir çözüm yolu bulunmak isteniyorsa sorunlarla birlikte nedenleri de ele almak gerekmektedir. Bu süreçte yöneticiler iş tatmini ölçüm teknikleri ile iş tatminini değerlendirmekte ve problemlerle birlikte buna neden olan unsurları da gözlemlemektedir (Özdemir, 2006).

İşletmeler, çalışanlarının herhangi bir problem ya da kriz dönemlerinde neye nasıl tepki vereceğini önceden bilebilmek ve bu durumu kontrollü bir şekilde sürdürebilmek adına onların iş tatminileri hakkında bilgi sahibi olmak zorundadır. Hızlı değişen koşullar gibi iş tatmini kavramı da birçok sebepten ötürü değişkenlik gösterebilen bir kavramdır. Bu nedenle iş tatmini kavramının değişkenlik gösterebileceği örgütler tarafından ihmal edilmeyip üzerine düşünülmesi gereken bir konudur (Haar, vd., 2014). Bu sebepten dolayı belirli dönem ve aralıklarla iş tatmini ölçümleri yapılmalı, değerlendirmeler dönemlere göre raporlandırılmalıdır (Çalışkan, 2005).

İş tatmini ölçüm teknikleri arasında en çok başvurulan yöntemler; Minnesota Tatmin ölçeği, Kritik Olaylar Yaklaşımı, İş Genel Ölçeği, Anket-Mülakat Tekniğidir.

3.2.1 Minnesota Tatmin Ölçeği

Minnesota tatmin ölçeği, puanlama ölçekleri tekniği ile iş tatmini ölçme yöntemleri arasında en sık başvurulan iş tatmini ölçme türüdür. En genel hali ile çalışan bireylerin hissetikleri memnuniyet ya da memnuniyetsizlik seviyelerini belirlemeye yarayan bir puanlama sistemidir (Tor, 2011).

Weiss, Dawis, Lofguis ve England tarafından 1967 yılında 20 ölçek madde ile oluşturulmuş olan bu ölçek türü sosyal bilimler kapsamındaki araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır. Minnesota İş Tatmini ölçeğinde, tatmin seviyeleri hakkında bilgi edinilmek isteyen çalışanların ilk olarak işlerinin genel özellikleri, çalışanlarda yarattığı algı ile birlikte çalışanda bıraktığı izlenim gözlemlenmeye çalışılmaktadır (Zeynel, 2018). Bu ölçek türü, çalışanın memnuniyet ya da memnuniyetsizlik halinin işten kaynaklı doğan kısmını belirlemeyi amaçlamaktadır. Ölçekle tatmin seviyesi ölçülmeye çalışan birey ölçekte bulunan maddeleri dikkatlice değerlendirip, kendisine en uygun olan maddeyi işaretlemektedir. Tüm maddeler titiz bir şekilde değerlendirildikten sonra çalışanların genel iş tatmini ya da tatminsizliği saptanmış olmaktadır (Aydın, 2019).

Minnesota ölçeği, dışsal iş tatmin ve içsel iş tatmin olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu ölçek 5'li likert ölçeği modelinde olup, bir ve beş arasında puanlanmaktadır. Seçenekler birden beşe kadar hiç tatmin edici değil ve çok tatmin edici şıkları arasında sıralanmaktadır. Puanlama sonucu yüksek çıkarsa çalışanın tatmin olduğunu, düşük çıkarsa ise çalışanın tatminsizlik yaşadığını göstermektedir (Kök, 2006) .

3.2.2 Kritik Olaylar Yaklaşımı

İlk defa Herzberg tarafından geliştirilip uygulanan bu yöntem ile bireylere işyerinde özellikle ne zaman mutlu ve mutsuz oldukları sorulmaktadır (Öztürk S. A., 2000). Bu sorular ile çalışanların işin hangi yönünden keyif aldıkları, hangi yönünden ise memnuniyetsizlik yaşadıkları anlaşılmaya çalışılmaktadır. Kişiler bu yöntem ile kendilerini daha rahat hissetmekte ve daha spesifik cevaplar verebilmektedir. Çünkü çalışanlar herhangi bir anket soru ve cevabı ile sınırlandırılmadıkları için kendilerini daha net ifade edebilmektedirler (Burakgazi, 2017). Kritik olaylar tekniği, böyle bir artışa sahip olmasına karşın

daha detaylı bir analiz süreci gerektirdiğinden fazla vakit almaktadır. Bu duruma ek olarak bu yöntem ile bir zaman sonra tarafsızlıktan uzaklaşmak mümkün olabilmektedir. Çünkü çalışan, soruyu soran kimsenin duymak istediği tarzda cevaplar verip gerçeklikten uzaklaşabilmektedir (Özdemir, 2006).

3.2.3 İş Genel Ölçeği

İş genel ölçeği oldukça anlaşılır ve kısa olmasından dolayı sıklıkla başvurulanan yöntemlerden biridir. Detaylı bir analiz sonucu vermemesine karşın uzun anketli çalışmalarda kullanılması idealdir. Bu ölçek sayesinde bireysel olarak çalışanlardan genel tutumlarına ilişkin bilgiler toplanmakta ve toplamda örgütsel bir sonuç çıkarılmaktadır (Cammann, vd., 1983, s. 71)

İş genel ölçeği ile iş tatmini ölçümü yapabilmek için Kunin tarafından sembolik ifadeler geliştirilmiştir. Bu ifadeler gülümseyen yüz ve üzgün yüz arasında derecelendirilmiştir. Bu şekilde çalışanın işe karşı olan yargıları belirlenmeye çalışılmaktadır. Özellikle hizmet sektöründe çalışan bireylerin iş tatminini ölçebilmek için sıklıkla başvurulanan bir tekniktir (Kaya, 2007).

3.2.4 Anket-Mülakat Tekniği

Çalışan bireyin işinden duyduğu memnuniyet, yalnızca anketler ile ölçülmemektedir. Özel olarak hazırlanmış bir ölçek olmadan daha detaylı bir şekilde çalışanın iş tatmini ya da tatminsizliği hakkında bilgi sahibi olmak mümkündür. Kişi ile mülakat veya farklı yöntemlerle oluşturulmuş anketlerle de sonuca varılabilmektedir. Mülakat sayesinde çalışanın tutumu hakkında daha detaylı bilgiye erişilmektedir. Herhangi bir anket sorusu ile kısıtlama olmadığı için mülakatı yapan mülakatın gidilşatına göre uygun bulduğu soruları sorabilmektedir. Böylece daha detaylı, kapsamlı ve derinlemesine görüşme ile sağlıklı, çok boyutlu sonuçlara ulaşılmaktadır (Tor, 2011).

Detaylı bir sonuç almak isteyen örgütler için uygun olsa da Mülakat yöntemi aynı zamanda çok fazla zaman alan da bir yöntemdir. Diğer yandan mülakatı yapan kişinin çalışan, iş ve mülakat tekniği hakkında bilgili olması gerekmektedir. Aynı şekilde mülakat yapan kişinin sakin, ılımlı ve objektif olabilmesi oldukça önemlidir. Kısacası çalışanın kendini rahat hissedebilmesi adına mülakatı yapan kişi profesyonel olmalıdır (Aydın, 2019).

3.3 İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN UNSURLAR

İşletmelerin çalışanlardan sorumlulukları itibarı ile belirli nitelikleri, yetenekleri, becerileri gibi kriterlere sahip olmasını beklemesinin yanı sıra çalışanların da bulundukları kurumlardan beklentileri, istekleri olabilmektedir. Tüm bu beklenti ve istekler çalışanın iş performansını ve iş tatminini doğrudan ya da dolaylı şekilde etkilemektedir (Koçoğlu, 2015). Fakat çalışanlara gereken örgütsel desteğin verilmesi çalışanların iş tatmini sağlayacağını yüzde yüz garantisini vermemektedir. Çünkü her çalışanın kişiliği gereği beklenti ve talepleri farklı olabilmektedir. Bu bağlamda bir çalışanı mutlu eden herhangi bir örgütsel destek diğer çalışanı mutlu etmeyebilmektedir. Kişilerin sosyal çevreleri, değerleri, tutumları, iş deneyimleri, bakış açıları gibi unsurlar iş ve çalışma koşullarına karşı farklı duygu, düşünce ve tutum geliştirmelerine sebep olmaktadır. Bu sebeplerden ötürü çalışanların iş tatmini veya tatminsizliği saptanmaya çalışırken bu farklılıklar göz önüne alınarak hareket edilmelidir (Aşık, 2010).

İş tatmini, çalışanın işine karşı oluşturduğu genel yargı ve tutumu şeklinde özetlendiğinden, kişinin işine karşı beslediği olumlu düşüncelerini, iş tatminini sağlayan faktörler olarak ele almak doğru olacaktır (Erdoğan, 1996, s. 233). İş tatmininin genel tanımlarından ziyade daha kişisel bir kavram olmasından dolayı bu doyumu etkileyen faktörler de farklı başlıklar altında toplanmıştır (Robbins, 1994, s. 130). Bu noktadan sonra çalışanın işi ile alakalı hangi faktörlerin iş tatminini etkilediği sorusunun üzerine durulmuş ve kategorize edilerek bu faktörler değerlendirilmiştir. Luthans'a göre bu faktörler içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayrılmaktadır. İçsel faktörler genel olarak bireysel faktörler altında ele alınan kişinin içinde bulunduğu çalışma ortamı dışından kaynaklanan içsel ve sosyal dünyasında var olan özelliklerdir. Dışsal faktörler ise kurumdan ve işin kendisinden kaynaklı durumlardır. En genel hali ile bu faktörler kişisel ve örgütsel olarak iki ana başlık altında toplanmıştır. İş tatminine etki eden bireysel faktörler; kişilik, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, deneyimdir. Örgütsel faktörler ise işin kendisi, ücret, terfi ve kariyer imkanları, genel çalışma şartları, yönetim ve örgüt kültürüdür (Robbins, 1994, s. 130) (Luthans F. , 1995, s. 158).

3.3.1 Bireysel Faktörler

Temel olarak iş tatmini kişinin işinden beklediği kişisel beklentileri ile ona sunulan koşulların uyuşması ya da uyuşmaması sonrasında ortaya çıkmaktadır. Bu uyuşma/uyuşmama durumuna etki eden birçok gerçek sebep vardır. Kimi çalışan sunulan ile yetinebilirken kimi çalışan bu durumdan aynı oranda etkilenemeyebilmektedir. Bu noktada devreye çalışanların kişilik özellikleri ve sosyal yapılarının farklı olması girmektedir (Mitchell & Larson, 1987, s. 91).

3.3.1.1 Kişilik

İş tatmini olgusunda bireysel faktörleri oluşturan en temel özellik aslında kişiliktir. Hiçbir çalışan kişiliğinin belli bir kısmını dışarıda bırakarak çalışma ortamında bulunamaz. Bir kuruma dahil olan birey kişiliği ile birlikte dahil olmaktadır (Judge, Bono, & Locke, 2000). Her kişi kendi kişiliği ile mevcut örgütte örgütsel kişiliğini oluşturmakta ve örgütün kendi kişiliğine de yön vermiş olmaktadır. Bireyin o ana kadar öğrendiği, edindiği her şey bir çatı altında toplanmış olmakla birlikte onun iş yerinde üstlediği rolleri de etkilemektedir (Budak, 1999, s. 50).

İş tatmini ve kişilik arasındaki bağlantıyı inceleyen araştırmalar sonucunda bu iki kavram arasında belirgin bir ilişki olduğu kanaatine varılmaktadır (Arvey, Dewhirst, & Boling, 1976). Örneğin; kişilik özellikleri daha dışa dönük ve sosyal ilişkileri güçlü olan bireyler ile içine kapanık ve sosyal ilişkileri zayıf olan bireylerin yaşadıkları iş tatmini seviyelerinin farklı olduğu gözlemlenmektedir (Bruk-Lee, Nixon, Goh, & Spector, 2009, s. 173). Aynı şekilde kendine güveni daha yüksek bireylerin, çekimser ve özgüveni düşük olan bireylere göre daha yüksek seviyede iş tatmini yaşadıkları da bulunmuştur. Benzer olarak kişiliği ile barışık olmayan, kendini rahat ifade edemeyen kişiler kurum içindeki sosyal ilişkilerinde başarı gösterememiş ve iş tatmini de bu durumdan olumsuz bir şekilde etkilenmiştir (Aydın, 2019).

Kişilik özellikleri yalnızca birey bazında etkili olan bir unsur değildir. Kurumlarda işe alım sürecinde özellikle işe uygun kişilik özelliklerinde bireyleri işe almayı tercih etmektedirler. Doğru işe doğru nitelikte bir çalışan hem birey hem de örgüt için sonradan bir uyumsuzluk çıkmaması adına oldukça önemlidir (Shujat & Bhutto, 2011). Çünkü bireyin kişilik özelliklerini oluşturan tutum, değer ve alışkanlıklar kolay vazgeçilebilen olgular değildir. Kurumlarda bu

sebepten dolayı kişilik özelliklerinin değişiminin zor ve uzun bir süreç olduğunun farkında olarak işe alım süreçlerini özenle değerlendirmektedir (Okpara J. O., 2006). Hatta birçok kurumsal şirket çalışanlarının kişilik özelliklerini kayıt altına alarak onları saklamayı tercih etmektedir. İleride yaşanacak herhangi bir problem karşısında çalışanını daha iyi anlayabilmek adına kurumlar bu yolu izlemektedir. Çünkü çalışma sürecinde çalışandan kaynaklı bir problem bazı durumlarda çalışanın kişilik özellikleri ile anlaşılabilir (Dormann & Zapf, 2001, s. 480).

Yapılan araştırmalarda aile bağları güçlü olmayan bireylerin kişilik olarak daha durağan yapıda oldukları, hayattan ve dolayısıyla iş hayatından da beklentilerinin düşük olduğu bulunmuştur (Jansen, vd., 1996). Böyle bireylerin iş hayatında herhangi bir sıkıntı ya da sorumluluk karşısında diğerlerine göre daha az başarılı olduğunda da gözlemlenmiştir (Chang, Li, Wu, & Wang, 2010). Bireyin doğduğu ortam, yetiştirilme tarzı ve erken yaşta edindiği alışkanlıklar gibi sebeplerin çalışma hayatına etkisi bulunmaktadır. Örneğin; kişiye aile hayatında bir sorumluluk verilmemişse o kişi çalışma hayatında yükselmek adına bir adım atma, risk alabilme gibi durumlarda problem yaşamaktadır (Dormann & Zapf, 2001). Dolayısıyla kendine güvenemeyen birey çalışma hayatında da çok fazla beklentiye girse dahi bunu karşılayabilecek potansiyeli olmadığından işinden memnuniyet yaşaması da mümkün olmamaktadır (Konuk, 2006).

Bireyin kişilik özellikleri o iş için ne kadar uygun olursa o denli tatmin sağlanabilmekte ve devam edilebilmektedir. Örneğin; duygusal olgunluğu yeterli olmayan bir çalışanı aktif olarak eylemde bulunması gereken bir pozisyona yerleştirmek ileride sıkıntı yaşatacaktır. Bunun yerine mantığını devreye sokabilen, soğukkanlı ve sabırlı bir kişinin böyle bir işe alınması daha mantıklı olacaktır (Baltaş, 2000, s. 172). Başka bir örnek vermek gerekirse; A Tipi kişilik özellikleri olan bireyler başarı ile motive olup sorumluluk almaktan yapı gereği kaçınmamaktadır. Fakat fazla sorumluluk karşısında stres ve endişe yönetimini iyi yapamadıklarından bu tarz çalışanları bir projede fazla sorumluluk barındırılan bir göreve vermek doğru olmayacaktır. Aksi halde yanlış kişi yanlış iş durumu yaşanacağı için sıkıntı yaşanması ve çalışanın performansının düşmesi dolayısıyla da işinden tatmin sağlayamaması kaçınılmaz olmaktadır (Şahin & Batigün, 1997) .

3.3.1.2 Yaş

Kişinin doğduğu yıl, ait olduğu kuşak ve dönem onun davranış ve düşüncelerinde oldukça etkilidir. Dolayısıyla kişinin yaşı, onun hayattan beklentisi, yaşayış tarzı, algı ve değerleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Kişinin işiyle ilgili tutumu yaşına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Glenn ve arkadaşlarının yapmış oldukları çalışmada, yaşı diğer çalışanlara göre daha büyük olan kişilerin tatmin seviyesinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Glenn, Patricia, & Weaver, 1977). Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ise eğitim seviyesi ve tecrübe ile açıklamaya çalışmışlardır. İşe yeni başlayan kişilerin aldıkları eğitim ile paralel beklentilerinin daha fazla olduğu ve bu nedenden dolayı yaşları büyük çalışanlara göre daha az doyum yaşadıkları belirtilmiştir. Aynı şekilde yaşın ilerlemesi ile birlikte kişinin deneyiminin arttığı ve işini daha severek yaptığı ve dolayısıyla daha fazla doyum yaşadığı da eklenmiştir (Glenn, Patricia, & Weaver, 1977).

Herzberg ise yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi U şeklindeki bir eğriye benzeterek açıklamaya çalışmıştır. Kişi çalışma hayatının ilk zamanlarında heves ve istek ile yaptığı işten keyif alıp doyum yaşarken, otuzlu yaşlarında bu rutinlikten sıkılıp işinden daha az keyif almaya başlayıp, sonrasında bu duruma alışarak zaman içinde yine keyif almaya başlamaktadır. İstek ve keyif ile çalışan birey bulunduğu ortama adapte olarak bir zaman sonra işini artık rutin yapılan bir eylem gibi görmeye başlamakta ve memnuniyet seviyesi orta yaşlarda düşüşe geçmektedir. Kişi yine bu duruma da bir zaman sonra alışarak monotonluğu kabullenmekte ve yaşadığı tecrübe ile işinden yine keyif almaya başlamaktadır (Yılmaz F. , 2015). Bu duruma göre çalışan bireyin yaşadığı tecrübe sayısının artması, beceri ve yeteneklerinin gelişmesine katkı sağlamakta ve dolayısıyla çalışanın işini daha iyi yapmasına neden olmaktadır. İşini daha iyi yapan bireyin de performans seviyesi artacağından iş tatminini daha fazla yaşayacağı varsayılmaktadır (Groot & Brink, 1999, s. 355).

Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkinin paralelliğinde deneyim, beklenti, eğitim seviyesi gibi faktörlerin etkili olduğuna dair yapılan araştırmalara ek olarak ikili arasındaki ilişkiye etki eden bir diğer faktörün ise ücret olduğu düşünülmektedir (Syptak, Marsland, & Ulmer, 1999). Yaşı ilerleyen ve kıdemli olan çalışanlar, işe yeni başlayan çalışanlara göre daha fazla ücret almaktadırlar.

Aynı şekilde kıdemli çalışanlara uygulanan terfi ve ödül fırsatları da genç çalışanlara göre daha fazla olduğundan kıdemli çalışanların daha fazla iş tatmini sağlayacağı tahmin edilmektedir (Yelboğa, 2007).

Literatürde yaş ve iş tatmini arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmalarda çoğunluk olarak pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir (Chileshe & Haupt, 2010). Fakat yapılan bazı çalışmalarda ise bir ilişki olmadığı bazen de negatif bir ilişki olduğuna ulaşılmıştır (Tikici, 2005, s. 328). Luthans ve Thomas'ın yaş ve iş doyumu arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmasında diğer çalışmaların aksine yaş arttıkça iş tatmini seviyesinin artmadığı görülmüştür. Bu çalışmada yaşı büyük çalışanların genç çalışanlara göre hızla değişen çalışma koşullarına adapte konusunda sıkıntı yaşadıkları, teknolojik gelişmeleri gençlere göre daha zor kavradıkları ortaya çıkmıştır. Aynı şekilde yaşı daha büyük çalışanların iş yüklerinin daha fazla olduğu ve bundan dolayı daha fazla strese maruz kaldıkları da tespit edilmiştir (Luthans & Thomas, 1987, s. 24). Benzer bir çalışma sonucunda da yaş ve iş tatmini arasında ters ilişki olduğu kanısına varılmıştır (Reese & Johnson, 1991).

Sonuç olarak, yaş arttıkça iş tatmini seviyesinin arttığına dair çalışma sayısı daha fazla olsa da bu durumu genellemek doğru olmayacaktır. Çünkü çalışanın içinde bulunduğu şartlar sonucu etkilemektedir.

3.3.1.3 Cinsiyet

Kadın, erkek çalışanlar ve iş doyumu arasındaki bağlantıyı inceleyen çalışmalarda genellenebilir bir sonuç bulunmamaktadır. Kimi çalışma, kadınların erkeklere göre yaptıkları işten daha fazla tatmin yaşadıklarını ortaya koyarken, kimi çalışma ise erkeklerin kadınlara göre daha fazla doyum aldıklarını belirtmektedir (Sabharwal & Corley, 2009). Örneğin; Smith ve Hulin'in 1964 yılında yapmış oldukları çalışmada kadın çalışanların erkeklerden daha az tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu duruma sebep olan faktörlerin ise kadın çalışanların erkek çalışanlarla aynı işi yapmalarına rağmen daha az ücret almaları, terfi ve ödül imkanlarının daha kısıtlı olması gibi durumlar olduğu düşünülmektedir (Hulin & Smith, 1964). Bununla birlikte iş yerinde erkek çalışanların kadınlara göre kendilerini daha rahat ifade etmeleri ve genellikle üstlerinin de erkek olmasıyla bu rahat çalışma ortamının kadınlara göre daha iyi hissedilmesi iş tatmini algısında etkili olmaktadır (Demato, 2001). Benzer şekilde

1998 yılında Chiu'nun yapmış olduğu araştırmada, üst düzey kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işlerinden daha az tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada üst düzey kadın çalışanların daha fazla bir beklentilerinin kalmamasından ve terfi edecek pozisyonların azalmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir (Chiu, 1998). Bugental ve Centres'in 1966'da yapmış oldukları araştırma sonucu ise yukarıdaki örneklerin tam tersini işaret etmektedir. Bu araştırma sonucuna göre kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla iş tatmini sağlayabildikleri saptanmıştır. Kadın çalışanların iş yerindeki sosyal ilişkilerinin daha kuvvetli olması sonuç üzerinde etkili olmuştur (Okpara, 2006, s. 50). Erkeklerin cinsiyet sayısındaki eşitsizliğin bulunduğu ortamlarda sosyal ilişkilerinde daha fazla başarısız olduğu ve örgütsel bağlılığının azaldığı, işe devamsızlık eğilimlerinin arttığı gözlemlenmiştir (Groot W. V., 1999). Kadınlarda ise bu durumun tam tersi yaşanmış ve işe bağlılık, iş tatmini seviyelerinde artış olduğu saptanmıştır (Balay, 2000, s. 57). Bazı çalışmalarda ise cinsiyet ve iş tatmini arasında pozitif ya da negatif bir ilişkinin olmadığı gözlemlenmiştir. Örneğin; kamu iktisadi teşebbüslerinin üst düzey makamlarında çalışan kadın ve erkeklere yapılan bir araştırmada çalışanların işlerinden aldıkları tatmin seviyeleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığına ulaşılmıştır (İncir, 1990, s. 52). Benzer şekilde 2014 yılında kamu bankası çalışanları üzerine yapılan bir araştırma neticesinde de, çalışanların cinsiyetleri ile iş tatminleri arasında anlamlı bir sonuca rastlanmamıştır (Özaydın & Özdemir, 2014).

Sonuç olarak cinsiyet ve iş tatmini arasındaki bağlantının incelendiği çalışmalarda fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak genel olarak kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha az tatmin sağladıkları yönündedir. Buna neden olan ana sebepler; eşit işe düşük ücret, terfi fırsatlarında adaletsizlik, vasıfsız işlerin çoğunluk olarak kadınlara verilmesi gibi durumlardır. Erkek ve kadının toplumsal rolleri de en az diğer sebepler kadar etkilidir. Çünkü kadının özellikle anne olduktan sonraki dönemde sorumluluk ve beklentilerin altında ezilmesi iş hayatına da yansımaktadır (Saari & Judge, 2004, s. 395).

3.3.1.4 Eğitim Düzeyi

Eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiden net bir şekilde bahsetmek mümkün değildir. Kimi araştırma eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin

doğru orantılı olduğunu, kimi ise ters orantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Burada önemli olan, kişinin aldığı eğitim düzeyi, edindiği bilgi birikimi ve oluşturduğu çalışma değerleridir. Çünkü bireyler doğdukları aile ve bulundukları çevrenin yapısına, sosyal/ekonomik koşullarına, zihniyetine göre eğitim hayatlarına başlayıp devam etmektedirler. Devam edildiği ya da yönlendirildiği sürece eğitim seviyesi insan hayatına yön veren ve kişinin hayata bakış açısını, çevresini, gelişimini, beklentilerini, düşüncelerini bütünüyle etkileyen bir olgudur (Belfield & Harris, 2002). Bu nedenle de eğitim seviyesi ve iş tatmini arasında genellenebilir bir ilişki bulunmamaktadır (Keser, 2011).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında zaman da fikir birliğine rastlanmamaktadır. Çoğunluk olarak eğitim seviyesi yüksek bireylerin, eğitim seviyesi düşük olan bireylere nazaran daha düşük iş tatmini yaşadıklarına dair bulgular bulunmaktadır (Saner & Eyüpoğlu, 2012). Örneğin; Burris'in 1983 yılında yapmış olduğu araştırmada eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında ters ilişki olduğu saptanmıştır. Eğitim seviyesiyle birlikte bilgi, beceri ve beklentilerin de artması ile kişinin işinden beklentilerini yeterince karşılayamaması sonucu iş tatminsizliği yaşayacağı düşünülmektedir (Burris, 1983). Benzer şekilde Keser' in 2006 da yapmış olduğu araştırmada da eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların eğitim seviyeleri düşük olan bireylere göre işlerinden daha az tatmin oldukları gözlemlenmiştir (Keser, 2006). Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ters orantının sebeplerinden biri beklentidir. Eğitim seviyesi arttıkça kişinin iş hayatından ve çalışma koşullarından olan beklentisi artmakta ve bir zaman sonra umduğunu bulamayan birey tatminsizlik yaşamaktadır (Koustelios & Tsigilis, 2005, s. 194). Diğer bir sebep ise kişinin bulunduğu ülkenin ekonomik durumu ve işgücü piyasasıdır. İnsanlar aldıkları eğitim doğrultusunda işlerini yapmak istemektedirler (Mousavi, vd., , 2012). Fakat bazı ülkelerde çoğu kişiye aldığı eğitimden alakasız işler yaptırılmaktadır. Özellikle yeni mezun bireyler ülke şartları doğrultusunda aldıkları eğitim ile alakası olmayan farklı işlerde çalışmak zorunda kalmakta ve yaptıkları işten tatmin sağlayamamaktadırlar (Somuncuoğlu, 2013). Eğitim seviyeleri yüksek çalışanların tatmin seviyelerinin düşük olmasının bir diğer sebebiyse sosyal ilişkilerinin zayıf olmasıdır. Tam aksine daha düşük eğitim alan çalışanların sosyal ilişkilerinin katkısıyla daha fazla tatmin sağladıkları belirtilmektedir (İncir, 1990, s. 53).

Literatürde yukarıda verilen örneklerin aksine eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğru orantılı olduğu çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin; Eren'in 2006'daki çalışmasında eğitim düzeyleri diğer hemşirelere göre daha yüksek olan hemşirelerin işlerinden daha fazla tatmin sağladıkları belirtilmiştir. Eğitim seviyesinin artması ile birlikte çalışana yeni pozisyonlar açılması, ödül ve terfi fırsatlarını da gündeme getirdiğinden bireyin iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir (Eren T. A., 2008). Aynı şekilde üniversitede akademisyenler üzerine yapılan bir araştırmada bireylerin aldıkları tatminin eğitim düzeyi ile alakalı olduğu kanısına varılmıştır (Oshagbemi, 2003).

Eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkiden net bir sonuç çıkarılamamaktadır. Sonuç olarak kişinin aldığı eğitim işinden beklentilerini karşılıyor ve ona fırsat kapılarını açıyorsa kişinin eğitim seviyesinden dolayı iş tatmini yaşaması muhtemel olacaktır. Tam tersi bir durumda ise kişinin aldığı eğitim ile yaptığı iş arasında bir paralellik yok ya da beklentilerini karşılayamıyorsa iş tatmini yaşayamayacağı düşünülmektedir.

3.3.1.5 Medeni Durum

Genel olarak araştırma sonuçları evli bireylerin bekar bireylere göre işlerinden daha fazla doyum aldıkları yönünde olsa da bu faktörün iş tatmini üzerinde bir etkisinin olmadığını ortaya koyan çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin; 2005 yılında doktorlar üzerine yapılan bir araştırma sonucu, evli doktorların bekar doktorlara göre işlerini daha fazla tatmin sağlayarak yaptıklarını göstermektedir (Sevimli & Iscan, 2005). Yapılan araştırmalar göz önünde bulundurularak çıkarılan sonuç evli bireylerin hayattan beklentilerinin değişmesi, aile hayatından alınan doyumun iş hayatına taşınması gibi durumlardır. Ayrıca evli bireyler daha fazla sorumluluk alabilmekte, işe devamsızlık seviyeleri düşmekte ve işten ayrılma niyetlerinde azalma olmaktadır. Kendisinin başka düşünmek zorunda olduğu kişilerinde olması bireyleri evlilikten sonra daha tatminkar yapmaktadır (Özaydın & Özdemir, 2014). Öte yandan 2009 yılında Soyer ve arkadaşları tarafından beden eğitimi öğretmenleri üzerine yapılan bir araştırmada medeni durumun iş tatmini üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma sonucu evli ve bekar kişilerin işlerinden aldıkları memnuniyet arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır (Soyer, Can, & Kale, 2009). Benzer şekilde 2007 yılında konaklama işletmelerindeki çalışanlara

yapılan bir araştırmada da medeni durumun çalışanların iş tatminleri üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. (Toker, 2007).

Yapılan araştırmalarda medeni durum ve iş tatmini arasında net bir ilişki gözlemlenememiştir. Diğer demografik özelliklerle iş tatmini arasındaki ilişkide net bir sonuç olmadığı gibi medeni durum faktörü de her çalışma için aynı sonucu vermemiştir.

3.3.1.6 Deneyim

Genel olarak deneyim ve iş tatmini arasında doğru orantılı bir ilişkinin mevcut olduğu görülmektedir (Kardam & Rangnekar, 2012). İş deneyimi olan kişiler, işe yeni başlayan ve herhangi bir deneyimi bulunmayan kişilere göre işin kendilerinden ne istediğini ve iş için ne yapılmasını bildiklerinden daha bilinçli bir şekilde hareket etmektedirler. Dolayısıyla alışan ve işveren arasındaki ilişkide bu bilinçten etkilenmekte ve daha iyi bir konuma gelmektedir (Van Maele & Van Houtte, 2012, s. 882). alışan bireyin işinden tatmin olması hemen oluşan bir olay olmadığından iş yerindeki ilişkilerinin gelişmesi, işi hakkında daha fazla bilgi sahibi olması zamanla kişiye işi daha fazla sevdirmektedir. Kişi bu süreçte hem deneyim elde edecek hem de kendini geliştirerek tecrbesizliğini azaltacaktır. Bu nedenle kişinin işinden aldığı tatmini anlayabilmek için belirli bir zaman geçmesi ve kişinin deneyim kazanması gerekmektedir (Cano & Miller, 1992). Yapılan bir araştırma sonucu da bu bilgileri destekler niteliktedir. Çalışma süreleri on yıldan fazla olan yöneticilerin, süreleri on yıldan az olan yöneticilere göre daha fazla tatmin sağladıkları belirtilmektedir. İşyerinde edinilen bilgiler, pratikler kişi üzerinde güven yaratıp, endişe duymaydan işini yapmaya yaradığı için deneyimin iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğu düşünülmektedir (Oshagbemi, 2003). Benzer şekilde Adığzel ve Keklik'in 2011 yılında hastane çalışanlarına yönelik yapmış olduğu çalışmada işe yeni başlayan çalışanların deneyim sahibi olanlara göre daha düşük tatmin sağladıkları belirtilmektedir (Adığzel & Keklik, 2011).

Deneyim ve iş tatmini arasındaki ilişkide zaman faktörü etkili olduğundan çoğu deneyimli çalışan, kurumun sunduğu ödül ve fırsatlardan yeni başlayanlara göre daha fazla yararlanabilmektedir. Durum böyle olduğu için deneyimli çalışanın iş tatminini deneyimsiz çalışana göre daha fazla yaşacağı da düşünülmektedir (Oshagbemi, 2003).

Deneyim ve iş tatmini arasındaki doğru orantının varlığını ispatlayan çalışmaların aksine bu durumun tam tersini bildiren araştırmalar da bulunmaktadır. İş hayatına yeni atılmış genç kişilerin daha hevesli oldukları ve bundan dolayı tatmin sağlayabilmeye daha yatkın oldukları belirtilmektedir (Klassen & Chiu, 2010). Kişi öğrenmeye, yeni beceriler kazanmaya daha açık olduğu için işini severek yapabilmekte ve doyum yaşayabilmektedir. Yeni bir çalışan için iş, uzun yıllardır çalışan birine göre daha çekici ve ilginç görünebilmektedir. Deneyimsiz çalışanın aldığı bu doyum, bir zaman sonra durmakta daha sonrasında ise azalmaya başlamaktadır (Ballard & Seibold, 2006, s. 326). Çünkü her şeyi öğrenmeye açık olan çalışanın belirli bir süreden sonra kendini geliştirmesi ve ilerlemesi durma evresine gelmektedir. Dolayısıyla kurum içinde yükselme ve fırsatları yakalama süreci de yavaşlamaktadır. Yapılan bazı araştırmalar da kişinin iş tatminini en fazla çalışma hayatının ilk süreçlerinde yaşadığını ortaya koymaktadır (Yelboğa, 2007). Benzer şekilde Türkiye’de yapılan bir araştırma sonucu da bu bilgileri desteklemektedir. Deneyim ve iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koyan çalışmada, deneyimli çalışanların kurumdan bekledikleri desteği alamadıklarını ve terfilerin yetersiz oluşunu fark ettiklerinde iş tatminsizliği yaşadıkları belirtilmektedir (Bilgiç, 1998).

Sonuç olarak deneyim ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü kimi araştırmaya göre pozitifken kimisine göre negatiftir. Bu ilişkinin yönü kurumdan kuruma ve kişiden kişiye göre farklılıklar gösterebilmektedir.

3.3.2 Örgütsel Faktörler

İşletmelerin var olma sebepleri mal ya da hizmet üreterek kar sağlamaktır. Bireyler de hayatlarını devam ettirebilmek için belirli bir yaştan sonra çalışma hayatına atılmakta ve örgütlerde yer almaktadır. İşletmeler ve çalışanlar aynı amaç doğrultusunda bir araya gelmekte, çıkar ve faydalarını aynı paydaya koymaktadırlar. İşletmelerin hem kendi çıkarlarını koruyarak hayatta kalabilmesi hem de insan kaynağını elde tutabilmesi için çalışanların iş tatmini sağlayabilmeleri adına bir takım faktörleri de göz önünde bulundurmalıdır. Günümüz rekabet koşullarında çalışanları kurum çatısı altında tutabilmek ve örgütsel bağlılığı sağlayabilmek için bu faktörler oldukça önemlidir. Bu nedenle

iş hayatında örgütlerin beklentileri ile çalışanların beklentilerinin paralel olması gerekmektedir (İnce & Gül, 2005, s. 60).

3.3.2.1 İşin Kendisi ve Niteliği

İşin yapısı gereği toplumda yeteri kadar saygı duyulmayan meslekler kişiler tarafından yapıldığı zaman iş tatminsizliği ile sonuçlanmaktadır. İnsanlar yaptıkları işin saygı duyulmasını ve prestijli olmasını istemektedir. Fakat ağırlaşan çalışma şartları ile birlikte kişiler eğitimini aldıkları işleri bile yapamamaktadır. Bu nedenle de yaptıkları işi kendilerine içten içe yakıştıramayıp iş tatmini sağlamaktan uzaklaşmaktadırlar (Baş & Ardıç, 2001). Benzer şekilde yapılan işin yeniliklere açık, ilgi çekici ve çok yönlü olması aynı zamanda kişiye kendini geliştirme fırsatı vermesi de o işten alınan tatmin miktarını etkilemektedir (Cano & Miller, 1992). Çalışanlar yaptıkları işte bilgi ve becerilerini kullanabildikleri zaman daha fazla doyum yaşamaktadırlar (Köksal, 1968). Çünkü bireyler yaptıkları işlerde katkılarının olmasını ve işlerinden de bunun karşılığını almayı istemektedirler. Daha fazla özel yetenek gerektiren belirli işlerde çalışan kişilerin bu nedenle daha fazla tatmin sağladıkları bilinmektedir (Burris, 1983). Kişi hem kendisini hem de yaptığı işin özel olduğunu düşünürse iş tatmini kavramı da bu düşünceden olumlu yönde etkilenmektedir. Çalışan birey kurumdan yaptığı işten dolayı geri bildirim, takdir alıyorsa ve bu ilişki karşılıklı devam ettirilip çeşitlilik sağlanıyorsa birey yine işin özelliğinden kaynaklı tatmin sağlamış olmaktadır (Çakır & Eğinli, 2010, s. 29). Karaca ve Balcı'nın 2011 yılında özel/devlet okullarında çalışan beden eğitimi öğretmenlerine yönelik olarak yapmış oldukları araştırma sonucunda, işin kendisi faktörü ile iş tatmini arasında anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Özel okulda beden eğitimi öğretmenliği yapan çalışanların işlerini yaparken kendilerini daha fazla gösterebildikleri, bilgi ve yeteneklerini daha fazla kullanabildikleri ve amirlerinden daha fazla takdir aldıkları için iş tatminini daha fazla yaşadıkları sonucuna varılmıştır. Bu nedenle işinde kendini gösterebilerek ve bilgi birikimi aktarılabilir olarak yapılan işler meslek olarak aynı olsa dahi tam aksi duruma göre daha fazla tatmin vermektedirler (Karaca & Balcı, 2011). Benzer şekilde yapılan başka bir araştırma sonucunda da işin yapısı gereği rutinlikten uzak olduğu, çalışanların kendilerini rahatça ifade edebildiği, bilgilerini paylaşabildiği durumlarda daha fazla tatmin yaşadıkları belirtilmektedir. Çalışma aynı zamanda

Çalışanların yaptıkları işlerin çeşitliliğinin veya herkes tarafından yapılamaması durumunda iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (ekmecelioğlu, 2003, s. 75).

İşe bakış açısı her birey için farklı olabileceğinden işin niteliğinin ya da işin kendisinin çalışanda yarattığı algıda oldukça önemlidir. Çalışanın işe karşı oluşturduğu tutum işin niteliği ne olursa olsun iş tatminini etkileyebilmektedir. Eğer kişi o işi yapılmaya değer görmüyor ya da gerekli dikkati göstermeye zen göstermiyorsa hem kendisi hem de örgüt için istenmeyen bir durum oluşmaktadır. Bu aşamada işin yapısının bir önemi kalmamakta tamamen çalışanın duygu ve düşüncelerine göre işin yapılıp yapılmaması durumu devreye girmektedir (Chang, Li, Wu, & Wang, 2010). Örneğin; iş yapısı gereği çok zor olsa dahi bazı bireyler o işi yapmaktan keyif almakta ve yaptığı işin sonucundan memnun kalabilmektedirler. Bazen ise iş daha basit olsa bile çalışanın ilgisini ekmeyebilmekte, gönülsüzce yapmasına sebep olabilmekte ve iş tatminsizliği yaşamasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla işin kendisi faktörü aslında kişinin tutumu ve yapısı ile de oldukça yakından ilişi içindedir (Fındıkçı, 2000, s. 395).

3.3.2.2 cret

En genel hali ile ücret; çalışanların yaptıkları işe gösterdikleri emeğin sonucu olarak verilen parasal karşılık şeklinde açıklanmaktadır (İmamoğlu, Keskin, & Serhat, 2004). Çalışanların emek gösterip, zaman ayırarak hayatlarını devam ettirebilmek adına yaptıkları iş sonucunda maddi bir karşılık beklemesi oldukça doğladır. Bu nedenle çalışanlar yaptıkları iş neticesinde bekledikleri parasal desteği gremediklerinde işlerinden memnun olmalarını beklemek pek doğru olmamaktadır (Pektaş, 2002). Porter ve Lawler'in yöneticiler üzerine yapmış oldukları çalışmada ücret faktörünün yöneticilerin iş tatminleri üzerinde güçlü bir etkisinin olduğu ve alt, orta, st farketmeksizin her kesim yönetici grubunun aldıkları ücret ile iş tatminleri arasında ilişi olduğu belirtilmektedir (Jabnoun & Fook, 2001). Genellikle alışanların işe karşı tutumları bekledikleri ile aldıkları ücretlerin arasındaki farklara göre şekillenmektedir (Brown & McIntosh, 2003, s. 1245). alışan iş karşılığı aldığı ücretin yeterli ve hayatını devam ettirebilmek için makul bir seviyede olduğunu düşünüyorsa işine karşı daha pozitif duygular geliştiriyorken, verdiği emek ile aldığı ücret arasında fark olduğunu düşündüğünde ise negatif duygular beslemektedir (Groot & Brink,

1999). Çünkü çalışanların aldığı ücret onların hayat standartlarını ve alım güçlerini doğrudan etkilediği için beklenen ile alınan ücret arasındaki fark çalışanların iş tatmini doğrudan etkilemektedir (Kumkale, 2006, s. 82). Çalışanların yapmış oldukları iş karşılığında bekledikleri ücret ile aldıkları ücret arasındaki farkın az olduğu durumlarda çalışanların işe karşı daha pozitif duygular geliştirdikleri ve işi daha çok benimsedikleri gözlemlenmiştir. Bu nedenle ücret faktörü, çalışanın işe karşı tutumu üzerinde etkisi azımsanamayacak kadar fazla olan ve çalışan motivasyonunu etkileyen bir unsur olmaktadır (Davis, 2004).

Çalışanlar aldıkları ücretleri hem kendi bulunduğu kurumdaki hem de başka kurumlardaki diğer çalışanların aldıkları ücretler ile ister istemez kıyaslama içine girmektedir. Dolayısıyla verilen ücretin makul olmasının yanında hakkaniyetli de olması oldukça önemlidir (Dundar & Tabancalı, 2012). Çalışanın ücret eşitsizliğinin varlığını düşünmesi hem motivasyonunu etkilemekte hem de kuruma karşı güvenini zedelemektedir. Böyle bir durumun olması ihtimalinde ise motivasyonu kırılmış bir çalışanın işinden aldığı tatmin seviyesinin azalması kaçınılmaz olmaktadır (Somuncuoğlu, 2013). Çünkü çalışanlar işyerinde varolan ücret sistem ve politikalarının adil ve hakkaniyetli olmasını beklemektedir. Beklentilere uygun olmayan ücret dağılımı hem çalışan hem de kurum açısından istenmeyen sonuçlar doğurmaktadır (Groot & Brink, 1999, s. 344). Çalışanın iş ve bağlamsal performansında düşüş yaşanmasının yanı sıra işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi konular gündeme gelmektedir (Aşık, 2010).

Sonuç olarak günümüz dünyasında daha da önemli bir faktör haline gelen ücret unsuru çalışanların hem özel hem de iş hayatlarının seyrini ciddi ölçüde yönlendirmektedir. Her çalışan emeğinin karşılığını almak ister ve emeğinin karşılığını alamadığını düşündüğünde de işe karşı olan tutumu değişir. Bu nedenle ücret ile iş tatmini arasında doğrudan bir etkileşim bulunmaktadır.

3.3.2.3 Terfi (Yükselme) ve Kariyer İmkanları

Çalışanlar bulundukları kuruma sundukları hizmet karşılığı belirli bir ücret almak isterler. Kurum tarafından verilen ve parasal değeri olan ücret çalışan için kurumdan gelen bir takdir olarak algılanmaktadır. Belirli bir zaman süre kurum tarafından verilen ücret çalışan için yeterli gelmemektedir (Brown & McIntosh, 2003). Artan rekabet ve değişen çalışma koşulları içinde çalışanı yalnızca belirli

bir ücret ile tatmin edebilmek mümkün olmamaktadır. Bu nedenle kurumun çalışanlarına adil bir ücret sisteminin yanında terfi ve kariyer imkanları da sunması gerekmektedir (Witt & Nye, 1992). Aksi takdirde böyle uygulamaların olmadığı bir kurumda çalışan kendisini yetersiz hissedebilmekte ve yaptığı işe karşı negatif tutumlar besleyebilmektedir (Razak, Sarpan, & Ramlan, 2018, s. 22).

Her çalışanın kişilik yapısı ve özellikleri farklı olduğu için yükselmenin anlamı çalışandan çalışana farklılık göstermektedir. Kimisi için bir üst mevkiye yükselmek, daha çok para kazanmak iş tatmin seviyesi ile doğrudan bağlantılı olurken kimisi içinde etkisiz olabilmektedir (Kosteas, 2011, s. 183). Bazı çalışanlar kendilerine kattıkları bilgi, deneyimi yükselme olarak algılayabilmektedir. Dolayısıyla her çalışanın tatmin algısı farklı olacağından yükselme kavramından da aldıkları doyum farklı olmaktadır. Bu algı ne kadar farklı olursa olsun kurum içinde adil kuralların ve yükselme fırsatlarının varlığını bilen çalışanın işinden tatmin alabilmesi daha mümkün olmaktadır (Konuk, 2006). Çünkü her çalışan belli bir süre sonra yaptığı işte yükselmek ve kendini daha farklı geliştirmek istemektedir. Bunun en önemli sebeplerinden biri işinde belirli bir süre geçiren çalışan için iş rutinleşmekte ve tekrara girmektedir (Knoop, 1995, s. 645). Dolayısıyla çalışan işe karşı hevesini, isteğini kaybetmeye ve işi önemsizleştirmeye başlamaktadır. Bu nedenle terfi ve kariyer fırsatı bulunmayan herhangi bir iş yerinde çalışanın işinden eskisi gibi tatmin sağlayabilmesi mümkün olmamaktadır (Eren E. , 2001, s. 510).

Günümüz dünyasında nitelikli çalışanları kuruma bağlı tutabilmek ve onları kaybetmemek adına insan kaynakları kariyer planlama ve terfi programları oluşturup geliştirerek çalışan iş tatmin seviyesine yardımcı olmalıdır (Yılmaz E. , 2015). Mesleğin saygınlık düzeyi ile iş tatmini arasında ilişki olduğundan kurum içi yükselme ve yükselmeye bağlı olarak artan ünvanın çalışanın iş tatmini üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Razak, Sarpan, & Ramlan, 2018). Toplumsal olarak daha fazla değer gören meslekler ve kurum içinde alınan terfiler ile gelenen yüksek mevkiler kişiyi pozitif bir tutum içine sokmaktadır (Quarles, 1994, s. 181-182). Bu nedenle çalışanların kurum içinde yol alabilmesi hem şahısları hem de kurumun kendisi için faydalı bir durum oluşturmaktadır. İşini seven bir çalışan verdiği emeğin karşılığını ücrete ek olarak terfi, eğitim gibi

diğer dışsal faktörlerle aldığı zaman daha fazla tatmin olmaktadır (Mustapha & Zakaria, 2013).

Sonuç olarak kurum içi yükselme, çalışanı destekleme, kariyer planlaması, eğitim imkanları gibi çalışanın gelişimine olanak verecek her türlü dışsal faktörler iş tatmini ile yakından ilgilidir. Bu nedenle bu eylemlere olanak verebilecek insan kaynakları programları uygulanmalı ve çalışanlar üzerinde adil bir sistem olduğuna dair güven oluşturabilmek için çaba gösterilmelidir (Hickson & Oshagbemi, 1999).

3.3.2.4 Genel Çalışma Şartları

Genel çalışma şartları yapılacak işin ve insan yapısına uygun şekilde olmalı ve çalışanların beklentileriyle uyumu gerekmektedir. Bu şartlar çalışanların beklentilerini karşıladığı takdirde çalışanlar kendilerini iyi hissetmekte ve rahat bir şekilde çalışabilmektedir (Bakotic & Babic, 2013). Örneğin; çok fazla sıcak ya da çok fazla soğuk bir iş yerinde çalışmanın çalışanlar açısından bir zaman sonra sıkıntı yaratması kaçınılmaz olmaktadır. Benzer şekilde havalandırmanın olmadığı, temizliğin düzenli yapılmadığı ya da çok fazla gürültünün olduğu bir iş yerinde çalışanların motivasyonunu kaybetmesi muhtemel görünmektedir (Konuk, 2006).

Çalışma ortamındaki nesnelerin, araç ve gereçlerin renkleri, kullanım kolaylıkları, oda içindeki konumları vb. gibi durumlar çalışanların iş tatmin seviyesini etkileyebilmektedir (Kinz, vd., 2005, s. 213). Fiziksel ve çevresel çalışma şartları çalışanın motivasyonu üzerinde güçlü bir etkiye sahip olup, işinden aldığı tatmin seviyesini değiştirmektedir (Fındıkçı, 2000, s. 398). Michaelova'nın 2002 yılında öğretmenler üzerine yapmış olduğu bir araştırma sonucu da bu bilgileri desteklemektedir. Öğretmenlerin sınıf içerisinde kullanabildikleri araç ve gereçlerin sayısının yeterli düzeye çıkarılması, sınıf içinde rahat kullanılabilecek olanakların sağlanması ve ekipmanların öğretmenlerin yapısına uygun hale getirilmesi sonucunda iş tatmin seviyelerinin arttığı gözlemlenmiştir (Michaelova, 2002).

Çalışma şartları içine dahil olan çalışma saatleri, fazla mesai gibi durumlarda çalışanın iş tatmin seviyesi üzerinde etkili olmaktadır (Sims, 2020, s. 313). Çoğu vaktini iş yerinde geçiren çalışan buna ek olarak fazla mesaiyle çalışmaya başlarsa zamanla motivasyonunu kaybetmeye başlamaktadır. Çalışma

saatlerinin uzunluğu çalışanın enerjisini tüketerek, moralini düşürmekte ve işe odaklanmasını engellemektedir. Diğer yandan çalışma saatleri çalışanların iş yaşamında etkili olduğu kadar iş dışı yaşamında da etkili olmaktadır (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Örneğin; fazla çalışma saatleri, mesai dışı çalışmalar, iş seyahatlerinin fazlalığı, uzun süren toplantılar çalışanların iş hayatındaki motivasyonunu etkilediği kadar sosyal hayatlarına gereken özeni göstermeye vakit bırakmadığı için işlerinden ve bir süre sonra da hayattan aldıkları tatmin seviyesini düşürmektedir (Koçoğlu, 2015).

Çalışma şartlarına bağlı olarak geliştirilen vardiya usulü çalışma da iyi düzenlenmediği takdirde çalışanın işi üzerinde olumsuz bir tutum geliştirmesine sebep olmaktadır. Özellikle gece vardiyalarında çalışanlar tüm gece uyanık kaldıklarından dolayı hem fiziksel hem de psikolojik sıkıntılar yaşamaktadır (Bakotic & Babic, 2013). Sık sık gece vardiyasında çalıştırılan işgörenin dikkatini toplaması zorlaşmakta ve iş kazaları yaşaması kaçınılmaz olmaktadır. Çalışanın fiziksel ve psikolojik sağlığının bozulması söz konusu olduğundan işine karşı pozitif duygular beslemesi mümkün olmamakta ve kuruma karşı bağlılığında düşüş yaşanmaktadır (Soyoun, Won-Joon, & Young-Bae, 2002, s. 314). Bu nedenle çalışma şartlarına yeni uygulamalar ilave edilerek çalışanın işe ve kuruma bağlılığı için çaba gösterilmelidir. Örneğin; esnek çalışma saatleri, dinlenme molaları, çalışan ihtiyaçlarına göre ek destekler gibi uygulamalarla çalışanın kendisini iyi hissetmesi adına adımlar atılmalıdır (Tor, 2011). Benzer şekilde çalışanlara bağımsız çalışabilme fırsatı verilerek çalışanların işe daha fazla bağlanmaları sağlanmaya çalışılmalıdır. Sürekli kontrol altında tutularak yapılan bir iş ve baskıcı çalışma şartları çalışan üzerinde olumsuz bir hava yaratmakta ve çalışanlar işlerinden keyif almamaya başlamaktadır . (Orpen, 1981).

Genel çalışma şartlarına bağlı olarak çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıklarının düşünüldüğü ve kayırıldığı kurumlar her zaman daha kazançlı çıkmaktadır (Origo & Pagani, 2008). Çalışanına güvenen, ona sorumluluk veren, sağlığını düşünen kurumlar bunun karşılığını çalışanlarından görmektedir. Kendisinin önemli ve değerli olduğu kurum tarafından hissettirilen çalışanlar işlerine daha fazla önem vermekte ve daha keyifle çalışmaktadır (Soyoun, Won-Joon, & Young-Bae, 2002). Aynı şekilde baskı altında olmadan, bağımsız ve esnek çalışabilen işgörenlerin yenilikçilik ve yaratıcılık yönleri gelişerek hem

kendilerine hem de bulundukları kuruma daha faydalı hale gelmeleri söz konusu olmaktadır (Keser, 2006, s. 168). Yapılan bir araştırmaya katılan sağlıkçılar, hastane çalışma şartlarının baskıcı ve sıkı olduğu dönemlerde işlerinden aldıkları tatmin seviyesinin azaldığını belirtirken, kendilerine değer verildiğini hissettikleri zaman işlerinden daha fazla tatmin olduklarını ifade etmişlerdir (Adıgüzel & Keklik, 2011).

Çalışma koşullarını sadece fiziksel şartlar altında ele almak yeterli ve doğru değildir. Çalışma şartlarının verimliliğe etkilerinin araştırıldığı Hawthorne deneylerinde fiziksel şartlarda herhangi bir değişiklik olmadığı zamanlarda da çalışanların verimlilik seviyelerinin arttığı saptanmıştır (Jung & Lee, 2015). Bu durumun en belirgin sebebi çalışma şartlarının fiziksel kısmından ziyade çalışma ortamı içinde gelişen grup normunun ve arkadaşlığın oluşmasıdır (Yılmaz F. , 2015). Bu nedenle genel çalışma şartlarını çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri de ele alarak değerlendirmek daha doğru olmaktadır. (Michaelowa, 2002) Günlük hayatının bir çoğunu işyerinde geçiren çalışan için çalışma şartları sadece fiziksel bir kavram olmaktan çıkmaktadır. Bu nedenle fiziksel çalışma şartlarının yanı sıra çalışma arkadaşları ile ilişkiler de iş tatmini kavramı üzerinde oldukça etkilidir (Marin-Garcia, Bonavia, & Losilla, 2011, s. 2061). Fiziksel koşullar ne kadar iyi olursa olsun çalışma arkadaşları ile uyum içerisinde olmayan bireylerin işinden tatmin sağlaması zor olmaktadır. Özellikle iş hayatına yeni atılmış bireyler için çalışma arkadaşları fiziksel koşullardan bile daha önemli olabilmektedir (Bilge F. , 2006, s. 1153). İş ve çalışma arkadaşları birbirinden bağımsız ele alınabilecek kavramlar değildir. Çalışanın içinde bulunduğu kurum nasıl bir bütünsel çalışanın işinden keyif alabilmesi içinde çalışma arkadaşları ve iş bir bütündür. Çalışanlar arasında iş paylaşımı, dayanışma, birlik olduğu durumlarda çalışanların hem işe hem de kuruma karşı bağlılığı ve güveni artmaktadır (Fields & Blu, 1997, s. 182) . Rokka ve Kostanski'nin 2001 yılında yapmış oldukları araştırma sonucu da çalışma arkadaşları ile pozitif ilişkilerin çalışanın iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğunu göstermektedir (Rocca & Kostanski, 2001).

Çalışanlar ile şeffaf ilişkiler içinde olmak çalışanlar üzerinde olumlu bir hava yaratmaktadır. Belirsizlik ve sürekli iş gücü devri olan ve çalışanlarına yeterli açıklamayı yapmayan kurumlarda çalışanlar sürekli kaygı yaşamakta ve motivasyonlarını bir zaman sonra kaybetmektedirler (Sabharwal & Corley, 2009).

Sıklıkla çalışma arkadaşları değişen bir çalışanın bağlılık geliştirebilmesi pek mümkün olmamakta ve bulunduğu kuruma karşı olumlu düşünceleri azalmaya başlamaktadır (Poon, 2004, s. 325). İyi ve güvenilir bir kurum olabilmek için çalışanların yaşadığı stresi azaltmak ve onlara güven vermek gerekmektedir. İşinde belirsizliği daha az yaşayan çalışanların iş tatmin seviyelerinin daha fazla olduğu belirtilmektedir (Spector, vd., 2006). Diğer yandan çalışanlar sadece kendilerini kaygıları nedeniyle güvende hissetmek istemezler. Yaptıkları işten kaynaklı fiziksel ya da ruhsal sağlıklarının tehlikeye düşme ihtimaline karşı da bulundukları kuruma güvenmeyi istemektedirler (Sypniewska, 2014, s. 63). Yapılan iş belirli araç ve gereçleri kullanmayı gerektiriyorsa bu cihazların sık sık bakımının yapılması ve çalışanların yapılarına göre konumlandırılması gerekmektedir. Kendisini zorlayarak işi yapmaya çalışan bir işgörenin iş kazası yaşaması daha muhtemel olmaktadır. Bu nedenle çalışma koşullarının kişi yapısına uygunluğu her anlamda düşünülüp ele alınmalıdır (Koçoğlu, 2015).

3.3.2.5 Yönetim ve Örgüt Kültürü

Çalışanların iş tatminine etki eden diğer faktörler çalışanın içinde bulunduğu örgütün kültürü ve yönetici ile ilişkilerdir. Kurumdan kuruma değişiklik gösterebilecek olan örgüt kültürü kişinin çalışma hayatında karşılaştığı ve uyum sağlamaya çalıştığı bir kavramdır (Dirani, 2009, s. 195). En genel hali ile örgüt kültürü; kurumun işleyişi ve yönetim yapısı hakkında güçlü ipuçları içeren, çalışanlardan bağımsız varlığını koruyan, bünyesinde kurumun kimliği hakkında en temel bilgileri barındıran bir olgudur (Biswas, 2015). Dolayısıyla örgüt kültürü çalışanların işini sevebilmesi, benimseyebilmesi ve ondan doyum alabilmesi üzerine oldukça etkilidir. Bir kurumda yazılı kural ve prosedürlerin bulunmasının dışında çalışanlar ve örgütün kimliği ile oluşan ve belirli bir somut göstergesi olmayan kurallar da bulunmaktadır (Eryılmaz & Gülova, 2019, s. 496). Bu yazısız kurallar örgütün yapısı ve işleyişi hakkında bilgiler içerdiğinden herhangi bir değişiklik örgüt kültürüne farklı bir yapı olarak eklenmekte ve karmaşık bir sistem haline dönüşmektedir (Paaïs, 2018, s. 9-10). Kendisini ait hissetmediği bir kurumda çalışan işgörenin yabancılaşıma yaşaması muhtemel olmakta ve işinden aldığı tatmin seviyesi de azalmaya başlamaktadır. Benzer şekilde örgüt kültürü ile kendini özdeşleştiremeyen çalışanın işten ayrılma fikri başlamakta ve işine gerekli özeni, dikkati veremeyip işinden aldığı doyum

seviyesinde de ciddi bir düşüş olmaktadır (Özpehlivan, 2018). Örgütün değer yargıları, normları çalışanlar ile aynı paralellikte olduğu durumlarda hem çalışan hem de kurum daha fayda sağlamaktadır. Çünkü örgüt bağlılığı ile örgüt kültürünün de yakından ilişkisi bulunmaktadır. Çalışanların örgüt bağlılığının oluşabilmesi için bulundukları kurumu benimsemesi gerekmektedir (Singh, 2007, s. 31). Dolayısıyla herhangi bir çalışanın kendisi ile bağ kuramadığı örgüte karşı olumlu bir tutum beslemesi mümkün olmamaktadır. Örgüt kültürünün varlığı çalışanlar üzerinde bir güven yaratıp onların kurum içindeki kimlik ve rollerini daha rahat ortaya çıkardığı için örgüt kültürünün daha belirgin olduğu kurumlarda çalışanların işlerinden aldıkları tatmin seviyesinin de daha fazla olduğu gözlemlenmektedir (Wolfman & Dep, 1998) (Aydın, 2019).

Örgütün yapısını oluşturan ve çalışanların örgütle bağ kurabilmesinde etkili olan diğer unsurlar ise yöneticilerin tutumu ve yönetim tarzıdır. Çalışanların bulundukları kurumdaki işleyişe dahil olmaları işlerinden aldıkları tatmin seviyesini etkilemektedir (Shahmohammadi, 2015). Kurum yapısında mevcut olan iletişim sisteminin dikey olması çalışanların yönetimde söz sahibi olmasını engellemekte ve onlara farklı sorumluluklar vermemektedir. Dolayısıyla çalışanlar bir zaman sonra işlerini sadece bir eylem olarak görmekte ve aldıkları keyif sınırlanmaktadır (Kim, 2002). Baskıcı bir yönetici tavrı da çalışanları stres ve endişe altına sokabileceğinden bir zaman sonra çalışanların işlerinden aldıkları doyum azalmaktadır. İşlerine odaklanamayan ve gergin bir ortamda çalışan işgörenler kendi aralarında da sıkıntı yaşamaya başlamakta ve yönetici tavırlarından kaynaklı oluşan bir tatminsizlik yaşamaktadır (Özaydın & Özdemir, 2014). Dolayısıyla çalışanların örgüte bağlılığı azalmakta ve işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen fikirleri gündeme gelmektedir (Çetin & Basın, 2011). Çalışanların güçlü bir hiyerarşik yapının içinde çalışmasının aksine onların da dahil edildiği bir sistem çok daha fazla yararlı bulunmaktadır (Çakır & Eğinli, 2010, s. 30). Çalışanlar yöneticileriyle iyi iletişim kurdukları ve söz hakkı elde ettikleri takdirde fiziksel çalışma şartları hakkındaki şikayetleri azalmakta ve iş tatmini seviyeleri artmaktadır (Erdil, Keskin, İmamoğlu, & Erat, 2004, s. 19). Çalışanların potansiyellerini ortaya koyabilmeleri ve bunu çekinmeden paylaşabilmeleri ancak anlayışlı bir yöneticinin varlığı ile olabilmektedir (Raziq & Maulabakhsh, 2015, s. 718). Günümüzde yöneticiler en iyi ya da tek bir yönetim şekli olmadığı için kurum ile çalışanların yapısına göre tutum ve

davranışlarını geliştirmelidir. Aksi takdirde ne kadar çalışırsa çalışsın yöneticisinden beklediği ya da hak ettiği takdiri alamayan çalışan bir zaman sonra kendisini soyutlamakta ve çalışanın iş tatminsizliği yaşaması kaçınılmaz olmaktadır (Wolfmam & Dep, 1998, s. 30).

Kurum içerisinde var olan hiyerarşik mesafe ile iş tatmini arasında da ilişki bulunmaktadır. Ast üst ilişkilerinin boyutu çalışanın aldığı ya da alabileceği iş tatmin seviyesi üzerinde etkilidir (Yılmaz & Eroğlu, 2004, s. 112). Çalışanları ile yüksek seviyede iletişim kuran yöneticilerin varlığı, düşük seviyede iletişim kuran yöneticilere göre daha farklı sonuçlar doğurmaktadır. Yöneticileri ile iletişimleri güçlü çalışanlar risk ve sorumluluk almaktan kaçınmazken, iletişimi düşük çalışanlar endişe ve stres yaşamaktadır. Yöneticisiyle iyi iletişimi bulunan çalışanların yaşadıkları doyum seviyesi yöneticisiyle arasında mesafe olan çalışanlara göre daha yüksek olmaktadır (Hackett & Lapierre, 2004). Çalışanlar hem iş ortamında hem de sosyal ortamda yöneticileriyle temas halinde oldukları takdirde işlerini ve çalışma ortamlarını daha fazla sevdiklerini belirtmektedirler (Emery & Barker, 2007).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİ DESTEĞİ

4.1 YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

Yönetici desteği; çalışanların yöneticileri tarafından teşvik edilmesi, sorunlarıyla ilgilenilmesi, iyi hissetmelerinin önemsenmesi, duygusal ve sosyal açıdan desteklenmesidir (Rhoades L. &, 2002, s. 700). Başka bir deyişle yönetici desteği; yöneticinin çalışanlarının hem örgütsel hem de kişisel problemlerine destek vermesiyle olumlu anlamda iş ilişkisi geliştirmesine yol açan davranış ve tutumlardır (Pearce, 1994, s. 263). Yönetici desteği çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve örgütsel özdeşleşme yaşama durumunu arttırmaktadır (DeConinck & Johnson, 2009, s. 336). Yönetici örgütün bir nevi temsilcisi konumunda olduğu için çalışanlar yönetici desteği söz konusu olduğu zaman kendilerini örgütle özdeşleştirme eğilimi içine girmektedir (Rhoades L. &, 2002). Yönetici desteği çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyebildiğinden örgütsel destek algılarını da değiştirebilmektedir (Allen, Shore, & Griffeth, 2003, s. 100). Çalışanların yönetici desteği algısının yüksek olduğu koşullarda örgütsel sessizlik davranışlarının azaldığı belirtilmektedir (Milliken, Morrison, & Hewlin, 2003, s. 146). Dolayısıyla çalışma ortamında çalışanların kendilerini daha rahat ifade edebiliyor ve yöneticileri tarafından dikkate alınıyor olması çalışanlara kendilerini iyi hissettirmekte, çalışanları örgüte daha fazla bağlamaktadır (Işıl, Koçoğlu, & Gürkan, 2013, s. 85). Yönetici desteğinin olduğu koşullarda çalışanların motivasyonu, iş tatmini seviyesi ve performanslarının arttığı gözlemlenmektedir (Aarons, Sommerfeld, & Walrath-Greene, 2009, s. 83). Benzer şekilde yönetici desteği algısına sahip olan çalışanların örgüte daha fazla katkıda bulunma eğilimleri olduğu ve daha az örgütsel stres yaşadığı belirtilmektedir (Park & Jang, 2017) .

Yönetici desteğinin çalışanlar tarafından hissedilmediği koşullarda hem çalışan hem de örgüt açısından olumsuz sonuçlar yaşanmaktadır (Gouweloos-Trines, et al., 2017). Çalışanların yöneticilerinden destek görmemesi yöneticileriyle iyi ilişkiler geliştirmelerinin önüne geçmektedir (Ng & Feldman, 2012, s. 225). Dolayısıyla çalışanlar fikirlerini rahatlıkla ifade etmekte zorlanmakta ve örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmektedir. Yönetici desteği

algısı düşük olan çalışanların depresyon, anksiyete gibi psikolojik problemler yaşadığı ve işten ayrılma niyeti eğilimlerinin arttığı gözlemlenmektedir (Sinokki, et al., 2009) (Fakunmoju, Woodruff, Kim, LeFevre, & Hong, 2010, s. 313).

4.2 YÖNETİCİ DESTEĞİ BOYUTLARI

Çalışanların işlerine ve bulundukları örgüte karşı pozitif tutum geliştirmelerinde yönetici desteğinin önemi oldukça fazladır. Hem örgütsel devamlılık hem de çalışanların işe karşı motivasyon seviyelerini yükseltmek için yöneticiler çalışanlarına ihtiyaç duydukları desteği sağlamalıdır (A. & H, 2007, s. 187). Çalışan kişilerin farklı ihtiyaçlarının oluşması yöneticilerin çalışanlarına verdiği desteğin farklılaşmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla yöneticinin vereceği destek her çalışanın ihtiyaç ve isteğine uygun olduğu takdirde olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Rhoades & Eisenberger, 2006, s. 690).

Literatüre bakıldığı zaman yönetici desteğinin boyutlarının farklı ele alındığı görülmektedir;

- Bhanthumnavin (2000); yönetici desteğini bilgisel destek, duygusal destek ve maddi destek olarak üç şekilde ele almıştır (Bhanthumnavin, 2000, s. 157).
- Kraimer ve Wayne (2004); ise yönetici desteğini finansal, uyum ve kariyer desteği olarak üç şekilde belirlemişlerdir (Kraimer & Wayne, 2004).
- Rooney ve Gottlieb (2007); duygusal, bilgilendirme, araçsal ve değerlendirme olmak üzere yönetici desteğini dört boyutla değerlendirmişlerdir (Rooney & Gottlieb, 2007, s. 187).

Bu araştırma kapsamında alan yazında çok sık atıf aldığı için Bhanthumnavin (2000)'in yönetici desteği değerlendirilmesi ele alınacaktır.

4.2.1 Bilgisel Destek

Yöneticiler çalışanlarına ihtiyaç duydukları anda danışmanlık, rehberlik, koçluk gibi hizmetleri sağlayarak bilgisel destek verebilmektedir. Dolayısıyla yöneticiler tarafından çalışanlarına işle alakalı bilgi ve becerileri kapsamında performanslarını ve örgütsel etkinliğe katkılarını arttırmak için işiyle ilgili sunulan yönerge, bilgi ve danışmanlık hizmetleri bilgi desteği olarak açıklanmaktadır (Bhanthumnavin D. , 2000)

4.2.2 Duygusal Destek

Çalışanlara kendilerini değerli hissettiren, onların problemleriyle ilgilenen, sosyal bağ kuran, takdir eden, güven veren, iş yaşam denge düzeyini korumak için birlikte çözüm üreten ve bunlar gibi davranışlarda bulunan yönetici çalışanlarına duygusal destek sağlamaktadır (Noe, 2009, s. 445). Yöneticiler tarafından verilen duygusal destek yalnızca sözlü ifadelerden meydana gelmeyip yöneticilerin çalışanlarıyla tokalaşma, kucaklaşma ve el sıkışma gibi fiziksel temas içeren davranışlarını da içeren çalışanların hem aile hem de iş hayatlarında problem yaşadıkları dönemde hissedecekleri bir destek türü olarak bahsedilmektedir (Maertz, Griffeth, Campbell, & Allen, 2007).

4.2.3 Maddi Destek

Maddi destek, çalışanları motive edebilmek ve örgütsel etkinliği arttırmak amacıyla sağlanan finansal yardımlar ve maddi ödüllerden oluşmaktadır (Choi, Cheong, & Feinberg, 2012, s. 507). Çalışanlara işlerini daha yüksek motivasyonla yapabilmeleri için farklı alet, malzeme, araç gibi meteryallerin sağlanması maddi destek olarak nitelendirilebileceği gibi çalışanlara ulaşım, yemek hizmetleri ve maddi ödüllerin sunulması da maddi destek olarak belirtilmektedir (Bhanthumnavin D. , 2003, s. 81).

4.3 YÖNETİCİ DESTEĞİNİN DAYANDIĞI TEORİLER

Yönetici desteği çalışanların ve yöneticilerin birbirleriyle olan yazılı/sözlü iletişimini, karşılıklı beklentilerini, duygu ve davranışlarını içerdiği için Sosyal Değişim, Lider-Üye Etkileşimi ve Psikolojik Sözleşme teorileriyle yakından ilişkilidir.

4.3.1 Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal Değişim Teorisi genel olarak kişiler arasındaki ilişkilerin temelini bir çeşit kaynak alışverişine dayandıran davranışları ele almaktadır. Bu bağlamda teori insanların sosyal ilişkilerini bir beklenti içerisinde gerçekleştirdiklerini, bu beklentilerin iletişim kurma, saygı görme, önemsenme, dikkate alınmak gibi isteklerden oluştuğunu belirtmektedir (Searle, 2000, s. 138).

Kişiler arası ilişkilerde bireylerin ödül beklentisine girmesi ve beklentilerinin karşılanması durumunda ilişkinin devamlılığının sağlandığını belirten sosyal değişim teorisinin açıklanmasına öncülük eden araştırmalara bakıldığında; Thibaut ve Kelley (1959) gibi sosyal psikologlar ve Homans(1958), Gouldner (1960), Emerson (1962), Blau (1964) gibi sosyologların çalışmaları bu teorinin gelişmesine katkı sağlamıştır (Blau, 1964), (Emerson, 1962), (Homans, 1958), (Gouldner, 1960) (Thibaut, 1959).

Sosyal Değişim Teorisi kuramcılarında Homans(1958) teoriiyi ilişki/iletişimin karşılıklı en az iki kişi arasında gerçekleşen ve soyut ya da somut ödüllendirilen/cezalandırılan faaliyetler olarak açıklayarak sosyal ilişkiyi bir mübadele ilişkisi olarak ele almıştır. Bununla birlikte teoriiyi daha fazla geliştirmek adına Blau(1964), bir mübadele süreci olarak sosyal ilişki kavramını açıklayabilmek için “sosyal mübadele teorisi” terimini ilk kez kullanarak sosyal mübadeleyi “mübadele sürecindeki sosyal etkileşimler” olarak belirtmiştir. Buna göre sosyal mübadele, kişilerin sosyal ilişkileri süresince ilişki içinde bulunduğu kişiden beklenti içine girmesi ve beklentilerin karşılıklı sağlandığı takdirde gönüllülük esasıyla devam etmesidir (Blau, 1964). Emerson (1962) ise sosyal mübadele sürecinde güç ve bağlılık kavramlarının önemini vurgulamıştır. Sosyal ilişki sürecinde güç dengesizliklerinin iletişim üzerinde olumsuz yönde etkisi olacağından iletişimin devamlılığı için bağlılığın etkisi önemli rol oynamaktadır (Emerson, 1962). Sosyal mübadele sürecinde ahlaki norm ve yükümlülüklerin etkisini belirten Gouldner (1960) sosyal mübadele sürecini başlatmayla birlikte kişinin belirli maliyetlere katlanmayı göze alarak risk aldığını da söylemiştir (Gouldner, 1960). Öte yandan Thibaut ve Kelley (1959) sosyal mübadele sürecinde ilişki içinde olan kişilerin değiş tokuş faydalarının ölçülebileceğini belirtmiştir.

Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisine örgüt, yönetici ve birey arasındaki ilişkiler bazında bakıldığında karşılıklı ilişkilerin beklentiler karşılandığı takdirde motivasyonun sağlandığı görülmektedir. Yöneticisi tarafından değer verilen, sözü dinlenen, önemsenen ve işini daha iyi yapabilmesi adına kaynak sağlanan çalışanın kendi isteğiyle yapılanlara olumlu anlamda karşılık vermesi beklenmektedir (Lin, 2006, s. 29). Yöneticisi tarafından destek gören ve yöneticisiyle iyi ilişkiler geliştiren çalışanların örgüte karşı olumlu davranışlar gösterdiği belirtilmektedir(Blau, 1964).

4.3.2 Lider-Üye Etkileşimi

Liderlik alanında meydana gelen gelişmeler sonucu ortaya çıkan lider-üye etkileşimi teorisi liderlerin tüm çalışanlara benzer davranışlar göstermeyip her bir çalışanı ile farklı düzeyde ve biçimde ilişkiler kurduğunu belirtmektedir (Liden & Maslyn, 1998, s. 43). Bu ilişkiler iş sözleşmesinde belirtilenle sınırlı olabileceği gibi zamanla lider ve çalışanın karşılıklı güven ve saygıyla birlikte geliştirdiği sosyal iletişim de olabilmektedir (Dansereau, 1975).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisine yönetici ve çalışan arasındaki iletişim açısından bakılırsa; yüksek seviyedeki alt-üst iletişiminin hem çalışan hem de yönetici için olumlu sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Maslyn, 2001, s.700). Çalışanın yöneticisi tarafından destek görmesi iş tatmini yaşamasına ve motivasyonunun artmasına neden olmakla birlikte çalışan yönetici ve örgüt için olumlu tutum ve davranışlar göstermektedir. Çalışanın böyle bir durumda daha düşük işgören devri, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti içine girdiği belirtilmektedir (Gerstner, 1997).

4.3.3 Psikolojik Sözleşme Teorisi

Çalışanlar ve örgüt arasında iş hukuku kapsamında var olan ve tarafların karşılıklı amaç ve hedefleri doğrultusunda çıkarlarını koruyan, beklentilerin neler olduğunun açıkça belirtildiği ve tarafların resmi olarak kabul ettiği ekonomik sözleşmelerin yanı sıra çalışanlarla örgüt arasında resmi olarak belirtilmeyip zihinsel olarak var olan sözleşmeler de bulunmaktadır (Turnley William, 2003). Psikolojik sözleşmeler çalışanlarla örgüt arasında sözel olarak destek ve karşılıklı güvenle birlikte oluşan gayriresmi bir sözleşme olarak belirtilemektedir (Freese, 1995, s. 210).

Psikolojik sözleşme kavramını ilk kez kullanan Argyris (1960), teoriyi karşılıklı olarak tarafların birbirleriyle saygı çerçevesinde belirli kurallara tabii olmaksızın örtük anlaşması olarak ele almıştır (Argyris, 1960). Psikolojik sözleşme teorisinin önemli kuramcılarından Levinson (1962) ise kavramı çalışan ve örgüt arasında karşılıklı oluşan beklentilerin bütünü olarak değerlendirmiştir (Levinson, 1962) .

Örgütün çalışanların verimliliğinden istikrarlı bir şekilde faydalanabilmesi sadece ekonomik sözleşme şartlarının yerine getirilmesiyle mümkün

olmamaktadır (Morrison, 1994, s. 355). Yönetici çalışanların duygu ve düşüncelerini bildiği, onları tanıdığı, desteklediği ve onlarla kendiliğinden gelişen formel olmayan sözleşme şartlarını yerine getirdiği takdirde çalışan motivasyonunun devamlılığı sağlanmaktadır (Bal, 2010, s.253).



BEŞİNCİ BÖLÜM

İŞ YAŞAM DENGESİNİN BAĞLAMSAAL PERFORMANS VE İŞ TATMİNİ İLE İLİŞKİSİNDE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN ROLÜ: SAMSUN'DA HİZMET SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

5.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, kuramsal altyapı kısmında değinilen araştırma sonuçlarından yola çıkılarak özel sektör hizmet çalışanlarının iş tatmini ve bağlamsal performanslarıyla iş yaşam dengesi kavramının ilişkisinde yönetici desteğinin rolü varsayımı üzerine kurulmuştur. Çalışmanın amaçlarından biri çalışanların göstermiş oldukları bağlamsal performans davranışlarında ve iş tatmin seviyelerinde iş yaşam dengesinin etkisini saptamaktır. Çalışmanın bir diğer amacı ise iş yaşam denge düzeyi yüksek olan çalışanların yüksek iş tatmini ve motivasyon sağladıklarından yönetici desteğinin olması durumunda daha fazla iş tatmini yaşayabilecekleri ve bağlamsal performans davranışları gösterebilecekleri varsayımdır (Özdevecioğlu & Kanıgür, 2009).

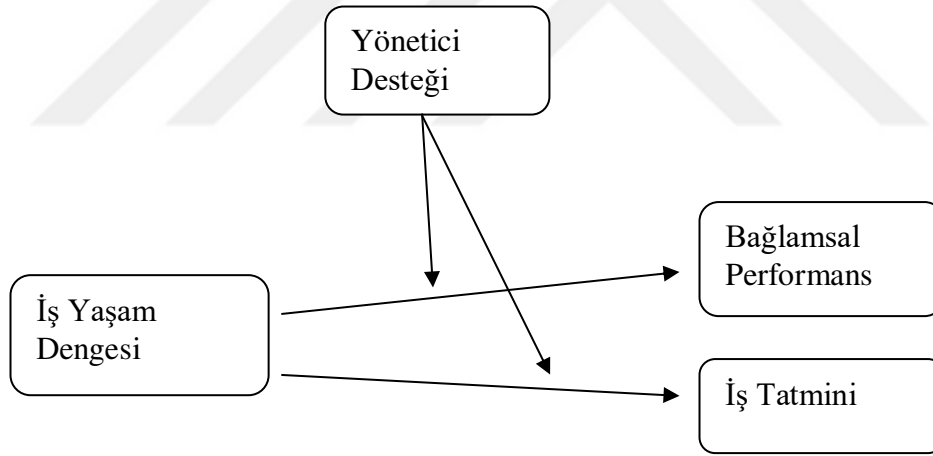
Literatür araştırması neticesinde alanyazında iş yaşam dengesi ve iş tatmini arasında genellikle pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir (Erdem, Unur, Şeker, & Kınıklı, 2019; Akın, Ulukök, & Arar, 2017; Guest, 2002; Tosun, 2017; Chang E. N., 2014; Lauzun, 2010) . Benzer şekilde iş yaşam denge düzeyi yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara göre daha yüksek performans gösterdikleri, daha fazla iş tatmini yaşadıkları ve rol ötesine geçen davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları bulgulanmıştır (Bakker ve Demerouti, 2008; Bal ve De Lange, 2015). İş ve özel hayatlarında belirli bir düzene sahip olan bireylerin kendilerini işlerine daha iyi verebildikleri, daha yüksek motivasyon ve enerjiye sahip oldukları yapılan birçok araştırmada belirtilmiştir (Organ, 1997; Scotter & Motowidlo, 1996). İş yaşam dengesi içinde olan bireyin kendi işlerini yüksek motivasyonla yapmasının yanı sıra çalışma arkadaşlarına yardım etmesi ve kurum içerisinde ekstra gelişen işlere gönüllü olma eğilimi içerisinde olması beklenmektedir (Borman & Motowidlo, 1997). Bu nedenle çalışanın iş tanımında olmamasına rağmen gönüllülük esasıyla başka işlere katkı sağlaması olarak

bilinen bağlamsal performansla iş yaşam dengesi arasında bir etkileşim olduğu düşünülmektedir.

Söz konusu varsayımlar doğrultusunda tez kapsamında iş yaşam dengesinin iş tatmini ve bağlamsal performansla ilişkisi ve yönetici desteğinin de olması durumundaki etkinin incelenmesi hedeflenmiştir. Literatüre bakıldığında bu değişkenler arasındaki etkileşimleri birlikte ele alma konusunda eksiklik olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın amacı üç içsel (iş yaşam dengesi, iş tatmini, bağlamsal performans) ve bir dışsal faktör (yönetici desteği) birlikte ele alarak eksikliğin giderilmesine yardımcı olmaktır.

5.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ, HİPOTEZLERİ VE KURAMSAL ALTYAPI

Araştırmanın modeli, Şekil 4’de sunulmuştur. Şekil 4’de görüldüğü üzere iş yaşam dengesi bağımsız değişken, iş tatmini ve bağlamsal performans kavramları bağımlı değişken, yönetici desteği ise düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

Kossek v.d.(2014)’göre iş yaşam dengesi, kişinin hayatında üstlendiği rolleri ne ölçüde dengeleyebildiği anlamına gelmektedir. Sözü edilen denge kavramı kişisel algılara dayalı olarak değişkenlik gösterebilir. Kişiler, üstlendikleri rolleri dengelemek için kendi önceliklerini belirleyerek hareket etmektedir. Greenhaus v.d. (2003)’e göre iş yaşam dengesi kişinin içsel memnuniyet düzeyini artırması bakımından kişinin algıladığı hayat kalitesini olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir (Greenhaus v.d., 2003) Benzer şekilde, iş yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde de etkili olduğu düşünülmektedir.

İş Yaşam Dengesi'ni açıklamada yararlanılan kuramlardan Taşma Kuramı'na göre kişinin özel ve iş yaşamında meydana gelen olaylar ve durumlar diğer yaşamına etki etmektedir (Yavuz & Doğan, 2019). Örneğin, terfi alan kişi yaşamakta olduğu sevincini özel hayatına da yansıtabilir. Benzer şekilde evde yaşamış olduğu bir problemi işyerindeki ilişkilerine yansıtabilir. Bu durum kişinin iş yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde etkili bir faktör olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibi önerilmektedir:

H1: İş yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.

Bağlamsal performans, kişinin iş sözleşmesi dışında kalan işleri kendi içsel isteğiyle yapması halidir. Kişinin iş ve özel yaşamına dair görev ve sorumluluklarını sorunsuz yerine getirebilmesi halinde psikolojik ve fiziksel açıdan daha güçlü olacakları düşünülmektedir. Bu durum kişinin işle ilgili daha fazla sorumluluk alma isteğini artırabilir, kendisinden beklenmeyen gönüllü davranışlar gösterebilir. Benzer şekilde kişinin grup çalışmalarında daha fazla katılımcı ve arkadaşlarına yardımcı olmasını sağlayabilir (Kossek v.d., 2014).

İş yaşam dengesi kişinin ailesi, işi ve kendisi arasındaki rollerin çatışmayacak şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalarda iş ve özel hayat dengesinin kişilerin içsel motivasyon ve enerjileri üzerinde etkili olduğuna dair bulgular saptanmıştır (Organ, 1997; Scotter & Motowidlo, 1996). Bu bağlamda iş yaşam dengesini sağlayabilen kişilerin içsel motivasyon düzeylerinin diğerlerine göre daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Yüksek motivasyonun kişinin bağlamsal performans davranışları üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Araştırmanın H2 hipotezi aşağıdaki gibi önerilmektedir:

H2: İş yaşam dengesinin bağlamsal performans üzerinde olumlu etkisi vardır.

İş yaşam dengesi kavramı öneminin çalışanların sağladığı içsel motivasyon araçlarıyla ortaya çıktığı görülmektedir. Çalışanlar iş hayatlarıyla birlikte özel hayatlarını belirli bir düzende tuttukları takdirde motive olabilmektedir. İçsel motivasyonunu sağlamış, iş yaşam dengesini kurabilmiş bireylerin işlerinden memnun olmaları ve işlerini sevmeleri daha mümkündür. Gönüllülük esaslı yapılan işlerin de iş tatmini gibi işi ve çalışılan kurumu sevmekle ilgisi olduğu düşünülmektedir. Çalışanların işi ve bulundukları kurumu

sevebilmeleri için çalışanların işin niteliğine uygun olması, gereken örgütsel/yönetimsel desteği görmesi, kişisel yaşantılarına saygı duyulması, iş yaşam dengelerinin korunmasına yardımcı olunması, problemlerinin dinlenmesi ve çözülmesi gerekmektedir (Bhatti & Qureshi, 2007). İş yaşam dengelerini koruyabilmeleri için örgüt tarafından çalışanlarına destek çıkılması, çalışanların sorumlulukları altında ezilmesine ve rol çatışması yaşamalarına izin verilmemesi gereklidir. Böylelikle kişilerin, işe ve örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmelerine engel olunabilir. Kendisine saygı duyan, kendisinin ihtiyaçlarına yönelik eylemlerde bulunan yöneticiye/örgüte sahip çalışanların daha rahat iş yaşam dengesi sağlayabilmeleri ve işlerinden aldıkları tatmin seviyesinin artması beklenmektedir (Blackburn, Bunchm, & Haynes, 2017). Dolayısıyla iş yaşam denge düzeyinin iş tatminine olumsuz etkisini azaltması ve olumlu etkiyi arttırması yönünde yönetici desteğinin düzenleyici rolünün olabileceği varsayılmaktadır. Bu bağlamda iş yaşam denge düzeyi sağlamış bireylerin ekstra olarak yönetici desteği görmeleriyle birlikte daha fazla iş tatmini yaşayacakları düşünülmektedir (Clark S. C., 2001; Shahmohammadi, 2015). H3 hipotezi aşağıdaki gibi önerilmektedir:

H3: İş yaşam dengesinin iş tatmini üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici (moderator) rolü vardır.

Bireyin kendiliğinden, görevi olmayan işlere hevesli olması durumu, kişinin işine ve çalıştığı kuruma karşı pozitif tutum içerisinde olduğunu göstermektedir (Soyoun, Won-Joon, & Young-Bae, 2002). Çalışanın örgüte karşı olumlu tutumlar geliştirmesi kişinin örgütten aldığı destekle, gördüğü saygıyla ve beklentilerin ortak paydada olmasıyla mümkün olabilmektedir (Borman, 2004). Çalışanlar bulundukları örgüt tarafından ne kadar değer görürlerse karşılığında örgüte karşı o kadar pozitif tutum geliştirmektedirler (Choi & Ha, 2018). Literatür incelendiğinde kişinin kuruma karşı pozitif tutumlar geliştirmesinde örgüt desteğinin, kültürünün ve yapısının etkili olduğu görülmektedir (Biswas, 2015; Aydın, 2019; Carlson, Witt, Zivnuska, Kacmar, & G.Grzywacz, 2008; Babayiğit, 2016; Ahmad & Kura, 2019; Allen, Shore, & Griffeth, 2003). İş yaşam denge düzeylerini sağlayabilmeleri için çalışanlarına yardımcı olan bir örgüt, bunun karşılığında çalışanları tarafından benimsenmekte, etkinlik ve verimlilik adına olumlu anlamda çıktılar almaktadır (Carlson, Witt, Zivnuska, Kacmar, & G.Grzywacz, 2008).

Örgütlerin rekabet gücünü elde etmesinde, diğer üretim faktörlerini de kullanması bakımından insan kaynağı çok önemli görülmektedir. Dolayısıyla insan kaynağından etkin yararlanmak örgütlerin strateji geliştirirken öncelikli olarak ele alması gereken konular arasındadır. Yönetici desteği genellikle; çalışanların ihtiyaç duyduklarında aldıkları bilgisel, maddi ve sosyal destekler olarak tanımlanmaktadır. Kişinin gelişimiyle, sorunları ve ilgi alanlarıyla, beklenti ve istekleriyle ilgilenilmesi, kendisine değer verildiğini düşündürebilir. Sosyal Değişim Teorisi bakış açısıyla bu durum; yöneticiden alınan desteğin karşılığı olarak daha fazla çaba ve sorumluluk alma davranışı olarak geri dönebileceği düşünülmektedir. Bu durum yönetici desteği ile bağlamsal performansın ilişkili olabileceğini açıklamaktadır. İş yaşam dengesi, bağlamsal performans ve yönetici desteği birlikte ele alındığında iş yaşam dengesinin bağlamsal performansla ilişkisinde yönetici desteğinin düzenleyici bir etkisi olduğu düşünülmektedir. Yönetici desteğinin var olması durumunda bu ilişkinin daha güçlü olmasını sağlayacağı varsayılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın h3 hipotezi aşağıdaki gibi önerilmektedir:

H4: İş yaşam dengesinin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici (moderator) rolü vardır.

Literatür incelendiğinde ilgili kavramların birlikte ele alınmadığı gözlemlenmiştir. Bu çalışmada iş yaşam dengesi, iş tatmini, bağlamsal performans gibi içsel motive araçlarıyla yönetici desteği gibi dışsal bir motive aracı birlikte ele alınarak değerlendirilmiştir.

5.3 ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu kısımda araştırma yöntemine, araştırmanın ana kütlesine, araştırmada kullanılan ölçeklere ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

5.3.1 Araştırma Yöntemi

Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak veriler toplanmıştır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmaya katılan tüm katılımcıların anket formunda yer alan tüm maddeleri doğru algıladıkları ve samimi bir şekilde cevapladıkları varsayılmaktadır. Anket formu katılımcılara

elektronik ortamda e-posta aracılığıyla ulaştırılmıştır. Araştırma kapsamında hazırlanan anket formu 5 ana bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde iş yaşam dengesi ölçeği, ikinci bölümde bağlamsal performans ölçeği, üçüncü bölümde iş tatmini ölçeği, dördüncü bölümde yönetici desteği ölçeği bulunmakta ve anketin son bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini tanımlamak üzere birtakım sorulara yer verilmiştir.

5.3.2 Araştırmanın Ana Kütlesi

Bu araştırmanın verileri Samsun’da özel sektörde (satış-pazarlama, bankacılık, eğitim, sağlık) çalışan beyaz yakalı katılımcılardan oluşmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 482 katılımcıya ulaşılmıştır.

5.3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

5.3.3.1 İş Yaşam Dengesi Ölçeği

Bu araştırmada çalışanların iş yaşam denge düzeylerini ölçmek üzere Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından Türkçeye uyarlanan iş yaşam dengesi ölçeği kullanılmıştır (Netemeyer, Boles, & Mcmurrian, 1996). Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğinin toplam Cronbach Alpha katsayısı 0.89 olarak bulunmuştur. İş yaşam dengesi ölçeği on ifadelik sorulardan oluşmaktadır. Katılımcılar, kendilerine yöneltilen iş yaşam dengesi düzeylerini ölçmeye yönelik sorulara 5’li likert ölçeğine göre yanıtlar vermiştir. Katılımcıların “kesinlikle katılmıyorum” cevabı 1, “kesinlikle katılıyorum” cevabı ise 5 puan olarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama çalışmasında güvenilirlik analizi sonucunda cronbach alpha katsayısı 0,89 olarak bulunmuştur. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik testi sonucunda da ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,89 ($>0,60$) olarak saptanmıştır. Görüldüğü üzere, elde edilen Cronbach α katsayısına (0,89) göre iş yaşamı dengesi ölçeğinde yer alan tüm ifadeler güvenilir sonuçlar vermektedir.

5.3.3.2 Bağlamsal Performans Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde katılımcıların bağlamsal performans düzeylerini ölçmek amacıyla, Karakum (2005) tarafından uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Tek boyutlu ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin uyum iyiliği değerleri $\chi^2/sd=3,012$, RMSEA =0,054, CFI=0,870, AGFI=0,895’dir. Ölçeğin iç

tutarlılık katsayısı ise 0,91 olarak bulunmuştur (Karakurum, 2005). Ölçekte beş ifade yer almaktadır. Katılımcılar, bağlamsal performans düzeylerine ilişkin sorulan ifadelere 5’li likert ölçeğine göre yanıt vermişlerdir. Katılımcıların “kesinlikle katılmıyorum” cevabı 1, “kesinlikle katılıyorum” cevabı ise 5 puan olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada yapılan güvenilirlik testinde ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,75 olarak saptanmıştır. Ulaşılan Cronbach α katsayısına (0,75) göre bağlamsal performans ölçeğinde yer alan tüm ifadeler güvenilir sonuçlar vermektedir.

5.3.3.3 İş Tatmini Ölçeği

Anket formunun üçüncü bölümünde katılımcıların iş tatmini düzeylerini ölçmek amacıyla, Hackman ve Oldham’ın (1980) İş Özellikleri Anketi’nden uyarlanan ve yazında sıklıkla kullanılan iş tatmini ölçeği kullanılmıştır. Bireyin genel iş tatminini tek boyut altında ölçen ve beş maddeden oluşan ölçek, Türkçeye Basım ve Şeşen (2009) tarafından uyarlanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alfa) 0,84 olarak elde edilmiştir (Basım & Şeşen, 2009) Katılımcıların “kesinlikle katılmıyorum” cevabı 1, “kesinlikle katılıyorum” cevabı ise 5 puan olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada elde edilen Cronbach α katsayısına (0,89) göre iş tatmini ölçeğinde yer alan tüm ifadeler güvenilir sonuçlar vermektedir.

5.3.3.4 Yönetici Desteği Ölçeği

Anket formunun dördüncü bölümünde katılımcıların algılanan yönetici desteğini düzeylerini ölçmek amacıyla, Karasek (1985) tarafından geliştirilen ve Türkçe’ye Kula (2011) tarafından uyarlanan yedi soruluk 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Anket için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur. Katılımcıların “kesinlikle katılmıyorum” cevabı 1, “kesinlikle katılıyorum” cevabı ise 5 puan olarak değerlendirilmiştir. Bu çalışmada elde edilen Cronbach α katsayısına (0,93) göre iş tatmini ölçeğinde yer alan tüm ifadeler güvenilir sonuçlar vermektedir.

5.3.4 Araştırma Bulguları

Ölçeklerin geçerliliğini tespit etmek amacıyla varimax rotasyonu ile SPSS 22 paket programında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapabilmek için yeterli olup olmadığını belirlemek

amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin istatistiği, verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek içinse Barlett testi kullanılmıştır. Daha sonra ölçeklerin güvenirlik düzeyini belirlemek için güvenirlik analizleri yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla kolerasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik analiz sonuçlarına bağlı olarak araştırma verilerinin dağılımını incelemek amacıyla normallik analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin normallik varsayımına uygunluğu belirlenirken skewness ve kurtosis değerleri dikkate alınmıştır. Bu analizlerin ardından araştırmanın hipotez testlerine geçilmiştir. Regresyon analizlerinde öncelikle bağımsız değişken olan iş yaşam dengesinin modelde yer alan bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla ilgili değişkenler arasında basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra iş-yaşam dengesinin bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve bu ilişkide yönetici desteğinin moderator rolü incelenmiştir. Son olarak iş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu ilişkide yönetici desteğinin moderator rolüne bakılmıştır.

5.3.4.1 Değişkenlere İlişkin Demografik Bulgular

Araştırmanın veri toplama aşamasında kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Çevrimiçi anket toplama yöntemiyle 482 katılımcıya ulaşılmıştır. Tanımlayıcı istatistik analizleri sonuçlarına göre, örneklem grubunun 157'si erkek (%32,6) ve 325'i kadın (%67,4) şeklindedir. Katılımcıların çoğunluğunun 25-31 (%42,9) yaş grubu arasında yer aldığı görülmektedir. Medeni durumlarına göre 233 katılımcı evli (%48,3) ve 249 katılımcı bekar (%51,7) dir. Katılımcıların büyük çoğunluğu (262) lisans mezuniyetine sahiptir (%54,4). Mesleki tecrübeleri incelendiğinde büyük çoğunluk (171) 1-5 yıl arasında toplam mesleki tecrübeye sahiptir (%35,5).

Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Demografik Bulgular

Değişkenler		Sayı (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	325	67.4
	Erkek	157	32.6
	Toplam %	482	100%
Medeni Durum	Bekar	249	51.7
	Evli	233	48.3
	Toplam %	482	100%

Yaş	18-24	49	10.2
	25-31	207	42.9
	32-38	109	22.6
	39-45	56	11.6
	>45	61	12.7
	Toplam %	482	100%
Çocuk Sayısı	0	303	62.9
	1	94	19.5
	2	70	14.5
	3	13	2.7
	>4	2	,4
	Toplam %	482	100%
İş Tecrübesi	<1	48	10.0
	1- 5	171	35.5
	6- 10	99	20.5
	11- 15	64	13.1
	>15	100	20.7
Eğitim Durumu	Toplam %	482	100%
	Ön lisans	63	13.1
	Lisans	262	54.4
	Yüksek lisans	118	24.5
	Doktora	39	8.1
	Toplam %	482	100%

5.3.4.2 Ölçeklere İlişkin Faktör ve Güvenilirlik Sonuçları

Araştırmada kullanılan “İş-Yaşam Dengesi”, “İş Tatmini”, “Bağlamsal Performans” ve “Yönetici Desteği” değişkenleri için doğrulayıcı faktör analizi (CFA) uygulanmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliği ve güvenilirliğine dair değerlendirmeler Keiser-Meyer- Olkin (KMO) analiz sonucu, Barlett testi anlamlılık düzeyi ($p=.000$) ile Cronbach alfa değerleri esas alınarak yapılmıştır. İş yaşam dengesi ölçeğinin faktör analizini yapabilmek için örneklemin yeterlilik düzeyini gösteren KMO değeri 0,894 düzeyinde oldukça yüksek analizin geçerliliğini test eden Barlett testi sonucu ise ($p=0,000$) anlamlı olarak saptanmıştır. Bağlamsal performans ölçeğinin faktör analizini yapabilmek adına örneklemin yeterlilik düzeyini ifade eden KMO değeri 0,756 düzeyinde ve analizin geçerliliğini test eden Barlett testi sonucu ($p=0,000$) anlamlı olarak bulunmuştur. Aynı şekilde İş tatmini ve yönetici desteği ölçeklerinin faktör analizlerini yapabilmek için örneklemin yeterlilik düzeyini gösteren KMO değerleri 0,899 ve 0,939’dur. Değerler ölçeklerin geçerli olduğunu

göstermektedir. Bu bağlamda yapılan analizlere göre değişkenlere ilişkin elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri, faktör yükleri ve güvenilirlik değerleri Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2: Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ile Faktör Yükleri ve Güvenilirlik Değerleri

	Ortalama (M)	Std. Sapma (SD)	Açıklanan Varyans (5%)	KMO	Cronbach α
İş-Yaşam Dengesi	2.9489	.91714	70.816	.894	.899
Bağlamsal Performas	3.8853	.76996	53.125	.724	.756
İş Tatmini	3.4506	1.0699	72.027	.856	.899
Yönetici Desteği	3.3611	1.0659	73.359	.917	.939

Verilerin dağılımlarına ilişkin basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri ± 2.0 arasında bir değer alması verilerin normal dağılımını belirtmektedir (George ve Mallery, 2020). Verilerin dağılımlarını test etmek için yapılan normallik analizi test sonuçlarına göre verilerin normal dağılarak parametrik analiz yapmak adına uygun olduğu görülmektedir. Değişkenlere ilişkin elde edilen tanımlayıcı istatistiklere göre en yüksek ortalamaya sahip değişken olarak Bağlamsal Performans ($\bar{x}$ =3,88, s = ,76) bulgulanmıştır. Bağlamsal Performans değişkenini sırasıyla, İş Tatmini ($\bar{x}$ =3,45, s = 1,06) Yönetici Desteği ($\bar{x}$ =3,36, s = 1,06) ve en düşük ortalamayla İş Yaşam Dengesi($\bar{x}$ =2,94, s = ,91) değişkeni takip etmektedir.

Tablo 3: Değişkenlerin Normallik Dağılımı

	N	Std. Sapma (SD)	Ortalama	Skewness	Kurtosis
İş-Yaşam Dengesi	482	.91	2.94	.143	-.473
Bağlamsal Performas	482	.76	3.88	-.823	.945
İş Tatmini	482	1.06	3.45	-.381	-.699
Yönetici Desteği	482	1.06	3.36	-.365	-.645

5.3.4.3 Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmanın hipotezleri test edilmeden önce değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve düzeyini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Kolerasyon analizi sonucuna ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo yer alan değişkenler arası ilişkiye yönelik elde

edilen bulgulara göre iş yaşam dengesinin bağlamsal performans, iş tatmini ve yönetici desteği arasındaki ilişki ($r = .299$, $r = .346$, $r = .483$ $p < 0.01$; sırasıyla) olumlu ve anlamlıdır. Bu kapsamda korelasyon analizinden elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 4: Değişkenler Arası İlişkiler

	1.İş-Yaşam Dengesi	2.Bağlamsal Performans	3.İş Tatmini	4.Yönetici Desteği
1.İş-Yaşam Dengesi	1			
2.Bağlamsal Peformans	.299*	1		
3.İş Tatmini	.346**	.476**	1	
4.Yönetici Desteği	.483**	.435**	.575* *	1

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

5.3.4.4 Hipotezlerin Testi

İlk olarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma modeline ilişkin bulgular Tablo 5 ve Tablo 6’da yer almaktadır. Değişkenler arası ilişkiler tespit edildikten sonra bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla Hayes(2012) process macro yöntemi kullanılmıştır. Process Makro, düzenleyici değişken analizleriyle ilgili olarak gerçekleştirilen çeşitli çalışmalarda kullanılan bir yama uygulamasıdır (Albaiti & Melhem, 2017: 30; Özşahin, Bayarçelik & Yıldız, 2017: 754; Priesemuth & Taylor, 2016: 967). Öncelikle iş-yaşam dengesinin bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve bu ilişkide yönetici desteğinin moderator rolü incelenmiştir. Daha sonra iş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerindeki etkisi ve bu ilişkide yönetici desteğinin moderator rolüne bir de bu kapsamda bakılmıştır. Araştırma modeline ilişkin bulgular aşağıda Tablo 7 ve 8 de paylaşılmıştır:

Tablo 5: İş Yaşam Dengesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Variable	B	Std. Error	t	P
(Constant)	3.901	.148	26.421	.000***
İş Yaşam Dengesi	.210	.053	3,227	.001***

a.* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$ *** $p < .001$

b.Bağımlı Değişken: İş Tatmini

c.Bağımsız Değişken: İş Yaşam Dengesi

Tablo 5’de yer alan analiz sonuçlarına göre iş yaşam dengesinin İş tatmini üzerinde $p<0,001$ düzeyinde 21’lik anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre hipotez 1 kabul edilmiştir.

Tablo 6: İş Yaşam Dengesinin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi

Variable	B	Std. Error	t	P
(Constant)	4.106	.107	38.420	.000***
İş Yaşam Dengesi	.018	.038	2,185	.029***

a.* $p<0.05$; ** $p<0.01$ *** $p<0.001$

b.Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

c.Bağımsız Değişken: İş Yaşam Dengesi

Tablo 6’da yer alan analiz sonuçlarına göre iş yaşam dengesinin bağlamsal performans üzerinde $p<0,001$ düzeyinde % 18’lik anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Araştırma bulgularına göre hipotez 2 kabul edilmiştir.

Tablo 7: İş-Yaşam Dengesinin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Moderator Rolü

	Bootstrapped CI 95%						
	β	SE	t	p	LL	UL	R ²
Model 1:Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans						
İş-Yaşam Dengesi	.027	.1052	.2627	.005	.1791	.2344	.432
Model 2: Moderator Değişken	Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans						
Yönetici Desteği	.303	.0836	3.625 7	.0003	.1388	.4673	
Yönetici Desteği x İş-Yaşam Dengesi	.003	.0296	.1060	.9156	-.0549	.1612	

Tablo 7’de görüldüğü üzere iş yaşam dengesinin bağlamsal perfromans ile ilişkisinde yönetici desteğinin düzenleyici etkisi saptanmamıştır. Buna göre hipotez 3 red edilmiştir.

Tablo 8: İş-Yaşam Dengesinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Moderator Rolü

	Bootstrapped CI 95%						
	β	SE	t	p	LL	UL	R ²
Model 1:Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
İş-Yaşam Dengesi	.0186	.1499	.1241	.005	.2760	.3132	.432
Model 2: Moderator Değişken	Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Yönetici Desteği	.4493	.1191	3.773	.0002	.2153	.6833	
Yönetici Desteği x İş-Yaşam Dengesi	.033	.0421	-.7907	.4295	-.1160	.0494	

Tablo 8’de görüldüğü üzere iş yaşam dengesinin iş tatminiyle ilişkisinde yönetici desteğinin düzenleyici etkisi saptanmamıştır. Buna göre hipotez 4 red edilmiştir.

SONUÇ

Hızla artan rekabet, piyasaların ani değişimleri, belirsizlik ve risklerin çoğalması gibi nedenlerle bireylerin çalışma koşulları değişmektedir. Ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmak mecburiyetinde olan birey gelişen değişimlere ayak uydurmalı, iş, aile ve kendisi arasında üçlü bir denge oluşturmalıdır. Bahsedilen denge olmadığı ya da bozulduğu takdirde birey çatışma yaşamakta, ne işinden ne de özel hayatından keyif alamamaktadır (Boles, Howard, & Donofrio, 2001). İş yaşam dengesi olarak bilinen kavram bireyin iş ve aile rolleri arasındaki dengeyi ifade etmektedir (Akın, Ulukök, & Arar, 2017). Denge olduğu takdirde birey işini keyifle yapmakta ve diğer sorumluluklarını yerine getirirken zorlanmamaktadır. Dengenin bozulması bir diğer deyişle bireyin iş hayatının getirdiği rol ve sorumluluklarla, özel hayatının gerektirdiği rol ve sorumlulukların birbirini etkilemesi durumunda birey işinden keyif alamamakta ve genel bir memnuniyetsizlik hali içine girmektedir. Yalın haliyle kişinin işine karşı oluşturduğu genel tavrı olarak bilinen iş tatmininin iş yaşam dengesiyle ilişkili olabileceği düşünülmektedir. Literatürde konuyla ilgili yapılmış benzer çalışmalar iş yaşam dengesinin iş tatminiyle pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir (Greenhaus & Beutell, 1985; Zedeck & L.Mosier, 1990; Bakotic & Babic, 2013; Aamir, Hamid, Haider, & Akhtar, 2016; A Grandey, L Cordeiro, & C Crouter, 2005). Bu çalışmada hipotez1 sonuçlarına göre de iş yaşam dengesi iş tatminine olumlu ve pozitif etki etmektedir. İşinin gerektirdiği sorumlulukları yaparken zorlanmayan, zamansal problem yaşamayan ve stres altında hissetmeyen bireyin iş aile çatışması yaşamaması muhtemel olmamaktadır. Dolayısıyla işini yaparken odaklanabilen zihni rahat çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet seviyesinin de arttırdığı düşünülmektedir. Benzer şekilde özel hayatının gerektirdiği sorumlulukları rahatlıkla yerine getirebilen ve aile-iş sınırını koruyabilmeleri durumunda kişilerin iş tatmin seviyelerinin yüksek olduğu varsayılmaktadır.

İş prosedürleri dışında çalışanın çalışma arkadaşlarına yardım etmesi, başka işlerin yapılmasında gönüllü olarak yer alması gibi eğilimlerden oluşan bağlamsal performansın iş yaşam dengesiyle ilişkili olabileceği varsayılmaktadır (Borman & Motowidlo, 1997). Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında iş yaşam dengesinin bağlamsal performansa etkisinin olduğu gözlemlenmektedir

(Scotter & Motowidlo, 1996; Griffin, Neal, & Neale, 2000; Devonish & Greenidge, 2010). Bu çalışma hipotez2 sonuçlarına göre de iş yaşam dengesi bağlamsal performansı olumlu ve pozitif yönde etkilemektedir. İş yaşam denge düzeyini sağlayabilen bireylerin çalışma ortamlarında daha rahat ve gönüllülük esaslı işleri yapma eğilimlerinin daha yüksek olduğu düşünülmektedir.

Hipotez 3 (İş yaşam dengesinin iş tatminine etkisinde yönetici desteğinin düzenleyici etkisi vardır) analiz sonuçlarına göre red edilmiştir. Bunun nedenlerinin çalışanların kişilik özellikleri ve yönetici desteği kavramının algılanışından kaynaklanan farklılıkların olabileceği düşünülmektedir. Literatüre bakıldığında zaman yönetici desteği kavramının boyutları üzerinde fikir birliğine varılmadığı görülmektedir. Bhanthumnavin (2000); yönetici desteğini bilgisel destek, duygusal destek ve maddi destek olarak üç şekilde ele almıştır (Bhanthumnavin, 2000, s. 157). Kraimer ve Wayne (2004); ise yönetici desteğini finansal, uyum ve kariyer desteği olarak üç şekilde belirlemişlerdir (Kraimer & Wayne, 2004). Rooney ve Gottlieb (2007); duygusal, bilgilendirme, araçsal ve değerlendirme olmak üzere yönetici desteğini dört boyutla incelemişlerdir (Rooney & Gottlieb, 2007, s. 187). Çalışanlar tarafından farklı algılanmaya müsait bir yapıda olan yönetici desteğinin çalışanların kişilik özelliklerinin de eklenmesiyle iş yaşam dengesi kavramıyla iş tatmini arasındaki etkiye bu nedenle azaltıcı ya da arttırıcı bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Ayrıca iş yaşam dengesi kavramı da bütün kişiler için aynı anlama gelmemektedir. Kişilerin öğrendikleri, öncelikleri, algıları ve tutumları iş yaşam dengesi kavramının algılanışı üzerinde farklılık yaratmaktadır. Örneğin; Aile hayatına iş hayatına göre daha az zaman ayıran ve işine ayırdığı zamanı isteyerek arttıran kişinin iş yaşam dengesi algısıyla; özel hayatına ayırdığı zamanı daha fazla önemseyen ve öncelikleri farklı olan kişinin iş yaşam dengesi aynı olmamaktadır. Kişisel vaktine ve özel hayatına daha fazla vakit ayırmak isteyen kişi iş hayatının yoğun temposu altında sıkışması durumu sonucu iş yaşam dengesizliği yaşarken, özel hayatının gerektirdiği sorumluluklarla iş hayatının gerektirdiği sorumluluklar kadar ilgilemeyen kişi de iş yaşam dengesizliği yaşamaktadır (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009, s. 153-170).

Araştırma sonuçlarına göre hipotez4 (iş yaşam dengesinin bağlamsal performansla ilişkisinde yönetici desteğinin düzenleyici rolü vardır) red edilmiştir. Hipotezin reddinde kişileri motive eden araçların farklılığından

kaynaklı olabileceği düşünülmektedir (Beaty Jr, Cleveland, & Murphy, 2001). Bazı çalışanlar dışsal motive araçlarıyla (maaş, yönetici desteği, statü, iş güvenliği, denetim, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları gibi) motive olurken, bazıları içsel (motivasyonel) motive araçlarıyla (tanınma, ilerleme imkanları, işin kendisi, iş tatmini, başarı, sorumluluk gibi) motivasyon sağlamaktadır (Bilgiç, 1998). Benzer şekilde çalışanların yöneticiler tarafından nasıl görüldüklerine bağlı olarak gelişen Mc Gregor'un X ve Y Kuramına göre çalışanların yöneticiler tarafından 2 farklı şekilde değerlendirildikleri belirtilmektedir (Aslan & Doğan, 2020). X Kuramına göre çalışanların çalışmayı sevmedikleri, işten kaytarma eğilimlerinin olduğu, sorumluluk almaktan ziyade emir-komuta ilişkisi sevdikleri ileri sürülmektedir. Y Kuramına göre ise çalışanların işlerini oyun ve dinleme faaliyeti gibi gördükleri, sorumluluk almaktan kaçmadıkları, kendilerine yön verebildikleri ifade edilmektedir (Arslan & Staub, 2013). Buna göre X Kuramına göre çalışanlarını değerlendiren bir yöneticinin çalışanlarını motive ederken dışsal, Y Kuramı bakış açısına sahip bir yöneticinin ise çalışanlarını motive ederken içsel motive araçlarına ağırlık vermesi beklenmektedir (Aslan & Doğan, 2020). Dolayısıyla kişilerarası dinamiklerin çok farklı oluşu ve çalışanların nasıl bir motivasyon aracına ihtiyacının olduğunun bilinmemesi gibi nedenlerle çalışanların motivasyon kaynağı değişmektedir (Aşık, 2010; Arvey, Dewhirst, & Boling, 1976). Bu nedenle yönetici desteğini iş yaşam dengesiyle birlikte ele alındığında düzenleyici bir etkisinin olmadığı varsayılmaktadır.

Bütün bu doğrultuda iş yaşam dengesinin gün geçtikçe daha da önemli bir hale geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır. İş yaşam dengesi kavramsal olarak oldukça güçlü olmasıyla birlikte kişilerin hayatında da oldukça önemli bir roledir. Hem özel hem de iş hayatlarının dengede olabilmesiyle birlikte çalışanlar yaptıkları eylemlere odaklanabilmekte, ruhsal anlamda daha iyi hissetmekte ve daha rahat olabilmektedir (Blackburn, Bunchm, & Haynes, 2017). Dolayısıyla iş yaşam denge düzeyi yüksek çalışanların başka bir motivasyon kaynağının etkisine ihtiyaç duymadan iş tatmini ve bağlamsal performans düzeyleri de yüksek olmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler hem çalışanlar hem de örgüt açısından olumlu sayılan iş tatmini, bağlamsal performans kavramlarının iş yaşam dengesiyle etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Çalışanların iş, aile ve kendileri arasında kurdukları dengenin bozulması hali ise bir takım istenmeyecek olayların gelişmesine neden olmaktadır (Asbari, vd.,

2020). Bu nedenle kişilerin iş ve özel hayatlarını birbirlerinden ayırabilmeleri, sorumluluklarının arasında kaybolmadan yaptıkları eylemlerden keyif alabilmeleri için hem ailelerinden hem de bulundukları kurumdan destek görmeleri gerektiği düşünülmektedir. Sadece çalışma hayatının getirdiği sorumluluklar altında sıkışmayan çalışan ailesinin beklentilerini karşılamakta zorlandığı zaman da iş yaşam dengesini kaybetmiş olmaktadır (Clark S. C., 2000). Dolayısıyla bu üçlü dengenin sağlanabilmesi için kişinin kendisine vakit ayırması gerektiği zamanda bunu anlayışla karşılayabilecek bir aile yapısına sahip olması aynı zamanda performansı dengesizlik yüzünden düşmüş çalışanın problemlerini çözmek, ona yardımcı olmak ve dengeyi sağlayabilmesi adına destek veren bir örgüt yapısı içinde olması gerektiği düşünülmektedir (Arcan, Eskin, & Yavu, 2007; Deniz & Özalp, 2014). Diğer yandan çalışanların bu dengenin öneminin farkında olması gerekmektedir. Rol çatışması içinde olduğunun bilincinde olmayan çalışanlar durumun düzelmesi adına bir takım önlemler almaktan uzak olduklarından hem kendileri hem de örgütsel açıdan olumsuz durumlara farkında olmadan kendileri neden olmaktadır (Yüksel, 2005). Bu bağlamda çalışan bireylere iş hayatlarında kaybolmadan özel ve kişisel yaşantılarına da yeteri kadar önem vermeleri, iş-aile ya da aile iş rolleri arasında çatışma yaşıyorsa müdahale edilmesi ve müdahale edilmediği takdirde çatışmanın kaynağına göre yardım talep etmesi tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- A Grandey, A., L Cordeiro, B., & C Crouter, A. (2005). A longitudinal and multi-source test of the work–family conflict and job satisfaction relationship. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 78(3), 305-323.
- A., R. J., & H, G. B. (2007). Development and initial validation of a measure of supportive and unsupportive managerial behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 71(2), 186-203.
- A.Goodman, S., & J.Svyantek, D. (1999). Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.
- Aamir, A., Hamid, A. B., Haider, M., & Akhtar, C. S. (2016). Work-life balance, job satisfaction and nurses retention: moderating role of work volition. *International Journal of Business Excellence*, 10(4), 488-501.
- Aarons, G. A., Sommerfeld, D. H., & Walrath-Greene, C. M. (2009). Evidence-based practice implementation: the impact of public versus private sector organization type on organizational support, provider attitudes, and adoption of evidence-based practice. *Implementation Science*, 4(1), 83.
- Adıgüzel, O., & Keklik, B. (2011). Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin Tatmini ve Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(29), 305-318.
- Ahmad, A., & Kura, K. M. (2019). Effect of compensation, training and development and manager support on employee commitment: the moderating effect of co-worker support. *Journal on Innovation and Sustainability RISUS*, 10(2), 39-55.
- Ahuja, M. K., Kacmar, C. J., McKnight, D. H., & George, J. F. (2007). IT road warriors: Balancing work-family conflict, job autonomy, and work overload to mitigate turnover intentions. *Mis Quarterly*, , 1-17.
- Akın, A., Ulukök, E., & Arar, T. (2017). İş-Yaşam Dengesi: Türkiye'de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 113-124.

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of management*, 29(1), 99-118.
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences Associated with Work-to Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Arcan, Z., Eskin, M., & Yavu, S. (2007). *Hayat dengesi iş, aile ve özel hayatı dengeleme sanatı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Arvey, R. D., Dewhirst, H. D., & Boling, J. C. (1976). Relationships between goal clarity, participation in goal setting, and personality characteristics on job satisfaction in a scientific organization. *Journal of Applied Psychology*, 6(1), 103.
- Asbari, I. B., RudyPramono, A. P., DylmoonHidayat, A., VirzaUtamaAlamsyah, P. S., & MiyvFayzhall, M. (2020). The Effect of work-Family conflict on Job Satisfaction and Performance: A Study of Indonesian Female Employees. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 6724-6748.
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5.
- Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*(467), 31-51.
- Aydın, İ. H. (2019). Örgüte Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Özel Bir Hastane Çalışanları Üzerindeki Araştırma. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı.
- Aykan, E. (2014). Relationships between emotional competence and task-contextual performance of employees. *Problems of Management in the 21st Century*, 9(1).
- Babayiğit, A. (2016). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi . Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

- Bağcı, Z., & Bursalı, Y. M. (2015). Duygusal Emegin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(10), 69-90.
- Bakotic, D., & Babic, T. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company. *International journal of business and social science. International journal of business and social science*, 4(2).
- Bakker, A. B., Demerouti, E. "Toward a Model of Work Engagement." *Career Development International*, 13(3), 2008, 09-223.
- Bal, P. M., De Lange, H. D. "From Flexibility Human Resource Management to Employee Engagement and Perceived Job Performance Across the Lifespan: A multisample Study." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88, 2015, 126-154.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: NOBEL AKADEMİK YAYINCILIK.
- Ballard, D. I., & Seibold, D. R. (2006). The experience of time at work: Relationship to communication load, job satisfaction, and interdepartmental communication. *Communication Studies*, 57(3), 317-340.
- Balouch, R., & Hassan, F. (2014). Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions. *International Journal of Learning & Development*, 4(2), 120-140.
- Baltaş, A. (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik*. İstanbul: REMZİ KİTABEVİ.
- Basım, H., & Şeşen, H. (2009). *Örgütsel Adalet Algısı-Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü*. Eskişehir, 21-23 Mayıs.
- Baş, T., & Ardıç, K. (2001). Comparison of Job Satisfaction of Public And Private University Academics In Turkey. *Metu Journal Of Development*, 29(1), 27-46.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E. (1998). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.

- Bayramoğlu, G. (2018). İş/Aile Sınırı Teorisi Bağlamında Kadın Akademisyenlerin İş/Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1722-1744.
- Beaty Jr, J. C., Cleveland, J. N., & Murphy, K. R. (2001). The relation between personality and contextual performance in "strong" versus "weak" situations. *Human Performance*, 14(2), 125-148.
- Belfield, C. R., & Harris, R. D. (2002). How well do theories of job matching explain variations in job satisfaction across education levels? Evidence for UK graduates. *Applied economics*, 34(5), 535-548.
- Bhatti, K. K., & Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International review of business research papers*, 3(2), 54-68.
- Bilge, F. (2006). Examining the burnout of academics in relation to job satisfaction and other factors. *Social Behavior and Personality. an international journal*, 34(9), 1151-1160.
- Bilge, H. (2018). Belediye Çalışanlarının Mutlulukları: Manisa Büyükşehir Belediyesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2), 657-658.
- Bilgiç, R. (1998). The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers. *Journal of Psychology*, 132(5), 549-557.
- Bird, J. (2003). <https://worklifebalance.com/work-life-balance-defined/>. 08 10, 2014 tarihinde <https://worklifebalance.com/>. adresinden alındı
- Biswas, W. (2015). Impact of Organization Culture on Job Satisfaction and Corporate Performance. *Journal of Research in Humanities and Social Science*, 3(8), 14-16.
- Blackburn, J. J., Bunchm, J. C., & Haynes, J. C. (2017). Assessing the Relationship of Teacher Self-Efficacy, Job Satisfaction, and Perception of Work-Life Balance of Louisiana Agriculture Teachers. *Journal of Agricultural Education*, 58(1), 14-35.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boles, J. S., Howard, W. G., & Donofrio, H. H. (2001). An Investigation Into The Inter-Relationships Of Work-Family Conflict, Family-Work Conflict And Work Satisfaction. *Journal of Managerial Issues*, 13(3), 376-390.

- Boles, J. S., Howard, W. G., & Donofrio, H. H. (2001). An investigation into the inter-relationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction. *Journal of Managerial issues*, 376-390.
- Bond, F. W., Flaxman, P. E., & Bunce, D. (2008). The Influence of Psychological Flexibility on Work Redesign: Mediated Moderation of a Work Reorganization Intervention. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 645-654.
- Borman, W. C. (2004). The Concept of Organizational Citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-240.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1992). Expanding The Criterion Domain To Include Elements of Contextual Performance. *Personnel Selection in Organizations* (s. 71-98). içinde Wiley: 1. baskı.
- Bostancıoğlu, A. İ. (2014). İş Yaşam Dengesi Ve İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri: İstanbul İli Kağıthane İlçesi Lise Ve Dengi Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Alan Araştırması . İstanbul: Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Brown, D., & McIntosh, S. (2003). Job satisfaction in the low wage service sector. *Applied Economics*, 35(10), 1241-1254.
- Brook-Lee, V. K., Nixon, A. E., Goh, A., & Spector, P. E. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human performance*, 22(2), 156-189.
- Budak, G. (1999). *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol Birey İş Doyumu Uyumu*. İzmir: Barış Yayınları.
- Burakgazi, S. G. (2017). KRİTİK OLAYLAR, POLİTİK DOKÜMANLAR, RAPORLAR VE ARAŞTIRMALAR IŞIĞINDA TÜRKİYE'DE BİLİM İLETİŞİMİ. *Selçuk İletişim*, 10(1), 232-261.
- Burris, V. (1983). The Social and Political Consequences of Overeducation. *American Sociological Review*, 48(4), 441-468.
- Bülbül, Ş., & Giray, S. (2012). İş ve Özel Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile

- İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 101-114.
- Cammann, C., & vd. (1983). Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members. *Assessing Organizational Change: A Guide to Methods, Measures, and Practices*, 71-138.
- Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. *Handbook of industrial and organizational psychology* (s. 687-732). içinde Consulting Psychologists Press.
- Cano, J., & Miller, G. (1992). A Gender Analysis of Job Satisfaction, Job Satisfier Factors and Job Dissatisfier Factors of Agricultural Education Teachers. *Journal of Agricultural Education*, 33(3), 40-46.
- Carlson, D. S., Witt, L. A., Zivnuska, S., Kacmar, K. M., & G.Grzywacz, J. (2008). Supervisor Appraisal As The Link Between Family–Work Balance And Contextual Performance. *Journal of Business and Psychology*, 23(1-2), 37-49.
- Carmon, A. F., Miller, A. N., & Brasher, K. J. (2013). Privacy orientations: A look at family satisfaction, job satisfaction, and work–life balance. *Communication Reports*, 26(2), 101-112.
- Caymaz, E., Erenel, F., & Gürer, B. (2013). Liderlik Karizması, Adanmışlık ve Gruba Aidiyetin Gönüllü Çalışma Performansına Etkileri: AKUT Arama Kurtarma Derneği Örneği. *International*, 10(1), 129-147.
- Chang, Y. H., Li, H. H., Wu, C. M., & Wang, P. C. (2010). The influence of personality traits on nurses' job satisfaction in Taiwan. *International nursing review*, 57(4), 478-484.
- Chen, I. H., Brown, R., Bowers, B. J., & Chang, W. Y. (2015). Work-to-family conflict as a mediator of the relationship between job satisfaction and turnover intention. *Journal of advanced nursing*, 71(10), 2350-2363.
- Chileshe, N., & Haupt, T. C. (2010). The effect of age on the job satisfaction of construction workers. *Journal of engineering, design and technology. Journal of engineering, design and technology*.
- Chiu, C. (1998). Do Professional Women Have Lower Job Satisfaction than Professional Men?” Lawyers as a Case Study. *Sex Roles*, 38(7-8), 521-537.

- Choi, Y., & Ha, J. (2018). Job satisfaction and work productivity: The role of conflict-management culture. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 46(7), 1101-1110.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Chughtai, A., & Buckley, F. A. (2008). Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1), 47-71.
- Cinamon, R. G. (2006). Anticipated Work-Family Conflict: Effects of Gender, Self-Efficacy, and Family Background. *The Career Development Quarterly*, 54(3), 202-215.
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Clark, S. C. (2001). Work cultures and work/family balance. *Journal of Vocational behavior*, 58(3), 348-365.
- Clercq, D. D., & Brieger, S. A. (2021). When Discrimination is Worse, Autonomy is Key: How Women Entrepreneurs Leverage Job Autonomy Resources to Find Work–Life Balance. *Journal of Business Ethics* .
- Cole, M. S., Bernerth, J. B., Walter, F., & Holt, D. T. (2010). Organizational Justice and Individuals' Withdrawal: Unlocking the Influence of Emotional Exhaustion. *Journal of Management Studies*, 47(3), 367-390.
- Conway, J. M. (1996). Additional construct validity evidence for the task/contextual performance distinction. *Human Performance*, 9(4), 309-329.
- Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of applied Psychology*, 84(1).
- Çakır, S. Y., & Eğinli, A. T. (2010). *Memnun çalışanlar, Memnun Müşteriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çalışkan, Z. (2005). İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama. *Doğu Anadolu Bölge Araştırma Dergisi*, 4(1), 9-18.

- Çarıkçı, İ. (2001). Banka Çalışanlarının İş ve Aile Rollerinin Çatışması. *Doktora Tezi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çarıkçı, İ. H., & Çelikkol, Ö. (2009). İş–Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 153-170.
- Çatır, O. (2018). Örgütsel Etik Değerler ve Etik Davranışın, Örgütsel Bağlılığa ve İş Tatminine Etkisi: Otel İşletmeleri Örneği. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 60-72.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2003). İş Çevresinin Algılanan Teşvik Edici Boyutlarının Verimlilik Üzerindeki Etkileri. *Verimlilik Dergisi*(3), 75-83.
- Çetin, F., & Basın, N. (2011). Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.
- Çoban, Ö. (2010). Paylaşım Olgusunda Meydana Gelen Değişiklikler ve Günümüz Sosyal ve İş Yaşamına İzdüşümleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(28), 345-359.
- Davis, G. (2004). Job Satisfaction Survey Among Employees in Small Business. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(4), 491-513.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350.
- Demato, D. S. (2001). Job satisfaction among elementary school counselors in Virginia: Thirteen years later. Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici-Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 139-154.
- Deniz, N., & Özalp, B. (2014). The Effect of Organizational Culture on Work-Family Life Conflict. *Research Journal of Business and Management*, 1(1), 1-13.

- Deniz, N., & Özalp, B. (2014). The Effect of Organizational Culture on Work-Family Life Conflict. *Research Journal of Business and Management*, 1(1), 1-13.
- Deniz, Ü., & Erdener, M. A. (2016). Öğretmenlerin iş motivasyonlarını etkileyen etmenler. *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar*, 29-41.
- Devonish, D., & Greenidge, D. (2010). The effect of organizational justice on contextual performance, counterproductive work behaviors, and task performance: Investigating the moderating role of ability-based emotional intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(1), 75-86.
- Dilekmen, M., & Ada, Ş. (2005). Öğrenmede Güdülenme. *Kazım Karabekir Eğitim FakÜtesi Dergisi*(11), 113-123.
- Dirani, K. M. (2009). Measuring the learning organization culture, organizational commitment and job satisfaction in the Lebanese banking sector. *Human Resource Development International*, 12(2), 189-208.
- DiRenzo, M. S., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2011). Job level, demands, and resources as antecedents of work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 305-314.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve dış müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *KMU İ.İ.B.F. Dergisi*(14), 1-28.
- Doğru, Ç. (2016). Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performansa Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Doğrul, B. Ş., & Tekel, S. (2010). İş - Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Doğrul, B. Ş., & Tekeli, S. (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 12.
- Doherty, L. (2004). Work-Life Balance Initiatives: Implications for Women. *Employee Relations*, 26(4), 433-452.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta Analysis of Stabilities. *Journal Of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- Dubrin, A. J. (2001). *Fundamentals of Organizational Behavior*. South-Western College Publish.

- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012). The relationship between organizational justice perceptions and job satisfaction levels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777-5781.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2001). Work-Life Balance in the New Millennium: Where are we? Where Do We Need to Go? *CPRN Discussion Paper*(12), 2-92.
- Duxbury, L., & Higgins, C. (2003). Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium-A Status Report. *Sydney Papers*, 15(1), 78-97.
- Düzgün, M. S., & Marşap, A. (2018). Performans Değerlendirme Ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Bir Uygulama. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 25(3), 787-810.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Ekinci, N. (2019). Klasik, Neoklasik Teori, Sistem Ve Durumsallık Yaklaşımları İle Bunların Karşılaştırılması Ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 16-38.
- Ekinci, S. (2018). Profesyonel Öğrenme Topluluğu, Psikolojik Sahiplenme ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişki. Bolu İzzet Baysal Üniversitesi.
- Elizur, D. (1991). Work Values and Job Satisfaction. *Research Article*, 69(2), 386.
- Elloy, D. F. (2004). Antecedents of Work-Family Conflict Among Dual-Career Couples: An Australian Study. *Cross Cultural Management*, 11(4), 17-27.
- Emery, C. R., & Barker, K. J. (2007). The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personel. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 11(2), 297-309.
- Erdem, A., Unur, K., Şeker, F., & Kınıklı, M. A. (2019). Restoran çalışanlarının iş yaşam denge düzeylerine göre iş tatmini ve işten ayrılma

- niyetlerinin karşılaştırılması. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(3), 709-724.
- Erdil, O., Keskin, A., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı Ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler : Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayını.
- Erdoğan, İ. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, T. A. (2008). Onkoloji hemşirelerinin iş doyumu ve yaşam doyumunun incelenmesi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Eryılmaz, İ., & Gülova, A. (2019). Örgüt Kültürü ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Temel Motivasyon Kaynaklarının Biçimleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 26(2), 495-514.
- Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. H., LeFevre, A., & Hong, M. (2010). Intention to leave a job: The role of individual factors, job tension, and supervisory support. *Administration in Social Work*, 34(4), 313-328.
- Fields, D. L., & Blu, T. C. (1997). Employee Satisfaction In Work Groups With Different Gender Composition. *Journal of Organizational Behavior*, 18(2), 181-196.
- Fındıkçı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Fletcher, C. (2001). Performance Appraisal and Management: The Developing Research Agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Frone, M. R., & Rice, R. W. (1987). Work-family conflict: The effect of job and family involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 8(1), 45-53.
- Gerçek, M., Atay, S. E., & DüNDAR, G. (2015). Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(15), 67-86.

- Gerstner, C. R. (1997). Meta Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844.
- Glenn, N. D., Patricia, A., & Weaver, C. N. (1977). Age And Job Satisfaction Among Males And Females: A Multivariate Multi-Study. *Journal Of Applied Psychology*, 62(2), 190-193.
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178.
- Gouweloos-Trines, J., Tyler, M. P., Giummarra, M. J., Adams, N. K., Landolt, M. A., Kleber, R. J., et al. (2017). Perceived support at work after critical incidents and its relation to psychological distress: a survey among prehospital providers. *Emerg Med J*, 34(12), 816-822.
- Gözükar, İ., & Çolakoğlu, N. (2016). The mediating effect of work family conflict on the relationship between job autonomy and job satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 253-266.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Griffin, M., Neal, A., & Neale, M. (2000). The contribution of task performance and contextual performance to effectiveness: Investigating the role of situational constraints. *Applied Psychology*, 49(3), 517-533.
- Groot, W. V. (1999). “Job Satisfaction Of Older Workers”,. *International Journal Of Manpower*, 20(6).
- Groot, W., & Brink, H. M. (1999). Job Satisfaction of Older Workers. *International Journal of Manpower*, 20(6), 343-360.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the Study of Work-Life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Gupta, N., & Beehr, T. A. (1981). Relationship Among Employee’s Work and Nonwork Responses. *Journal of Occupational Behavior*, 2(3), 203-209.
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental

- health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361-373.
- Hackett, R. D., & Lapierre, L. M. (2004). A Meta-Analytical Explanation of The Relationship Between LMX and OCB. *Academy of Management Best Conference Paper* (s. 4-33). Academy of Management.
- Hammer, L. B., Bauer, T. N., & Grandey., A. A. (2003). "Work-family conflict and work-related withdrawal behaviors.". *Journal of Business and Psychology*, 17(3), 419-436.
- Hatrup, K., Connell, M. S., & Wingate, P. H. (1998). Prediction of mulitdimensional criteria: Distinguishing task and contextual performance. *Human Performance*, 11(4), 305-319.
- Hennessy, K. (2005). Work-Family Conflict Self-Efficacy: A Scale Validation Study. University of Maryland.
- Hickson, C., & Oshagbemi, T. (1999). The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research. *International Journal of Social Economics*, 26(4), 537-544.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation on Resources A New Attempt At Conceptualizing Stress. *American Psychological Associational*, 44(3), 513-524.
- Hogan, J., Rybicki, S. L., & Borman, W. C. (1998). Relations between contextual performance, personality, and occupational advancement. *Human performance*, 11(2-3), 189-207.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (2009). Bosses' perceptions of family-work conflict and women's promotability: Glass ceiling effects. *Academy of management journal*, 52(5), 939-957.
- Hottel, T. L., & Hardigan, P. C. (2005). Improvement in the interpersonal communication skills of dental students. *Journal of Dental Education*, 69(2), 281-284.
- Huang, Y. H., Hammer, L. B., Neal, M. B., & Perrin, N. A. (2004). The relationship between work-to-family conflict and family-to-work conflict: A longitudinal study. . *Journal of Family and Economic Issues*, 25(1), 79-100.
- Hulin, C. L., & Smith, P. C. (1964). Sex differences in job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 48(2), 88–92.

- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., & Serhat, E. R. (2004). Ücret, kariyer ve yaratıcılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 167-176.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Inuwa, M. (2016). Job satisfaction and employee performance: An empirical approach. *The Millennium University Journal*, 1(1), 90-103.
- Işıl, P., Koçoğlu, M., & Gürkan, G. Ç. (2013). Birey-örgüt Uyumunun Açıkça Konuşma Davranışı Üzerindeki Etkisinde Algılanan Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü: Mba Öğrencilerine Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 24, 85-104.
- Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2003). Resources, Coping Strategies, and Emotional Exhaustion: A Conservation of Resources Perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 490–509.
- Iverson, R. D., & Maguire, C. (1999). The Relationship Between Job and Life Satisfaction: Evidence From a Remote Mining Community. *Department of Management Working Paper*(14), 2-25.
- Jabnoun, N., & Fook, C. Y. (2001). Job Satisfaction of Secondary School Teachers in Selangor. *International Journal of Commerce & Management*, 11(3), 107-113.
- Jang, S. J., Park, R., & Zippay, A. (2011). The interaction effects of scheduling control and work–life balance programs on job satisfaction and mental health. *International Journal of Social Welfare*, 20(2), 135-143.
- Jansen, P. G., Kerkstra, A., Abu-Saad, H. H., & Van Der Zee, J. (1996). The effects of job characteristics and individual characteristics on job satisfaction and burnout in community nursing. *International journal of nursing studies*, 33(4), 407-421.
- Jawahar, I., & Carr, D. (2007). Conscientiousness and Contextual Performance: The Compensatory Effects of Perceived Organizational Support And

- Leader-Member Exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-349.
- Jawahar, I., & Ferris, G. R. (2011). A longitudinal investigation of task and contextual performance influences on promotability judgments. *Human Performance*, 24(3), 251-269.
- Johnson, G. J., & Johnson, W. R. (2000). Perceived overqualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis. *The journal of psychology*, 134(5), 537-555.
- Johnson, J. W. (2001). The relative importance of task and contextual performance dimensions to supervisor judgments of overall performance. *Journal of applied*, 86(5), 984.
- Joiner, T. A. (2007). Total quality management and performance: The role of organization support and co-worker support. *International journal of quality & reliability management*.
- Jothimani, D., & Shankar, D. (2017). A Study on Problems Related to Work Life Balance among Women Employees in Information Technology Sector, Chennai. *Asian Journal of Applied Sciences*, 5(2), 308-314.
- Judge, T. A., Bono, J. E., & Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of applied psychology*, 85(2), 237.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Jung, C. S., & Lee, S. Y. (2015). The Hawthorne studies revisited: Evidence from the US federal workforce. *Administration & Society*, 47(5), 507-531.
- Kalliath, P., & Kalliath, T. (2015). Work–family conflict and its impact on job satisfaction of social workers. *British Journal of Social Work*, 45(1), 241-259.
- Kanwar, Y. P., Singh, A. K., & Kodwani, A. D. (2009). Work—life balance and burnout as predictors of job satisfaction in the IT-ITES industry. *Vision*, 13(2), 1-12.
- Kapız, S. Ö. (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi Ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(3), 139-153.

- Karaca, B., & Balçı, V. (2011). İlköğretim Ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara'daki Devlet Okulları İle Özel Okullar Karşılaştırması. *Spormetre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 9(1), 33-40.
- Karakurum, M. (2005). The effects of person-organization fit employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a turkish public organization. Ankara: Yayınlanmamış Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Karapınar, P. B., İlsev, A., & Ergeneli, A. (2006). İşAile ve Aile-İş Çatışmasına Etki Eden Demografik Değişkenler ve Bu Çatışmalar Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 24(2), 85-108.
- Karatepe, O. M., & Baddar, L. (2006). An empirical study of the selected consequences of frontline employees' work-family conflict and family-work conflict. *Tourism Management*, 27(5), 1017-1028.
- Karavardar, G. (2012). Çalışan İlişkileri Ve Bilgi Paylaşımı:Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 145-156.
- Karavardar, G. (2015). İş Yaşamında Farkındalık: İş-Aile Dengesi Ve İş Performansı İle İlişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 186-199.
- Kardam, B. L., & Rangnekar, S. (2012). Job satisfaction: Investigating the role of experience & education. *Researchers World*, 3(4).
- Karip, E. (2013). *Çatışma Yönetimi* (5 b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1977). *The Social Psychology of Organizations*. New York: NY: Wiley.
- Kaya, İ. (2007). Otel işletmeleri işgörenlerinin iş tatminini etkileyen faktörler: geliştirilen bir iş tatmin ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 355-372.
- Keser, A. (2005). Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisineTeorik Bakış. *Kocaeli Üniversitesi, İ. İ. B. F Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü*, 55(1), 898-913.
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları.
- Keser, A. (2011). *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Ekim Basım Yayım Dağıtım.

- Keyton, J., & Caputo, J. M. (2013). Investigating verbal workplace communication behaviors. *The Journal of Business Communication*, 50(2), 152-169.
- Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public administration review*, 62(2), 231-241.
- Kinman, G., & Jones, F. (2008). A life beyond work? Job demands, work-life balance, and wellbeing in UK academics. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 17(1-2), 41-60.
- Kinnunen, U., & Mauno, S. (1998). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Employed Women and Men in Finland”, *Human Relations*. 51(2), 157-177.
- Kinzl, J. F., Knotzer, H., Traweger, C., Lederer, W., Heidegger, T., & Benzer, A. (2005). Influence of working conditions on job satisfaction in anaesthetists. *British Journal of Anaesthesia*, 94(2), 211-215.
- Klassen, R. M., & Chiu, M. M. (2010). Effects on teachers' self-efficacy and job satisfaction: Teacher gender, years of experience, and job stress. *Journal of educational Psychology*, 102(3), 741.
- Knoop, R. (1995). Relationships among job involvement, job satisfaction, and organizational commitment for nurses. *The journal of psychology*, 129(6), 643-649.
- Koçoğlu, C. M. (2015). Akademik Personelin İş Tatmin Düzeylerinin Ölçülmesi. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(13), 16-35.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi Ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kossek, E. E., & C. O. (1998). Work-Family Conflict, Policies, and The Job-Life Satisfaction Relationship: A Review and Directions for Organizational Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Kossek, E. E, Valcour, M, & Lirio, P. (2014). Organizational strategies for promoting work–life balance and wellbeing. *Work and wellbeing*, 295-318.

- Kosteas, V. D. (2011). Job satisfaction and promotions. *Industrial Relations. A Journal of Economy and Society*, 50(1), 174-194.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Köksal, Ü. A. (1968). Yönetimde Moral ve İntibak. *Amme İdaresi Dergisi*, 1(4), 100-114.
- Kraimer, M. L., & Wayne, S. J. (2004). An Examination Of Perceived Organizational Support As A Multidimensional Construct İn The Context Of An Expatriate Assignment. *Journal Of Management*, 30(2), 209-237.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the workhome interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52, 704-730.
- Kumkale, T. T. (2006). *Türk insan mühendisliği*. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Küçük, B. A. (2019). The impacts of toxic organizational climate, narcissistic leader and workplace envy on individual outcomes of counterproductive work behavior, work exhaustion and contextual performance: The roles of perceived self-esteem and self-control. *Doctoral Thesis*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- L.Boyara, S., P.MaertzJr., C., & W.Pearson, A. (2005). The effects of work–family conflict and family–work conflict on nonattendance behaviors. *Journal of Business Research*, 58(7), 919-925.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2002). The impact of work-family conflict on correctional staff job satisfaction: An exploratory study. *American Journal of Criminal Justice*, 27(1), 35.
- Lansman, M., & Hunt, E. (1982). Individual differences in secondary task performance. *Memory & Cognition*, 10(1), 10-24.
- Lawler, M. K., Robertson, J., & Hankins, K. (2009). <http://oces.okstate.edu/adair/family-and-consumer->

sciences/balancing%20family%20-%20workT-2233web.pdf. (O. S. University, Düzenleyen) 2013 tarihinde <http://oces.okstate.edu/> adresinden alındı

- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with big five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of applied psychology*, 86(2).
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Luthans, F., & Thomas, L. T. (1987). "The Relationship Between Age And Job Satisfaction: Curvilinear Results From An Emprical Study. A Research Note", *Personel Review*, 18(1), 23-26.
- M.Conway, J. (1999). Distinguishing Contextual Performance From Task Performance For Managerial Jobs. *Journal Of Applied Psychology*, 84(1), 3-13.
- M.Karatepe, O., & Kılıç, H. (2007). Relationships of Supervisor Support and Conflicts in the Work–Family Interface with the Selected Job Outcomes of Frontline Employees. *Tourism Management*, 28(1), 238-252.
- Madden, A. B.-8. (2015). 'For this I was made': conflict and calling in the role of a woman priest. *employment and society*, 29(5), 866-874.
- Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1), 35-58.
- Maeran, R., Pitarelli, F., & Cangiano, F. (2013). Work-life balance and job satisfaction among teachers. *Interdisciplinary Journal of Family Studies*, 18(1).
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic management journal*, 13(5), 363-380.
- Malik, M. I., Gomez, S. F., Ahmad, M., & Saif, M. I. (2010). Examining the relationship of work life balance, job satisfaction and turnover in Pakistan. *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 2(01), 27-33.

- Malik, M., Wan, D., Dar, L., Akbar, A., & Naseem, M. A. (2014). The role of work life balance in job satisfaction and job benefit. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(6), 1627-1638.
- Marin-Garcia, J. A., Bonavia, T., & Losilla, J. M. (2011). Exploring working conditions as determinants of job satisfaction: an empirical test among Catalonia service workers. *The service Industries journal*, 31(12), 2051-2066.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2).
- Mauno, S. K. (2006). Exploring work-and organization-based resources as moderators between work–family conflict, well-being, and job attitudes. *Work & Stress*, 20(3), 210-233.
- McDowell, W. C., Matthews, L. M., Matthew, R. L., Aaron, J. R., Edmondson, D. R., & Ward, C. B. (2019). The price of success: balancing the effects of entrepreneurial commitment, work-family conflict and emotional exhaustion on job satisfaction. *International Entrepreneurship and Management Journal volume*, 15, 1179–1192.
- McIntosh, S. (2003). Work-Life Balance: How Life Coaching Can Help. *Business Information Review*, 20(4), 181-189.
- Michaelowa, K. (2002). Teacher Job Satisfaction, Student Achievement, the Cost of Primary Education in Francophone Sub-Saharan Africa. 178-199. Hamburg Institute of Internal Economics.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W., & Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476.
- Mitchell, T. R., & Larson, J. R. (1987). *People In Organizations. An Introduction Organizational Behavior*. U.S.A: McGraw-Hill College; Subsequent edition.
- Mohammed, S., Mathieu, J. E., & Bartlett, A. '. (2002). Technical-Administrative Task Performance, Leadership Task Performance, and Contextual Performance Considering The Influence of Team- and Task- Related Composition Variables. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 795-814.

- Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Mousavi, S. H., Yarmohammadi, S., Nosrat, A. B., & Tarasi, Z. (2012). The relationship between emotional intelligence and job satisfaction of physical education teachers. *Annals of Biological Research*, 3(2), 780-788.
- Munir, F. K., Garde, A., H. Albertsen, K., & Carneiro, I. G. (2012). Mediating the effects of work–life conflict between transformational leadership and health-care workers’ job satisfaction and psychological wellbeing. *journal of nursing management*, 20(4), 512-521.
- Mustapha, N., & Zakaria, Z. C. (2013). The effect of promotion opportunity in influencing job satisfaction among academics in higher public institutions in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(3), 20.
- Mutlu, S. (2016, mayıs). Çalışanların İş Yaşam Dengesinin Çalışan Memnuniyetiyle İlişkisi Kamu Örgütlerine Yönelik Bir Uygulama . Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Nadinloyi, K. B., Sadeghi, H., & Hajloo, N. (2013). Relationship between job satisfaction and employees mental health. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 293-297.
- Namasivayam, K., & Mount, D. J. (2004). The relationship of work-family conflicts and family-work conflict to job satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 28(2), 242-250.
- Netemeyer, R. G., Boles, J., & Mcmurrian, R. C. (1996). Development and Validation of Work-Family and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Neveu, J. (2007). Jailed Resources: Conservation of Resources Theory as Applied to Burnout among Prison Guards. *Journal of Organizational Behaviour*, 28, 21–42.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Employee voice behavior: A meta-analytic test of the conservation of resources framework. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 216- 234.

- Ngah, N., Ahmad, A., & Baba, M. (2009). The mediating effect of work-family conflict on the relationship between locus of control and job satisfaction. *Journal of social sciences*, 5(4), 348-354.
- O'Driscoll, M., & Koopman-Boyden, P. (1998). INTERFACE BETWEEN WORK AND FAMILY RESPONSIBILITIES: THE MID-LIFE FAMILY TRANSACTIONS PROJECT . 131-141.
- Okoro, E., Washington, M. C., & Thomas, O. (2017). The impact of interpersonal communication skills on organizational effectiveness and social self-efficacy: A synthesis. *International Journal of Language and Linguistics*, 4(3), 28-32.
- Okpara, J. O. (2006). The Relationship Of Personal Characteristics And Job Satisfaction: A Study Of Nigerian Managers in The Oil Industry. *The Journal Of American Academy Of Business*, 10(1), 49-58.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: Its Construction Clean-Up Time. Human Performance. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Origo, F., & Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from Europe. . *International Journal of Manpower*.
- Orpen, C. (1981). Effect of flexible working hours on employee satisfaction and performance: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 66(1), 113.
- Orta, A. Z. (2009). Etkili İletişim Sürecinde Kişilerarası İletişim Becerileri Ve Yaratıcı Drama Uygulama Örneği. Tc İstanbul Kültür Üniversitesi.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal Correlates Of Job Satisfaction: Empirical Evidence From Uk Universities. *International Journal Of Social Economics*, 30(12), 1210-1226.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdevecioğlu, M. (2004). Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri: Kayseri’de Faaliyet Gösteren İşletme Sahipleri

- İle Bir Araştırma. *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(1), 209-233.
- Özdevecioğlu, M., & Doruk, N. Ç. (2009). Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile İşçatışmalarının Çalışanların İş Ve Yaşam Tatminleriüzerindeki Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(33), 69-99.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*(11), 53-82.
- Özen, S., & Uzun, T. (2005). İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 128-147.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel.
- Özgener, Ş. (2000). Gelişmekte Olan Ülkelerde İşgörenin Güdülenmesi Ve Toplam Kalite Yönetiminin İşgörenin Güdülenmesine. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 1(4), 175-188.
- Özkalp, E., Keser, A., Acar, P., Varoğlu, D., & Kirel, A. Ç. (2013). *Organizasyonlarda Davranış*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi.
- Özmete, E., & Eker, I. (2012). İş-Aile Yaşamı Çatışması ve Roller: Kamu Sektörü Örneğinde Bir Değerlendirme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 3(2), 1-23.
- Özmutaf, N. M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-60.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütler Etkileri, Yararları ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Öztürk, S. A. (2000). Hizmet Kalitesi Ölçümünde Yeni Bir Yaklaşım: Kritik Olaylar Tekniği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 57-68.
- Öztürk, Z., & Demir, Ö. (2017). Klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ilişkin bir analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 119-134.

- Paaïs, M. (2018). Effect of work stress, organization culture and job satisfaction toward employee performance in Bank Maluku. *Academy of Strategic Management Journal*, 17(5), 1-12.
- Paçacı, Y. (2019). Mediating Effect Of Organizational Trust And Knowledge Sharing Behavior On The Relationship Between Organizational Justice And Contextual Performance: A Case Of Auditing Sector. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Padma, S., & Reddy, M. S. (2014). Work-life balance and job satisfaction among school teachers: A study. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 13(1), 51.
- Park, R., & Jang, S. J. (2017). Mediating role of perceived supervisor support in the relationship between job autonomy and mental health: moderating role of value– means fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(5), 1466-4399.
- Patel, C. J., Govender, V., Paruk, Z., & Ramgoon, S. (2006). Working mothers: Family-work conflict, job performance and family/work variables. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(2), 39-45.
- Pattusamy, M., & Jacob, J. (2016). Testing the mediation of work-family balance in the relationship between work-family conflict and job and family satisfaction. *South African Journal of Psychology*, 46(2), 218-231. *South African Journal of Psychology*, 46(2), 218-231.
- Pearce, J. L. (1994). Person-based reward systems: A theory of organizational reward practices in reform-communist organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 261-282.
- Pektaş, C. (2002). Toplam Kalite Uygulamaları ve Demografik Değişkenlerin İş Tatmini Boyutları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Farklılaştırması. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human communication research*, 12(3), 395-419.
- Poon, J. M. (2004). Effects Of Performance Appraisal Politics On Job Satisfaction And Turnover İntention. *Personel Review*, 33(3), 322-334.

- Posig, M., & Kickul, J. (2004). Work-role Expectations and Work Family Conflict: Gender Differences in Emotional Exhaustion. *Women in Management Review*, 19(7), 373-386.
- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Pugliesi, K. (1999). The consequences of emotional labor: Effects on work stress, job satisfaction, and well-being. *Motivation and emotion*, 23(2), 125-154.
- Quarles, R. (1994). An examination of promotion opportunities and evaluation criteria as mechanisms for affecting internal auditor commitment, job satisfaction and turnover intentions. *Journal of Managerial Issues*, 176-194.
- Razak, A., Sarpan, S., & Ramlan, R. (2018). Influence of promotion and job satisfaction on employee performance. *Journal of Accounting, Business and Finance Research.*, 3(1), 18-27.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*(23), 717-725.
- Reese, G., & Johnson, D. (1991). Teacher Job Satisfaction and Teacher Job Stress: School Size, Age and Teaching Experience. *Education Academic Journal*, 112(2), 247-252.
- Rhoades, L. &. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology*, 87(4), 698-714.
- Rhoades, L. S., & 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.
- Robbins, S. P. (1994). *Organizational Behavior - Concepts, Controversies, and Applications*. Prentice-Hall International Editions.
- Rocca, A. D., & Kostanski, M. (2001). Burnout Amongst Victorian Secondary School Teachers: A Comparative Look at Contract and Permanent

- Employment. 293-318. Conference Teacher Education: Change of Heart.
- Roehling, P., Roehling, M., & Moen, P. (2001). The Relationship Between Work - Life Policies and Practices and Employee Loyalty: A life Course Perspective. *Journal of Family and Economics*, 22(2), 162-165.
- 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(1), 66-80.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee Attitudes and Job Satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395-497.
- Sabharwal, M., & Corley, E. A. (2009). Faculty job satisfaction across gender and discipline. *The Social Science Journal*, 46(3), 539-556.
- Saner, T., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2012). The age and job satisfaction relationship in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 55, 1020-1026.
- Saranya, K. (2014). Influence of Job Satisfaction on Employees' Performance-Ageneral Perspective. *International Journal on Global Business Management and Research*, 2(2), 48-53.
- Sarker, S., Xiao, X., & Ahuja, M. (2012). Managing Employees' Use of Mobile Technologies to Minimize Work-Life Balance Impacts. *MIS Quarterly Executive*, 11(4), 143-157.
- Sarwar, S., & Abugre, J. (2013). The influence of rewards and job satisfaction on employees in the service industry. *The Business & Management Review*, 3(2), 22.
- Savcı, İ. (1999). Çalışma Yaşamı ile Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar. 54(4), 146-166.
- Saygılı, M., Onay, Ö. A., & Ayhan, M. (2017). Kişilik Özellikleri Bağlamında Yaşam Memnuniyeti Üzerine Bir Araştırma. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 5(2), 61-72.
- Scott, K. L., Zagenczyk, T. J., Schippers, M., Purvis, R. L., & Cruz, K. S. (2014). Co-worker exclusion and employee outcomes: An investigation of the moderating roles of perceived organizational and social support. *Journal of Management Studies*, 51(8).

- Scotter, J. R. (1994). Evidence for The Usefulness of Task Performance, Job Dedication And Interpersonal Facilitation As Components of Performance. USA: University of Florida.
- Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.
- Sevimli, F., & Iscan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1-2), 49-65.
- Shaffera, M. A., Harrison, D. A., Gilley, M., & Luk, D. M. (2001). Struggling For Balance Amid Turbulence on International Assignments: Work-Family Conflict, Support and Commitment. *Journal Of Managemenet*, 27(1), 99-121.
- Shahmohammadi, N. (2015). The relationship between management style with human relations and job satisfaction among guidance schools' Principals in District 3 of Karaj. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 205, 247-253.
- Sheff, M. G., Feda, D., & Mcgovern, P. M. (2007). Giving Bird and Returnin The Work: The Impact of Family Conflict on Women's Health After Childbirth. *Annals of Epidemiology*, 17(10), 791-798.
- Shujat, S., & Bhutto, F. (2011). Impact of work life balance on employee job satisfaction in private banking sector of Karachi. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, 7(2).
- Sims, S. (2020). Modelling the relationships between teacher working conditions, job satisfaction and workplace mobility. *British Educational Research Journal*, 46(2), 301-320.
- Singh, K. (2007). Predicting organizational commitment through organization culture: A study of automobile industry in India. *Journal of business economics and management*, 8(1), 29-37.
- Sinokki, M., Hinkka, K., Ahola, K., Koskinen, S., Kivimäki, M., Honkonen, T., et al. (2009). The association of social support at work and in private life with mental health and anti depressant use: The Health 2000 Study. *Journal of Affective Disorders*, 115, 36-45.
- Smither, R. D. (1998). *The Psychology of Work and Human Performance*. New York.

- Somuncuoğlu, A. B. (2013). Psikolojik Güçlendirme Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Southworth, E. M. (2013). Shedding gender stigmas: Work-life balance equity in the 21st century. *Business Horizons*, 57(1), 98-101.
- Soyer, F., Can, Y., & Kale, F. (2009). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Çeşitli Faktörler Açısından İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(9), 259-271.
- Soyoun, A., Won-Joon, K., & Young-Bae, H. (2002). Working conditions, job satisfaction and organizational commitment of physical therapists. *Journal of Korean Physical Therapy*, 14(4), 308-322.
- Sökmen, A. B., & Erbil, C. (2013). Örgütsel Adaletin Çalışan Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 43-62.
- Spector, P. E., Fox, S., & vd. (2006). The Dimensionality of Counterproductivity: Are All Behaviours Created Equal? *Journal of Vocational Behaviour*, 68(3), 446-460.
- Sungur, S. A. (2018). Üniversite Öğrencilerinin İletişim Becerileri Algısı İle Kişilerarası İlişki Boyutları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *11(2)*, 126-138.
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary economics*, 8(1), 57-72.
- Syptak, J. M., Marsland, D. W., & Ulmer, D. (1999). Job satisfaction: Putting theory into practice. *Family practice management*, 6(9), 26.
- Şahin, A. (2007). İlköğretim okulu yöneticilerinin kişiler arası iletişim becerileri ve çatışma yönetimi stratejileri arasındaki ilişki. *Milli Eğitim Dergisi*, 40(188), 125-143.
- Şahin, N. H., & Batigün, A. D. (1997). Bir Özel Hastane Sağlık Personelinde İş Doyumu ve Stres. *Türk Psikolojisi Dergisi*, 12(39), 57-73.
- Temminck, E., Mearns, K., & Fruhen, L. (2015). Motivating employees towards sustainable behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 402-412.

- Thibaut, J. W. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & Sons.
- Tikici, M. (Dü.). (2005). *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Tor, S. S. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler Ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği Ve İş-Aile Çatışması İle İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4), 155-179.
- Türk, M. S. (2003). Bir İletişim Sistemi Olan Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üstün, A. (2009). Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon. *Türk Kütüphaneciliği*, 23(3), 602-608.
- Van Maele, D., & Van Houtte, M. (2012). The role of teacher and faculty trust in forming teachers' job satisfaction: Do years of experience make a difference?. *Teaching and teacher education*, 28(6), 879-889.
- Voydanoff, P. (2005). Social integration, work-family conflict and facilitation, and job and marital quality. *Journal of marriage and family*, 67(3), 666-679.
- Voydanoff, P. (2005). Work Demands and Work-to-Family and Family-to-Work Conflict: Direct and Indirect Relationships. *Journal of Family Issues*, 26(6), 707-726.
- Wallace, J. (2005). Job stress, depression and work-to-family conflict: A test of the strain and buffer hypotheses. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 60(3), 510-539.
- Wang, G., & G.Holton III, E. F. (2005). Neoclassical and institutional economics as foundations for human resource development theory. *Human Resource Development Review*, 4(1), 86-108.

- Wayne, I. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work–family experience: Relationships of the big five to work–family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.
- Welch, M. (2011). The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*.
- Whitener, E. M. (2001). Do ‘high commitment’ human resource practices affect employee commitment? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Journal of Management*, 27(5), 515-535.
- Wiersma, U. J. (1990). Gender differences in job attribute preferences: Work—home role conflict and job level as mediating variables. *Journal of Occupational Psychology*, 63(3), 231-243.
- Witt, L. A., & Nye, L. G. (1992). Gender and the relationship between perceived fairness of pay or promotion and job satisfaction. *Journal of Applied psychology*, 77(6), 910. *Journal of Applied psychology*, 77(6), 910.
- Wolfman, I., & Dep, C. M. (1998). Loyalty in The Eyes of The Employers and Employees. *Workforce*, 77(11), 30-33.
- Wu, L., Rusyidi, B., Claiborne, N., & McCarthy, M. L. (2013). Relationships between work–life balance and job-related factors among child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 35(9), 1447-1454.
- Yavas, U., Babakus, E., & Karatepe, O. M. (2008). Attitudinal and behavioral consequences of work-family conflict and family-work conflict: Does gender matter? *International Journal of Service Industry Management*.
- Yavuz, N., & Doğan, A. (2019). İş Stresinin İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin Esnek Çalışma Bağlamında Test Edilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35), 41-62.
- Yelboğa, A. (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-19.

- Yılmaz, E. (2015). İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Yılmaz, F. (2015). Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, A., & Eroğlu, C. (2004). *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yüksel, İ. (2005). “İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 301-314.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş Güçlülük, Kıdem Ve Medeni Durumun Duygusal Tükenmedeki Rolü: Kaynakların Korunması Teorisi Kapsamında Bir Analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126.
- Zedeck, S., & L.Mosier, K. (1990). Work in The Family And Employing Organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.
- Zedeck, S., & Mosier, K. (1990). Work in The Family and Employing Organization. *American Psychologist*, 45(2), 240–251.
- Zeynel, E. (2018). Akademisyenlerde Psikolojik Sermaye İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler Üzerine Bire Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31, 454-482.