

**T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**KARİYER MEMNUNİYETİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDE
ETKİSİNDE İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ ARACI VE
YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ:
AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

**Hazırlayan
Nida Bengisu TORUN**

**Danışman
Prof. Dr. İlhami YÜCEL**

MAYIS 2025, ERZİNCAN

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

“Kariyer Memnuniyetinin İş Tatmini Üzerinde Etkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracı ve Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyici Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma” isimli **Yüksek Lisans** tezim tarafımda incelenmiştir. Buna göre tezimde bilimsel etik ihlali ve intihal olarak nitelendirilebilecek herhangi bir durum olmadığını taahhüt ederim. Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir biçimde elde edildiğini; aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi beyan ederim.

Nida Bengisu TORUN

T.C.
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ana Bilim Dalı: İşletme

Program Adı :Tezli Yüksek Lisans

Tez Başlığı :Kariyer Memnuniyetinin İş Tatmini Üzerinde Etkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracı ve Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyici Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Ön söz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 163 sayfalık kısmına ilişkin 29/05/2025 tarihinde **Turnitin** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı %10'dur.

Filtrelemeye tırnak içerisindeki alıntılar dahil edilmiştir. Filtrelemede yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç tutulmuştur.

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmasının herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edilmesi durumunda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. 29/05/2025

Danışman: Prof. Dr. İlhami YÜCEL

Öğrenci: Nida Bengisu TORUN

KILAVUZA UYGUNLUK

“Kariyer Memnuniyetinin İş Tatmini Üzerinde Etkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracı ve Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyici Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı Yüksek Lisans Tezi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Hazırlayan

Nida Bengisu TORUN

Danışman

Prof. Dr. İlhami YÜCEL

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. İlhami YÜCEL danışmanlığında Nida Bengisu TORUN tarafından hazırlanan “Kariyer Memnuniyetinin İş Tatmini Üzerinde Etkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracı ve Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyici Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma” adlı bu çalışma jürimiz tarafından Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak oy birliği ile kabul edilmiştir.

29/05/2025

JÜRİ:

Danışman : Prof. Dr. İlhami YÜCEL (İmza)

Üye : Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN (İmza)

Üye : Doç. Dr. Daimi KOÇAK (İmza)

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulu'nun /.... /2025 tarih ve sayılı kararı ile onaylanmıştır.

..... /..... /2025

Prof. Dr. Necdet TOZLU

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

“Kariyer Memnuniyetinin İş Tatmini Üzerinde Etkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracı ve Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyici Rolü: Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, akademik alana ve özellikle çalışma yaşamına yönelik yapılan araştırmalara katkı sunmasını temenni ediyorum.

Tez sürecinde bilgi birikimi, rehberliği ve yönlendirmeleriyle akademik gelişimime değerli katkılar sağlayan danışmanım Prof. Dr. İlhami YÜCEL’e en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez savunmamda yer alarak değerlendirmeleriyle çalışmama katkı sağlayan saygıdeğer jüri üyelerine ve akademik yolculuğum boyunca ilgi ve destekleriyle katkı sunan Bursa Teknik Üniversitesi’ndeki değerli hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Bugüne kadar desteğini bir an olsun eksik etmeyen; yorgunluğumu, sevincimi, kaygılarımı ve umutlarımı paylaşan canım annem Handan SUNAR TORUN ile, kararlılığında ve aziminde önemli pay sahibi olan, sessiz ama güven verici desteğiyle her zaman yanımda hissettiğim kıymetli babam Reşat TORUN’a; bu sürecin her aşamasında sundukları maddi ve manevi destek için içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca, artık aramızda olmasa da düşünceleri ve dostluğuyla üzerimde kalıcı bir iz bırakan ve her zaman bana güç veren merhum Fatih Furkan ŞİMŞEK’e teşekkür etmeyi bir borç bilirim.

Nida Bengisu TORUN, Erzincan, 2025

**KARİYER MEMNUNİYETİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDE ETKİSİNDE İŞ-
AİLE ÇATIŞMASININ ARACI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ
DÜZENLEYİCİ ROLÜ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

Nida Bengisu TORUN

Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Mayıs 2025

Tez Danışmanı: Prof. Dr. İlhami YÜCEL

ÖZET

Bu çalışma, kariyer memnuniyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi, iş-aile çatışmasının aracılık rolü ve yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisi bağlamında incelemektedir. Kaynakların Korunması Teorisi (COR) ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi temelinde oluşturulan araştırma modelinde, bireysel ve örgütsel kaynakların çalışan memnuniyetine etkileri çok boyutlu olarak ele alınmıştır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye'deki çeşitli üniversitelerde görev yapan 382 akademisyen oluşturmaktadır. Veriler, SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgular, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışmasını negatif yönde etkilediğini ve bu çatışmanın iş tatminini azalttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, yenilikçi iş davranışının bu ilişkiler üzerinde anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiği tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, akademik personelin kariyer süreçlerinin yönetimi ve iş-aile dengesi politikalarının geliştirilmesi açısından önemli uygulama önerileri sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kariyer Memnuniyeti, İş Tatmini, İş-Aile Çatışması, Yenilikçi İş Davranışı.

**THE MEDIATING ROLE OF WORK-FAMILY CONFLICT AND THE
MODERATING ROLE OF INNOVATIVE WORK BEHAVIOR IN THE
EFFECT OF CAREER SATISFACTION ON JOB SATISFACTION:A STUDY
ON ACADEMİCS**

Nida Bengisu TORUN

Erzincan Binali Yıldırım University

Graduate School of Social Sciences

Master Thesis, May 2025

Supervisor: Prof. Dr. İlhami YÜCEL

ABSTRACT

This study investigates the relationship between career satisfaction and job satisfaction within the framework of the mediating role of work-family conflict and the moderating effect of innovative work behavior. Based on the Conservation of Resources (COR) Theory and Herzberg's Two-Factor Theory, the research model examines the multidimensional effects of individual and organizational resources on employee satisfaction. The sample consists of 382 academics working at various universities in Türkiye. The data were analyzed using SPSS and AMOS software.

The findings indicate that career satisfaction negatively affects work-family conflict, and that this conflict, in turn, reduces job satisfaction. Furthermore, innovative work behavior was found to play a significant moderating role in these relationships. The results provide important practical implications for the management of academic career processes and the development of effective work-family balance policies.

Keywords: Career Satisfaction, Job Satisfaction, Work-Family Conflict, Innovative Work Behavior.

İÇİNDEKİLER

KARİYER MEMNUNİYETİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNDE ETKİSİNDE İŞ- AİLE ÇATIŞMASININ ARACI VE YENİLİKÇİ İŞ DAVRANIŞININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ: AKADEMİSYENLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK	i
TEZ ÖZGÜNLÜK SAYFASI.....	ii
KILAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY TUTANAĞI	iv
ÖN SÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	viii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
TABLolar LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER MEMNUNİYETİ

1.1. Kariyer Kavramı ve Önemi	5
1.2. Yaşam ve Kariyer Evreleri	12
1.2.1. Yaşam Evreleri	13
1.2.1.1. Çocukluk Evresi	14
1.2.1.2. Yetişkinlik Evresi	16
1.2.1.3. Olgunluk Evresi	18
1.2.2. Kariyer Evreleri	18

1.2.2.1. Donald Super’ın Kariyer Evreleri Teorisi	18
1.3. Kariyer ile İlgili Kavramlar	21
1.3.1. Kariyer Patikası	22
1.3.2. Kariyer Haritası	23
1.3.3. Kariyer Başarısı	24
1.3.4. Kariyer Planlama	25
1.3.5. Kariyer Çapası	28
1.3.6. Kariyer Kafesi (Career Lattice)	28
1.4. Kariyer Sorunları	29
1.4.1. Dönemsel Kariyer Sorunları	30
1.4.1.1. Kariyer Başlangıç Dönemi Sorunları	30
1.4.1.2. Kariyer Ortası Dönemi Sorunları	31
1.4.1.3. Kariyer Sonu Dönemi Sorunları	32
1.4.2. Durumsal Kariyer Sorunları	33
1.4.2.1. Ay Işığı Sorunu	33
1.4.2.2. Cam Tavan Sendromu	34
1.4.2.3. Kraliçe Arı Sendromu	35
1.4.2.4. Çift Kariyerli Eşler	36
1.4.2.5. Nepotizm ve Kronizm	37
1.4.2.6. İş-Aile Çatışması	38
1.5. Kariyer Kalıpları	39
1.5.1. Devamlı/Kararlı Kariyer Kalıbı	39
1.5.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı	40
1.5.3. Spiral Kariyer Kalıbı	40
1.5.4. Geçiş Tipi/ Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı	41

1.6. Kariyer Memnuniyeti Kavramı ve Önemi.....	42
1.6.1. Kariyer Memnuniyetini Etkileyen Fakörler	44
1.6.1.1. Bireysel Faktörler	44
1.6.1.1.1. Yaş	45
1.6.1.1.2. Cinsiyet.....	45
1.6.1.1.3. Kişilik Özellikleri	46
1.6.1.1.4. Kıdem-Unvan	47
1.6.1.2. Ailesel Faktörler	48
1.6.1.2.1. Medeni Durum.....	49
1.6.1.2.2. Çoklu Rol Stresi	50
1.6.1.2.3. Çocuk Sayısı	50
1.6.1.2.4. Çocukların Yaşı	51
1.6.1.3. Örgütsel Faktörler.....	52
1.6.1.3.1. Mentor	52
1.6.1.3.2. Network	52
1.6.1.3.3. Kaynakların Kullanılabilirliği	53
1.7. Kariyer Mmemnuniyetini Ortaya Çıkaran Temel Boyutlar	53
1.7.1. Mesleki Başarılar	53
1.7.2. Gelire İlişkin Hedefler	54
1.7.3. Mesleki Hedefler	54
1.7.4. Mesleki İlerlemeler.....	55
1.7.5. Yeni Beceriler Kazanma.....	56
1.8. Kariyer Memnuniyetinin Sonuçları	56
1.8.1. Bireysel Sonuçlar.....	57
1.8.2. Örgütsel Sonuçlar	58

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı, Gelişimi ve Önemi	60
2.2. İş Tatmini ile İlgili Kuramlar.....	62
2.2.1. Kapsam Teorileri	63
2.2.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	63
2.2.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	65
2.2.1.3. Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı	66
2.2.2. Süreç Teorileri	67
2.2.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi	68
2.2.2.2. Lawler ve Porter Modeli.....	69
2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	70
2.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler	71
2.3.1. Bireysel Faktörler	71
2.3.1.1. Cinsiyet.....	72
2.3.1.2. Yaş	73
2.3.1.3 Eğitim	74
2.3.1.4. Medeni Durum.....	75
2.3.1.5. Kişilik Özellikleri	76
2.3.2. İş ile İlgili Faktörler.....	78
2.3.2.1. İş Yüğü	78
2.3.2.2. Çalışma Programı	79
2.3.2.3. İş Özellikleri	83
2.3.2.4. Rol Stresörleri.....	84
2.3.3. Örgütsel Faktörler.....	86

2.3.3.1. Ücret-Gelir.....	86
2.3.3.2. Adalet.....	87
2.3.3.3. Kötü Muamele	89
2.4. İş Tatmini Sonuçları	90
2.4.1. İş Performansı ve Örgütsel Etkililik	91
2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCB) ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı (CWB)	95
2.4.3. Geri Çekilme Davranışları.....	98
2.5. Kariyer Memnuniyeti ve İş Tatmini İlişkisi	100
2.6. İş-Aile Çatışması Kavramı ve Kariyer Memnuniyeti ile İlişkisi.....	103
2.7. İş-Aile Çatışması ve İş Tatmini İlişkisi	107
2.8. Kariyer Memnuniyeti ve İş Tatmini İlişkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü	110
2.9. Yenilikçi İş Davranışı: Kavramsal Çerçevesi ve Kariyer Memnuniyeti ile İş-Aile Çatışması İlişkisindeki Düzenleyici Rolü.....	112
2.10. Kariyer Memnuniyetinin İş-Aile Çatışması Aracılılığıyla İş Tatmini Üzerindeki Dolaylı Etkisinde Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyici Rolü	117

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE VERİLERİN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	119
3.2. Araştırma Modeli.....	121
3.3. Araştırmanın Yöntemi	121
3.3.1. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Tekniği	121
3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	123
3.3.3. Araştırmada Kullanılan Analizler.....	124
3.4. Veri Analizi ve Araştırmanın Bulguları	124

3.4.1. Normallik Analizi	125
3.4.2. Güvenilirlik Analizi	126
3.4.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler...	129
3.4.4. Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis, KFA).....	131
3.4.5. Geçerlilik Analizi	134
3.4.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi	135
3.4.5.1.1. Ölçüm Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	137
3.4.5.1.2. Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması	142
3.4.6. Korelasyon Analizi	143
3.4.7. Hipotezlerin Testi	144
SONUÇ	153
KAYNAKÇA.....	164
EKLER	196
ÖZ GEÇMİŞ	199

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

KM	: Kariyer Memnuniyeti
İT	: İş Tatmini
İAÇ	: İş-Aile Çatışması
YİD	: Yenilikçi İş Davranışı
KMO	: Kaiser-Meyer- Olkin
CMIN/DF	: Relative Chi Square Index
RMSEA	: Root Mean Square Error of Approximation
GFI	: Goodness of Fit Index
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
CFI	: Comparative Fit Index
NFI	: Normed Fit Index
X²	: Ki-kare
vd.	: ve diğerleri
Sd	: Serbestlik Derecesi
OCB	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
CWB	: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı
WIF	: İşin aileye müdahalesi
FIW	: Ailenin işe müdahalesi
COR	: Kaynakların Korunam Teorisi
H	: Hipotez
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
SRMR	: Standardized Root Mean Square Residual
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Kariyer Tanımları.....	7
Tablo 1.2: Erikson'un Psikososyal Evreleri	14
Tablo 1.3: Kariyer Merdiveni ve Kariyer Kafesi Ayrımı	29
Tablo 1.4: Kariyer Kalıpları	42
Tablo 3.1: Değişkenlere Ait Normallik Testi Sonuçları	126
Tablo 3.2: Cronbach's Alpha Değerleri ve Güvenilirlik Düzeylerinin Sınıflandırılması	127
Tablo 3.3.: İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	127
Tablo 3.4: İş-Aile Çatışması Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	128
Tablo 3.5: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları	128
Tablo 3.6: Kariyer Memnuniyeti Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 3.7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler ..	131
Tablo 3.8: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	132
Tablo 3.9: İş-Aile Çatışmasına İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	133
Tablo 3.10: Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	133
Tablo 3.11: Kariyer Memnuniyetine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	134
Tablo 3.12: Ölçüm Modelinin Yapı İfadeleri	136
Tablo 3.13: DFA İçin Model Uyum İyiliği İndeksleri ve Kabul Edilebilir Sınır Değerleri	137
Tablo 3.14: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği Değerler.....	138
Tablo 3.15: Yakınsak Geçerlilik.....	140
Tablo 3.16: Ayrışım Geçerliliği-HTMT Analizi	141
Tablo 3.17: Ayrışım Geçerliliği-Fornell ve Larcker.....	141
Tablo 3.19: Korelasyon Analizi Bulguları.....	144

Tablo 3.20: Kariyer Memnuniyetinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	145
Tablo 3.21: Kariyer Memnuniyetinin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	146
Tablo 3.22: İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi	146
Tablo 3.23: Aracılık Etkisi İçin Regresyon Analizi Sonuçları	148
Tablo 3.24: Düzenleyici Etki Analizi Regresyon Sonuçları.....	150



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Kariyer Patikası Aşamaları	23
Şekil 2.1. İş Tatmini Sonuçları.....	91
Şekil 3.1: Araştırma Modeli.....	121
Şekil 3.2: İyileştirilmiş Ölçüm Modeli (Dört Faktörlü) DFA Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları.....	138
Şekil 3.3. Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyici Etki Grafiği.....	151



GİRİŞ

Günümüzün rekabetçi ve sürekli değişen iş yaşamı, bireylerin kariyer gelişimleri ve iş doyumları üzerinde derin etkiler yaratmaktadır. Çalışma yaşamının hızla dönüşmesi, bireylerin kariyerlerinden ve işlerinden duydukları tatmini etkileyen çok sayıda içsel ve dışsal faktörü gündeme getirmektedir. Özellikle akademik personel gibi bilgi üretiminde öncü ve çok yönlü sorumluluklar üstlenen meslek gruplarında bu etkiler daha karmaşık ve belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Akademisyenlik; öğretim faaliyetleri, bilimsel araştırmalar, yayın üretimi, toplumsal katkı, idari sorumluluklar ve sürekli gelişimi zorunlu kılan doğasıyla yalnızca bir meslek değil, aynı zamanda bireyin yaşam tarzını şekillendiren bir uğraş haline gelmiştir. Bu çerçevede, akademisyenlerin iş yaşamında karşılaştıkları zorluklar ile iş ve özel yaşam dengesi arasındaki etkileşim, kariyer memnuniyeti ve iş tatmini gibi kavramların daha derinlemesine incelenmesini gerektirmektedir.

Akademik ortamlar, son yıllarda yalnızca araştırma üretimi ve öğretim faaliyetleriyle değil, aynı zamanda teknolojik dönüşüm ve dijitalleşmenin etkisiyle de yeniden şekillenmektedir. Özellikle yapay zekâ, büyük veri, uzaktan eğitim sistemleri ve dijital araçların yaygınlaşması, akademisyenlerin iş yapma biçimlerini temelden dönüştürmektedir. Eğitimde dijital teknolojilerin kullanımı, araştırma süreçlerinde yapay zekadan yararlanma ve akademik performansın dijital metriklerle ölçülmesi gibi unsurlar, akademik yaşamın geleneksel dinamiklerini sorgulamakta ve yeni stres kaynakları yaratmaktadır. Teknolojinin bu kadar yoğun şekilde akademik ortama entegre edilmesi, akademisyenlerin kariyer memnuniyeti ve iş tatmini düzeylerini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebilecek yeni parametreler ortaya çıkarmaktadır. Bir yandan teknolojinin sunduğu esneklik ve verimlilik artışı akademisyenlerin işlerinden daha fazla tatmin duymasına katkıda bulunabilirken, diğer yandan sürekli erişilebilirlik, dijital izleme ve yapay zekayla rekabet gibi etkenler tükenmişlik ve doyumsuzluk yaratabilmektedir.

Bütün bu gelişmelerin ışığında, akademik meslek grubunun kariyer memnuniyeti ve iş tatmini gibi kavramlar bağlamında yeniden ele alınması büyük önem arz etmektedir. Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyeriyle ilgili genel değerlendirmesini ve kariyer hedeflerine ulaşma düzeyinden duyduğu tatmini ifade ederken; iş tatmini ise bireyin

yaptığı işten duygusal ve bilişsel olarak ne ölçüde memnun olduğunu yansıtmaktadır. Literatürde bu iki kavramın birbirini etkileyen ve çoğu zaman birlikte ele alınması gereken yapılar olduğu kabul edilmektedir (Greenhaus vd., 1990; Heslin, 2005). Ancak bu ilişkinin nasıl gerçekleştiği, hangi koşullar altında güçlendiği ya da zayıfladığı konusu halen araştırmalara açık bir alandır.

Bu kapsamda özellikle akademisyenlerin kariyer memnuniyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık eden ya da bu ilişkiyi etkileyen değişkenlerin belirlenmesi hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan önem taşımaktadır. Bu değişkenlerden biri olan iş-aile çatışması, bireyin iş ve özel yaşam rollerini aynı anda yürütmeye çalışırken yaşadığı zaman, enerji ve rol çatışmalarını ifade eder (Netemeyer vd., 1996). Akademik yaşamın yoğunluğu, yayın ve proje üretimi baskısı, sürekli performans değerlendirmeleri ve esnek çalışma saatleri, bireyin özel yaşamını ihmal etmesine neden olabilir. Bu durum, özellikle iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir; dolaylı olarak ise kariyer memnuniyetine ilişkin deneyimleri de şekillendirebilir.

Öte yandan, bireyin sahip olduğu kişisel kaynaklar ve işe yönelik davranış biçimleri bu süreci anlamlı şekilde etkileyebilir. Bu bağlamda yenilikçi iş davranışı; bireyin iş yaşamındaki sorunlara yaratıcı çözümler üretmesi, yeni fikirler geliştirmesi, bu fikirleri savunarak uygulamaya koyması olarak tanımlanmakta ve iş ortamındaki belirsizlikleri yönetme yetkinliğiyle ilişkilendirilmektedir (Janssen, 2000). Akademik alanda yenilikçi davranışlar; araştırma yöntemlerinin güncellenmesi, disiplinlerarası çalışmalara açıklık, dijital araçların etkin kullanımı ve öğrenci merkezli öğretim tekniklerinin benimsenmesi gibi çeşitli alanlarda kendini göstermektedir. Ancak, Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory – COR) çerçevesinde değerlendirildiğinde, her yenilikçi davranışın mutlak anlamda olumlu sonuçlar doğurmadığı görülmektedir. Yenilikçi iş davranışı yüksek olan bireylerin, yaratıcı düşünme, inisiyatif alma ve sürekli üretken olma gereklilikleri nedeniyle daha fazla bilişsel ve duygusal kaynak tüketmeleri söz konusu olabilir. Bu durumda, bireylerin kariyer memnuniyetinden elde ettikleri kaynakları iş-aile çatışmasını azaltma yönünde kullanma kapasiteleri sınırlanabilir. Araştırma bulguları da bu görüşü desteklemekte; yenilikçi iş davranışının düzeyi yükseldikçe, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışmasını azaltıcı etkisinin zayıfladığını göstermektedir. Benzer şekilde, yenilikçi iş davranışının, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisini

de düzenlediği saptanmıştır. Yenilikçi iş davranışının düşük düzeyde olduğu durumlarda bu dolaylı etki daha güçlü hissedilmekte, yüksek düzeyde ise zayıflamaktadır. Bu bulgular, yenilikçi iş davranışının tek başına olumlu bir unsur olsa da bireyin sınırlı kaynaklarının verimli kullanımı açısından bağlama duyarlı bir şekilde değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, yukarıda belirtilen kavramsal çerçeve doğrultusunda, kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerindeki etkisini; bu ilişkide iş-aile çatışmasının aracılık rolünü ve yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda şu araştırma sorularına yanıt aranmıştır: (1) Kariyer memnuniyeti, iş tatmini üzerinde nasıl bir etkiye sahiptir? (2) İş-aile çatışması bu ilişkide aracı bir mekanizma olarak işlev görmektedir mi? (3) Yenilikçi iş davranışı, bu ilişkileri nasıl düzenlemektedir? Araştırmanın kuramsal temelini Hobfoll'un (1989) Kaynakların Korunma Teorisi (Conservation of Resources Theory – COR) oluşturmaktadır. Bu teoriye göre bireyler sahip oldukları kaynakları korumaya ve yeni kaynaklar geliştirmeye çalışırlar. Kariyer doyumu gibi psikolojik kaynaklar, bireyin stresle baş etmesini kolaylaştırırken; iş-aile çatışması bu kaynakları tehdit eden bir unsur olabilir. Yenilikçi iş davranışı ise bireyin kaynak üretme kapasitesini artırarak bu döngüyü olumlu yönde etkileyebilir. Ancak bu süreçte, bireylerin sahip oldukları kaynakları ne ölçüde etkin ve verimli bir şekilde yönettikleri, yenilikçi davranışların iş-aile çatışması ve iş tatmini üzerindeki etkisini şekillendirebilir. Bu nedenle, yenilikçi iş davranışının etkileri, bağlamsal faktörlere ve bireyin kaynak yönetim becerisine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

Bu araştırma, literatüre ve uygulamaya çok yönlü katkılar sunmayı amaçlamaktadır. Teorik düzeyde, kariyer memnuniyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi hem doğrudan hem de dolaylı yollarla ele alan bir model önerilerek, ilgili alandaki önemli boşluklara katkı sağlanmaktadır. Özellikle iş-aile çatışmasının aracılık ve yenilikçi iş davranışının düzenleyicilik rolleri aynı anda test edilerek, çok değişkenli ve bütüncül bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu bağlamda kariyer memnuniyeti, iş tatmini, iş-aile çatışması ve yenilikçi iş davranışı gibi değişkenlerin aynı teorik çerçevede birleştirilerek, akademik meslek grubuna özgü bir bağlamda değerlendirilmesi, literatürde yer almayan özgün bir yaklaşıma işaret etmektedir. Ayrıca, literatürde çoğunlukla pozitif bir unsur olarak değerlendirilen yenilikçi iş davranışının, her koşulda olumlu sonuçlara yol

açmayabileceği bu çalışmada ortaya konulmuştur. Kaynakların Korunması Teorisi çerçevesinde, bireylerin sahip oldukları psikolojik ve bilişsel kaynakların sınırlı olduğu, bu nedenle yenilikçi davranışların bazı durumlarda kaynak tüketimine neden olarak dolaylı etkileri zayıflatabileceği vurgulanmaktadır. Bu yönüyle çalışma, yenilikçi iş davranışına ilişkin yerleşik kabulleri sorgulamakta ve konuyu bağlamsal dinamikler çerçevesinde yeniden tartışmaya açmaktadır.

Bu çalışmanın bir diğer önemli yönü ise, odaklandığı meslek grubunun niteliğidir. Akademisyenler yalnızca kendi kariyer gelişimleri açısından değil, aynı zamanda topluma yön veren nesillerin eğitiminden ve yetiştirilmesinden sorumlu bireylerdir. Dolayısıyla onların kariyer doyumu, iş-aile dengesi, iş tatmini ve yenilikçilik düzeyleri yalnızca bireysel değil, kurumsal ve toplumsal sonuçlar da doğurmaktadır. Eğitim sisteminin niteliği, bilimsel üretkenlik ve bilgi toplumu inşası gibi pek çok unsur, doğrudan ya da dolaylı olarak akademisyenlerin mesleki memnuniyet düzeyleriyle ilişkilidir. Bu bağlamda, akademisyenlerin iş ve aile rolleri arasındaki dengeyi nasıl kurdukları, kariyerlerinden ne derece tatmin oldukları ve ne ölçüde yenilikçi davranışlar sergiledikleri hem bireysel refahları hem de yükseköğretim kurumlarının etkinliği açısından kritik bir öneme sahiptir.

Söz konusu araştırma, yalnızca özgün bir model önermesiyle değil; aynı zamanda çok boyutlu yapısı, teori temelli yaklaşımı ve uygulamaya dönük çıkarımlar sunabilme potansiyeliyle literatüre anlamlı katkılar sağlayabilecek niteliktedir. Çalışmanın bulgularının, üniversitelerdeki insan kaynakları politikalarından mesleki gelişim programlarına kadar çeşitli uygulama alanlarında yol gösterici olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, akademik kurumlarda iş-aile çatışmasını azaltıcı, kariyer doyumunu destekleyici ve bireysel farklılıkları (örneğin yenilikçilik düzeyi) dikkate alan esnek stratejilerin geliştirilmesine zemin hazırlayabilecek potansiyele sahip olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışma, Türkiye'deki farklı üniversitelerde görev yapan 382 akademisyenle yürütülmüş; veriler anket yöntemiyle toplanmış, analizlerde SPSS ve AMOS yazılımlarından yararlanılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİYER MEMNUNİYETİ

1.1. Kariyer Kavramı ve Önemi

Sözlük anlamı taş ocağı, arena ve koşu alanı olan “kariyer” kavramı; mecazi anlamda ise bireyin iş ve yaşam yolculuğunu ifade eden bir terim olarak kullanılmaktadır. Bu kavram, Türkçeye Fransızca “carrière”, İngilizce “career” ve İspanyolca “carrera” kelimelerinden geçmiştir. Her ne kadar “kariyer” kavramı zaman zaman “meslek” ile eş anlamlı olarak kullanılsa da bu iki kavram arasında önemli bir anlam farkı bulunmaktadır. “Meslek”, bireylerin edindikleri bilgi ve becerileri belirli bir iş alanında uygulamalarını ifade ederken; “kariyer” ise bu meslekte ilerleme kaydetme, görev ve sorumluluklarını çeşitlendirerek daha üst pozisyonlara geçme ve mesleki gelişimini sürdürülebilir biçimde devam ettirme sürecini kapsamaktadır (Sewell & Hauser, 1975).

Kariyer kavramı, her ne kadar 1970’li yıllardan itibaren daha sık tartışılan bir konu hâline gelmiş olsa da akademik literatüre ilk kez Frank Parsons’ın 1909 yılında yayımladığı *Choosing a Vocation* adlı eseriyle girmiştir. Kariyerin iş yaşamı bağlamında bilimsel olarak ele alınması ise ilk kez Anne Roe’nun 1956 yılında yayımladığı *The Psychology of Occupations* adlı çalışmasıyla gerçekleşmiştir. Günümüzde ise geleneksel örgüt yapılarından postmodern yapılara geçiş, artan ekonomik krizler nedeniyle istihdamın kesintiye uğraması, bireylerin maddi kazanç elde etme amacıyla yeni iş fırsatlarına yönelmeleri ya da mevcut işlerinde iş güvencesizliği yaşamaları gibi gelişmeler, kariyer kavramının yeniden önem kazanmasına neden olmuştur (Tutar, 2020). Bu dönüşümler, kariyer kavramının iş dünyasında yeniden değerlendirilmesini ve insan kaynakları süreçleri içerisinde daha stratejik bir konuma yerleşmesini beraberinde getirmiştir. Söz konusu gelişmeler, işletmelerin temel unsuru olan insan kaynağını doğrudan etkilemekte; bu bağlamda, çalışanların eğitim, gelişim, beklenti ve

menfaatlerine uygun şekilde yapılandırılması gereken organizasyonel yapıları gündeme taşımaktadır. Ayrıca, küresel rekabetin hızla artması karşısında direnç gösteremeyen örgütlerin yaşam döngüsünün kısılması, bunun sonucunda yatay organizasyonel yapıların benimsenmesi ve iş tanımlarının dönüşmesi, çalışanların mevcut pozisyonlarında yükselebilmeleri ve yeni dünyaya uyum sağlayabilmeleri için sahip oldukları yetkinlikleri sürekli olarak geliştirmelerini zorunlu hâle getirmiştir. Tüm bu gelişmeler, insan kaynakları yönetiminin alt sistemlerinden biri olan kariyer yönetiminin önemini bir kez daha vurgulamaktadır (Bayram, 2010).

Kariyer, çoğunlukla bireylerin günlük yaşamlarını tanımlama, iş yaşamındaki görevlerini ifade etme ve edindikleri deneyimleri aktarma amacıyla kullandıkları bir kavramdır. Ancak bu sınırlı anlamın ötesine geçen kariyer, bireyin yaşamı boyunca bilgi, beceri ve yetkinliklerini geliştirdiği; profesyonel kimliğini oluşturduğu ve mesleki hedeflerine doğru ilerlediği çok boyutlu bir süreci ifade etmektedir. Kariyerden söz etmek yalnızca bireyin kendisine verilen görevleri yerine getirmesiyle sınırlı değildir; aynı zamanda, bu görevleri etkin biçimde gerçekleştirebilmek için bilgi ve yeteneklerini sürekli geliştirmesini de içerir. Bu bağlamda kariyeri yalnızca kişinin yaptığı iş olarak tanımlamak yanıltıcı olabilmektedir. Çünkü kariyer, bireyin iş dışındaki rolleriyle birlikte iş yaşamındaki konumunu yaşamına entegre etmesini sağlayan ve “kendini gerçekleştirme” olgusuna katkı sunan metaforik bir yolculuk olarak da değerlendirilebilir (Tutar, 2020).

Kariyer, bireyin hem örgütle hem de toplumla etkileşimi sonucunda şekillenen bir kavram olduğu için örgütsel psikoloji, sosyoloji, yönetim ve organizasyon ile danışmanlık psikolojisi gibi pek çok disiplinin ilgi alanına girmektedir. Her disiplinin konuya ilişkin farklı bakış açıları ve tanımlamaları bulunsa da, sınırları keskin şekilde çizilemeyen bu kavram çalışılması güç konular arasında yer almaktadır (Collin, 1998).

Yapılan literatür incelemeleri sonucunda, birçok araştırmacının kariyer kavramını farklı şekillerde tanımladığı görülmektedir. Tablo 1.1’de kariyerin bazı yazarlar tarafından yapılan tanımlarına yer verilmektedir.

Tablo 1.1: Kariyer Tanımları

Yazar	Tanım s
Robbins ve DeCenzo (1996)	Kariyer, kişinin yaşamı boyunca işi ile ilgili edindiği tecrübelerdir.
Sabuncuoğlu (2000)	Kariyer, bireysel ve örgütsel hedeflerle uyumlu olarak gelişen ve kişinin tamamen kontrol altında tutamadığı işi ile ilgili tecrübelerini kapsayan süreçtir.
Griffin (1993)	Kişinin yaşamı boyunca işe ilişkin edindiği deneyim ve faaliyetlere yönelik algıladığı tutum ve sergilediği davranışlar bütünüdür.
Aytaç (2005)	İşgörenin, kendisinden beklenen görevleri yerine getirerek bulunduğu pozisyonda ilerleyebilmesi için gerekli eğitimi alması ve yeni yetenekler kazanması sürecidir.
Wilensky (1960)	Kariyer, bir prestij hiyerarşisi içinde düzenlenmiş ve kişinin çalışma hayatı boyunca düzenli bir sıra ile ilerlediği görevler bütünüdür.
Arthur, Hall ve Lawrence (1989)	Kariyer, insanların yaşamları boyunca uğraştıkları işleri ile ilgili rollerinin sırası ve birleşimidir.
Super (1957)	Kişinin hayatı boyunca işgal ettiği pozisyonların tamamıdır.
Hall (1976)	Bireyin yaşamı boyunca işi ile ilgili tecrübe ve faaliyetlerle ilişkili algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir.
Sullivan ve Baruch (2009)	Kariyer, bireyin hem iş hem de iş dışı tecrübelerinden oluşmakta ve bireyin yaşamında eşsiz bir desen oluşturmaktadır.

Kaynak: (Yazar tarafından oluşturulmuştur).

Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle, kariyer kavramının özellikleri ile ilgili şunları ifade etmek mümkündür: (Bayraktaroğlu, 2011; Şimşek vd., 2004)

- ◆ Kariyer terimi, daha geniş ve “demokratikleşmiş” bir anlama sahiptir. Yani sadece yüksek mevkilerde görev yapan çalışanlar veya seri ilerleme olanaklarına sahip bireyler için geçerli değildir. Başka bir deyişle, bir organizasyonda çalışan bir yöneticinin kariyeri olduğu gibi, bir güvenlik görevlisinin de kendi kariyeri vardır.
- ◆ Kariyer, yalnızca dikey hareketliliği değil, aynı zamanda yatay hareketliliği de kapsamaktadır. Yani, hiyerarşik yükselmenin gerektirdiği iş değişikliklerini ifade etmeyebilir. Bazı çalışanlar, bulundukları mevkiden daha üst pozisyona yükselmek gibi bir amaca sahipken, bazı personeller doldurdukları konumdan mutluluk duymakta ve aynı kademede kalarak bilgi, deneyim ve tecrübe edinme yolunu tercih edebilmektedirler. Bahsi geçen bu durum onların kariyer sahibi olmadıkları anlamına gelmemektedir.
- ◆ Kariyer terimi, işe alınma veya göreve başlama ile aynı anlama sahip değildir. Kariyer, insanın sadece işini değil, hayatını ele alan bir terim olması sebebiyle, birey iş dışında da kariyer sahibi olabilmekte veya birden fazla alanda faaliyet göstererek çoklu kariyer sahibi olabilmektedir.
- ◆ Yalnızca örgütlerin elinde bulunan tek yönlü denetim anlayışı, günümüzde geçerliliğini yitirmiştir. Artık bireyler, kendi kariyerlerini planlama ve kontrol etme hakkına sahiptir.
- ◆ Bireylerin yaşı, cinsiyeti veya medeni durumu gibi demografik özellikler, kariyer beklentilerini etkileyebilmektedir.

Kariyer, popüler ve davranış bilimi literatüründe dört farklı anlamda kullanılmaktadır: (Hall, 2002).

1. *İlerleme Olarak Kariyer*: Kişinin çalıştığı organizasyonda devamlı olarak ilerleme katetmesi, pozisyonunda yükselmesi ve nihayetinde terfi etmesidir. İlerleme olarak kariyer görüşünde, üst düzey pozisyonların daha alt düzey pozisyonlara kıyasla daha yüksek bir değere sahip olduğu görüşü benimsenmiştir.
2. *Meslek Olarak Kariyer*: Bu yaklaşıma göre, kariyer basamakları net bir şekilde belirlenmiş mesleklerde, bireylerin kariyer sahibi olabileceği görüşü hâkimdir.

Örneğin, hukuk alanında lisans eğitimini tamamlayan bir bireyin, kariyer sürecinde avukatlık ile başlayarak savcılık gibi daha üst düzey mesleki pozisyonlara ilerlemesi mümkündür. Aynı şekilde profesörler, doktorlar, din adamları için bahsi geçen bu açık ilerleme imkânı mevcuttur. Buna karşın, sekreterlik, güvenlik görevlisi gibi mesleklerin uzun vadeli kariyere sahip olmadığı düşünülmektedir.

3. *Yaşam Boyu Süren Bir İş Dizisi Olarak Kariyer:* Bu yaklaşıma göre, herkesin bir kariyeri vardır; zira değerlendirme, bireyin hangi mesleği icra ettiği veya çalıştığı kurumdaki statüsünden bağımsız olarak yapılmaktadır.
4. *Role Bağlı Deneyimlerin Hayat Boyu Devam Eden Bir Dizisi Olarak Kariyer:* Bu yaklaşım, işgörenin çalışma geçmişini deneyimleme biçimini ifade etmektedir. Aynı zamanda, bireyin değişen arzu ve istekleri ile işine ve yaşamına karşı benimsediği değerler ve tutumlar da bu bağlamda ele alınmaktadır.

Kariyer tanımları incelendiğinde, bu kavram genellikle “dikey” ve “yatay” olmak üzere iki ana kategoride ele alınmaktadır. Dikey kariyer anlayışında birey, mevcut pozisyonundan hiyerarşik olarak daha üst seviyelere ulaşmayı hedefler. Bu ilerleme genellikle bir üst pozisyona geçişle veya yetki, sorumluluk ve unvan artışı ile mümkündür. Yatay kariyer anlayışı ise hiyerarşik ilerlemeden çok, bireyin çalıştığı alanda uzmanlık kazanması, farklı bilgi ve beceriler edinmesi ya da yeni alanlarda yetkinlik geliştirmesi ile karakterize edilir. Bu kariyer tipinde birey, çalıştığı işte uzmanlık ve saygınlık kazanabilir. Alternatif olarak, başka bir uzmanlık alanına geçiş yaparak bu süreçte kendini geliştirip yeni beceriler elde edebilir. Böylece birey, hiyerarşik olarak ilerlemese de mesleki gelişimini sürdürerek kariyerini zenginleştirebilir (Tutar, 2020).

Ayrıca, kariyer kavramı “objektif kariyer” (nesnel, dışsal) ve “sübjektif kariyer” (öznel, içsel) olmak üzere iki farklı ayrıma tabi tutulmaktadır. Sübjektif kariyer, bireyin sahip olduğu kariyerine ilişkin içsel değerlendirmelerini, kariyerine yönelik algılarını ve mesleki benliğini ifade etmektedir. Buna karşılık, objektif kariyer, bireyin mesleki kimliğinin ve kariyer statüsünün yalnızca kendisi tarafından değil, başkaları tarafından da dışsal bir bakış açısıyla gözlemlenebilir veya ölçülebilir şekilde tanımlanmasını ifade eder (Stebbins, 1970; Barley, 1989). Başka bir deyişle, sübjektif kariyerde birey, kariyer yolculuğunun neresinde olduğunu ve nereye ulaşmak istediğini kendine sorar; bu

doğrultuda hedefler belirler ve arzu ettiği noktaya ulaşabilmek için kendini geliştirme fırsatları yaratır.

Örgütler ve bireyler açısından hangi bakış açısının daha önemli olduğu ya da hangisine odaklanılması gerektiği tartışmalı bir konudur. Bazı araştırmacılar sübjektif kariyerin, objektif kariyere kıyasla daha önemli olduğunu savunurken; Hughes, her iki yaklaşımın da anlaşılmasının ve değerlendirilmesinin önemine vurgu yapmıştır. Kariyerin anlamını “kariyere bakan göz” kavramı üzerinden değerlendiren Hughes, sübjektif kariyerin bireyin kendine özgü bakış açısını en iyi şekilde yansıttığını belirtmiş, ancak bireylerin sahip oldukları somut değerleri (gelir, terfi, hiyerarşik statü gibi) en rasyonel biçimde doğrulaması açısından objektif kariyerin de kritik bir öneme sahip olduğunu ifade etmiştir. Çünkü objektif bakış açısı dış gözlemleyiciyi, sübjektif bakış açısı ise bireyin içsel dünyasını temsil eder ve bu iki perspektif birbiriyle ayrılmaz bir bütünlük içerisindedir (Hughes, 1958’den akt. Hall ve Chandler, 2005).

Bu iki bakış açısı, yukarıda belirtilen dikey ve yatay kariyer kavramlarıyla ilişkilendirildiğinde; sübjektif kariyerde genellikle “yatay kariyer” ön plana çıkarken, objektif kariyerde ise “dikey kariyer” söz konusu olmaktadır. Çünkü sübjektif kariyerde birey, belirli alanlarda kendini geliştirme, deneyim kazanma ve yetkinlik kazandıkça derinleşme sürecine girer; bu da yatay kariyerin temel özellikleriyle örtüşmektedir. Buna karşın, objektif kariyerde olağanüstü durumlar hariç, bireyin işinde terfi ederek statüsünü daha üst bir pozisyona taşımak esastır; bu da dikey kariyerin gerekliliklerinden biridir (Tutar, 2005).

Sonuç olarak, kariyer bireylerin kısmen kendi kontrolü altında, kısmen de başkalarının kontrolünde şekillendiği için (Orpen, 1994), günümüzde yalnızca örgütler tarafından belirlenen ve tek yönlü denetim anlayışına dayanan bir kavram olmaktan çıkmış, aynı zamanda bireyin sorumluluğuna dayandırılmıştır (Aytaç, 2005). Bahsi geçen bu dönüşüm, Knowdell’in (1996) ifade ettiği metaforla açıklanabilir: 1950’li yıllardaki kariyer, sabit ve öngörülebilir raylar üzerinde ilerleyen bir tren yolculuğuna benzetilirken; 1970’li yıllardaki kariyer, değişen iş dünyasına daha esnek şekilde tepki verebilen bir otobüs yolculuğuna benzetilmektedir. Çünkü 1970’lerin iş dünyasında, ekonomik ve toplumsal değişimlere hızlı adapte olabilmek için otobüs, değişen trafik koşullarına göre rotasını değiştirebilmekteydi. Ancak yine de otobüsün tarifi ve yönü büyük ölçüde

otobüs şirketinin kontrolü altındaydı. 21. yüzyıldaki kariyer anlayışı ise tamamen farklı bir perspektif sunmaktadır; bu yeni anlayışta sürücü koltuğunda birey oturmakta ve kariyer yolculuğu, değişen çevresel koşullara göre kişisel tercihlere dayalı olarak yönlendirilmektedir. Bu nedenle, en uygun araç olarak arazi aracı önerilmektedir; çünkü arazi aracı, değişen yol koşullarında daha fazla esneklik ve kontrol imkânı sunmaktadır.

Kariyerin birey açısından önemi incelendiğinde; kişinin ihtiyaçlarını giderebilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için gerekli maddi gücü elde etmesine katkı sağladığı gibi, bireye kendini gerçekleştirme imkânı sunarak toplumda bir yer ve statü kazanması açısından da oldukça önemli bir unsur olduğu görülmektedir (Herriot, 1992). Zira kariyer, bireyin iş ortamındaki tüm yaşantısını ifade etmesi sebebiyle yaşam kalitesinin tespit edilebilmesi adına birincil faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu çıkarım ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi tipolojisine dayanmaktadır. Birey, diğer ihtiyaçlarını giderdikten sonra kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayabilmek için kariyere gereksinim duymaktadır. Böylece kariyer, bireye toplum tarafından kabul gören bir kimlik ve prestij elde etme olanağı sunmakta; kişiye benlik saygısı kazandırarak başarıya duygusunu tatmasını sağlamaktadır (Hall, 2004). Kariyer, bireyin gerek psikolojik gerekse sosyal açıdan gelişimine katkı sağlaması sebebiyle, kişinin farkındalık düzeyini artırarak kendini gerçekleştirmesine ve kişiliğini geliştirmesine imkân tanımaktadır. Çünkü bireyin görev yaptığı iş ortamında birtakım insanlarla iletişim hâlinde olması ve gerektiğinde takım çalışması yapabilmesi, onun sosyal yönüne katkı sağlarken; işinden elde ettiği memnuniyet ise psikolojik boyutu oluşturmaktadır. Ayrıca kariyer, bireyin geleceğine yön verebilmesi, kendisini yaşama adapte edebilmesi ve bu doğrultuda amaç ile hedeflerini belirlemesi açısından da oldukça önemli bir işleve sahiptir. Statü kazanan birey, toplum tarafından saygı görmekte ve bu sayede diğer bireylerle iletişim kurma yeteneği daha da kolaylaşmaktadır. Özetle kariyer; bireyin hem maddi imkânlar elde etmesine olanak sağlamakta, hem de güvenlik ve psikolojik ihtiyaçların tatmini noktasında kilit rol oynamaktadır (Hall, 2002; Tutar, 2020; Öge, 2017).

Kariyerin örgüt açısından önemi incelendiğinde, sürekli değişen iş koşullarına uyum sağlayarak varlığını sürdürebilmek isteyen örgütlerin, bünyelerinde nitelikli çalışanlar barındırma gereksinimi duydukları görülmektedir. Çünkü bilgi çağı olarak adlandırılan günümüzde, örgütlerin yönetim anlayışıyla doğru orantılı olarak insana

verdikleri değer, elde edilen faydayı doğrudan etkilemektedir (Öge, 2017). Başka bir deyişle, organizasyonlar çalışanlarının kişisel gelişimlerine yönelik faaliyetlerde bulunup, onların ihtiyaç ve beklentilerinin farkında olarak bilgi ve yetenekleriyle uyumlu pozisyonlara adil bir şekilde yerleştirdiklerinde ve maaşlarını hakkaniyetli bir biçimde ödediklerinde; öğrenmeye ve gelişime açık, aynı zamanda örgütlerine karşı yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlara sahip olma olasılıkları artmaktadır. Örgütler yalnızca nitelikli işgörenleri seçmekle ve onlara maddi olanaklar sunmakla kalmamalı; aynı zamanda onların kişisel doyumlarını sağlama sorumluluğunu da üstlenmelidir. Söz konusu bu doyum, kapsamlı ve sistematik biçimde hazırlanan kariyer planları aracılığıyla mümkün olacaktır. Örgütlerin hem kendi hedefleri hem de çalışanlarının gelişimi doğrultusunda oluşturdukları kariyer planları, nitelikli çalışanların ilgisini çekerek örgütte çalışmayı tercih etmelerine olanak tanıyabilir. Bu sayede örgütler, hem yetenekli iş gücünü bünyelerine katma hem de sürdürülebilir biçimde geleceğe hazırlanma fırsatı elde edebilirler. Ayrıca, çalışanların mevcut örgütleri tarafından kariyer beklentilerinin karşılanması durumunda, olası olumsuz çıktılar asgari düzeye indirilecek; bu da çalışanların motivasyonlarını artıracaktır. Motive olmuş bireylerin ise iş tatminlerinde ve verimlilik düzeylerinde artış yaşanması kaçınılmaz hâle gelecektir (Aytaç, 2005; Şimşek vd., 2004).

1.2. Yaşam ve Kariyer Evreleri

Bireyler, iş hayatlarının bazı dönemlerinde çeşitli sorunlarla karşılaşmakta ve bu sorunlarla başa çıkmak durumunda kalmaktadır. Bu sebeple, bireylerin söz konusu problemlerle mücadele edebilmesinin ilk aşaması, bireysel yaşam evrelerini ve bu evrelerin özelliklerini fark etmelerinden geçmektedir. Birey, yaşamının başladığı günden son gününe kadar çeşitli yaşam safhalarından geçmekte ve bu safhalar kariyer aşamaları ile entegre biçimde ilerlemektedir. Çünkü kariyer seçimi, tek sefere mahsus verilen bir karardan ziyade, bireyin yaşam boyu aldığı kararların toplamıdır (Greenhaus vd., 2010). Bu nedenle gelişim dönemleri ile kariyer dönemlerinin birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün değildir.

Çocukluk evresi hayal gücü ile nitelendirilirken, ergenlik evresi kişisel kariyer kimliğinin kişilik kimliğini şekillendirdiği bir dönem olarak öne çıkmaktadır. Yetişkinlik evresi, bir mesleği icra etmek ve emekliliğe giden bir patika olarak tanımlanırken;

emeklilik evresi bazı bireyler için kariyerin son aşaması olurken, bazıları için ise yeni bir kariyer başlangıcı olabilmektedir (Singer, 1990). Dolayısıyla, kariyer evrelerinin açıklanabilmesi için öncelikle yaşam evrelerinin anlaşılması gerekmektedir. Bu çalışmada, yaşam evreleri üzerine yapılan araştırmalarda sıklıkla başvurulmuş Erik Erikson'un "Psiko-Sosyal Gelişim Dönemleri Kuramı"na yer verilmiştir.

1.2.1. Yaşam Evreleri

Bireyin gelişiminde hem sosyal ve kültürel çevrenin hem de biyolojik etkenlerin rolü büyük önem taşımaktadır. Yaşam evrelerini belirleyen ve bu evreleri tanımlayan ilk bilim insanı olan Sigmund Freud, bireylerin kişilik gelişiminde biyolojik yönü ön plana çıkarırken; Erik Erikson, bireyin gelişiminin diğer bireylerle etkileşim içinde gerçekleştiğine dikkat çekmiştir. Ayrıca Erikson, çocuğun sosyal çevresinin (ebeveyn, öğretmen, arkadaş vb.) psiko-sosyal gelişimdeki etkisinin büyüklüğüne vurgu yapmaktadır.

Erikson, aşamalı oluşum ilkesi çerçevesinde bireylerin psiko-sosyal gelişimlerinin sürekli olarak devam ettiğini ve bu gelişimin, her biri birbirinden benzersiz psikolojik sorunlarla karakterize edilmiş sıralı sekiz psiko-sosyal evreden oluştuğunu belirtmektedir (Sacco, 2013). Bu evrelerin ilk dördü çocukluk, son dördü ise yetişkinlik dönemleriyle bağlantılıdır. Ayrıca Erikson, her evrenin çözüm derecesinin bireyin kişisel özelliklerine bağlı olduğunu ve bu çözümün sonraki aşamaları da etkilediğini ileri sürmektedir.

Nitekim birey, bulunduğu evredeki hedeflere ulaşabilmek için karşılaştığı kargaşa ve sorunlarla ne ölçüde mücadele edebildiğine bağlı olarak gelişimine sağlıklı bir şekilde devam edecektir. Her gelişim dönemi, biri pozitif, diğeri negatif olmak üzere iki zıt özelliği içermekte; bu zıtlıklar ise ilgili evrenin temel sorunlarını oluşturmaktadır. Erikson'un kuramı, bireylerin yaşamlarında hangi iki özelliği bütünleştireceğine odaklanmaktadır. Tablo 1.2'den görüleceği üzere, bireyin yaşa bağlı gelişim dönemleri her ne kadar sekiz ayrı evreye ayrılmış olsa da, bu evreleri genel olarak çocukluk, yetişkinlik ve olgunluk olmak üzere üç ana kategori altında incelemek mümkündür.

Tablo 1.2: Erikson'un Psikososyal Evreleri

Dönem	Yaş	Psiko-Sosyal Evre	Psikosoyl Krizler
Çocukluk Evresi	0-1	Oral-Duyum Evre	Güven-Güvensizlik
	1-3	Anal-Kasal Evre	Bağımsızlık-Utanç, Şüphe
	3-6	Fallik-Lokomotor	Girişimcilik-Suçluluk
	6-12	Evre	Çalışkanlık-Aşağılık
		Latans Evre	
Yetişkinlik Evresi	13-18	Puberte ve Adölesan	Kimlik Kazanma-Rol
	19-25	İlk Yetişkinlik	Karışıklığı
	26-40	Yetişkinlik	Yakınlık-İzolasyon (Yalnızlık) Üreticilik-Verimsizlik
Olgunluk Evresi	40+	Olgunluk	Ego Bütünleşmesi-Umutsuzluk

Kaynak: Erikson ve Erikson, 1998, s.31

1.2.1.1. Çocukluk Evresi

İlk evre olan çocukluk evresi, kendi içerisinde oral-duyum, anal-kasal, fallik-lokomotor ve latans evre olmak üzere dört alt bölüme indirgenmektedir.

A. Birinci Evre (Oral Duyum Evresi)

Bireyin 0-18 aylık dönemini kapsayan bu evrede, bebek ilk olarak temel güvenin hem içsel hem de dışsal anlamını keşfetmeye başlamaktadır. Bu dönemde anne, çocuk için kilit bir rol oynamakta; bebeğin yaşamsal ihtiyaçlarının annesi ya da annesinin yerini alabilecek bir kişi tarafından karşılanması, çocuğa güven duygusunu aşlamaktadır. Sevgi, ekonomik refah ve huzurun yoğun olarak bulunduğu bir aile ortamında doğan ve gelişimini sürdüren çocuk, temel güven duygusunu kazanmakta; böyle bir yaşam biçimini içselleştiren çocuk ise başkalarına güvenmeyi öğrenmektedir. Aynı zamanda bu evrede umut ve uyum gibi pozitif duygular ortaya çıkmaktadır. Aksi bir durumda ise, çocukta güvensizlik duygusu gelişebilir ve bu durum, ilerleyen yaşamında sinirlilik, mutsuzluk, içe kapanıklık ve melankoli gibi çeşitli psikolojik sorunlara yol açma potansiyeline sahiptir (Erikson, 1963; Erikson, 1994).

B. İkinci Evre (Anal-Kasal Evre)

Bireyin yaşamının ikinci evresi olan ve erken çocukluk dönemini kapsayan bu aşama (18 ay–3 yaş), çocuğun fiziksel hareketliliği kazandığı ve kendi davranışlarını anlamaya başladığı bir dönemdir. Bu nedenle ebeveynin çocuğun gelişimindeki rolü önemli ölçüde artmaktadır. Nesnelere dokunmayı keşfeden ya da yeni yürümeye başlayan bir çocuğun eylemlerinin ailesi tarafından desteklenmemesi veya kesintiye uğratılması, çocuğun dürtülerine karşı kuşku geliştirmesine neden olabilir. Bu durum, çocuğun özerklik arzusunu bastırarak utanç duygusunun gelişmesine yol açar. Buna karşın, ebeveynlerin çocuğun eylemlerine sabırla yaklaşmaları ve olası sonuçları çocuğun anlayabileceği biçimde açıklamaları, onun özerklik deneyimini kazanmasına katkı sağlar (Erikson, 1963; Batra, 2013).

C. Üçüncü Evre (Fallik-Lokomotor Evre)

Bireyin yaşamının üçüncü evresi olan ve oyun çağı (3–6 yaş) olarak tanımlanan bu dönemde ise çocuk, gerçeklik ile oyun arasındaki farkı keşfetmekte ve bu süreçte amaç duygusunu geliştirmektedir. Örneğin, çocuk gerçek hamurla ekmek yapmak ve bunu başkalarına sunmak istemektedir. Bir şeyler ortaya koyarken duyulan heyecan ve bir topluluğun parçası olmanın verdiği sevinç, bu evrenin temel karakteristiğini oluşturur. Bu dönemde çocuk, bazı mesleklerle arasında yakınlık kurmaya başlar; öğretmen, doktor, avukat ya da pilot gibi meslekleri oyunlarında canlandırır ve bu rolleri taklit eder. Bu süreçte inisiyatif kullanma yetkinliği gelişen çocuk, kendini ispatlamak ve varlığının fark edilmesini arzulamaktadır. Ancak, çocuğun davranışları ebeveynleri tarafından takdir edilmez, eleştirilir ya da cezalandırılırsa, çocukta suçluluk duygusu gelişebilir. Bu duygu saplantı hâline geldiğinde, çocuk kendisinden ve eylemlerinden sürekli şüphe etme ve kaygı duyma eğiliminde olabilir (Erikson, 1968; Huberman, 1989).

D. Dördüncü Evre (Latans Evre)

Bireyin yaşamının dördüncü evresi olan ve okul çağı (6–12 yaş) olarak adlandırılan bu dönemde, çocuk oyun dönemini geride bırakarak zihinsel faaliyetlerin ön planda olduğu bir evreye geçiş yapar. Bu süreçte çocuğun bilişsel yetenekleri, teknolojiyi kullanma becerisi ve bilgi edinme isteği ön plana çıkar. Çocuğun içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi ve kendini gerçekleştirebilmesi için bu dönemde geliştirmesi gereken temel duygu yetkinliktir. Erikson, bu duyguyu tanımlamak için

“çalışkanlık” kavramını kullanmıştır (Erikson, 1963; Batra, 2013). Bu evrede çocukta görev bilinci ve sorumluluk duygusu gelişmeye başlar. Ancak, çocuktan beklenen başarı, çaba ya da sorumluluk duygusu yeterince desteklenmez ve geliştirilmezse, çocuk kendisini yetersiz ve değersiz hissedebilir; bu da aşağılık duygusunun ortaya çıkmasına neden olabilir.

1.2.1.2. Yetişkinlik Evresi

Yetişkinlik evresi, puberte ve adölesan, ilk yetişkinlik ve yetişkinlik olmak üzere üç alt bölüme ayrılmıştır.

E. Beşinci Evre (Puberte ve Adölesan Evresi)

Ergenlik dönemi olarak adlandırılan ve 13–18 yaş aralığını kapsayan bu evre, Erikson’un psiko-sosyal gelişim kuramında bireyin yaşamındaki beşinci evreyi oluşturur. Bu dönem aynı zamanda "Ego’nun Sentezi Evresi" olarak da tanımlanır (Özbay ve Öztürk, 1990:17’den akt. Aytaç ve Keser, 2017:25). Ergenlik, bireyin çocukluk ile genç yetişkinlik arasında yer alan geçiş sürecidir (Batra, 2013). Birey, bu dönemde bedensel ve bilişsel değişimlerin etkisiyle kimlik kazanma çabasına girer ve kendine sıklıkla "Ben kimim?" sorusunu yöneltir (Tutar, 2020). Moda, ilgi alanları, etik değerler ve sosyal ilişkiler gibi çeşitli konulardaki tercihler, bu süreçte bireyin kimliğini inşa etmesinde önemli rol oynar. Genç birey, sıklıkla çevresindeki figürlerle (ebeveyn, öğretmen, arkadaş) özdeşleşerek ya da onları taklit ederek beğenilerini şekillendirir.

Bu evrede birey, kimlik oluşturma sürecini başarıyla tamamladığında tutarlı bir benlik algısına sahip olurken, bu süreci sağlıklı bir şekilde yönetemeyen bireylerde rol karmaşası ve kimlik krizi ortaya çıkabilir. Diğer bir ifadeyle, ego parçalanması yaşanarak bireyde ciddi düzeyde bir kimlik bunalımı gelişebilir. Ancak bireyin önceki evreleri sağlıklı bir şekilde tamamlamış olması, bu krizin etkilerini hafifletmede önemli rol oynar. Aynı zamanda, ergen birey hormonal değişimlerin neden olduğu fiziksel ve duygusal değişimlerle başa çıkmayı öğrenmek durumundadır. Bu dönemde genç, hem içsel olarak yaşadığı fizyolojik dönüşümle hem de somut biçimde karşısına çıkan yetişkinlik görevleriyle yüzleşmeye başlar. Kendisiyle ilgili içsel duyguların ötesinde, başkalarının onu nasıl gördüğü ve onun hakkında ne düşündüğü, birey için giderek daha fazla önem kazanır (Erikson, 1963). Ergenlik döneminde karar verme süreci büyük önem taşır. Bu

dönemde birey, gelecekteki yaşamını şekillendirecek meslek seçimleri gibi önemli kararları alabilecek bilişsel olgunluğa ulaşır.

F. Altıncı Evre (İlk Yetişkinlik Evresi)

Beşinci evre olan ergenlik dönemini atlatıp bir kimlik edinen genç, toplumsal ilişkiler kurarak ilk yetişkin evresine geçmiştir. Artık genç yetişkin, fedakarlıklar yapacağı ve gerektirdiği yerlerde ödün vereceğini bilse de kimliğini diğer bireylerle birleştirmeye hevesli ve hazırdır (Batra, 2013). Bu dönemde birey, belirli mesleklere yönelmiştir ve bu sebeple akranları dışındaki organizasyonlarda yer alan kişilerle de etkileşim halinde olarak onlarla yakınlık kurabilmektedir. Kariyer aşamaları açısından ele alındığında ise, bu evre kariyere girişi ve ilerleme evrelerine tekabül etmektedir. Bu evreyi kendi lehine kullanarak başarıyla tamamlayan genç yetişkin, sevgi alma veya verebilme olasılığına sahip olmaktadır (Tutar, 2020). Bu olasılık, önceki aşamalardan elde ettiği çıkarımlar ile bütünleşebilme kabiliyetine bağlıdır. Ancak aksi bir durumda, kişi kendini toplumdan izole edecektir. Kişinin kendisine ve çevresine karşı geliştirdiği sorumluluk duygusu sayesinde ilişkilerin uzun vadeli olabilme ihtimali artmaktadır. Erikson'a göre de tatmin edici ilişkiler, çocukluk ve genç yetişkinlik dönemlerinde kazanılan güçlü yönler borçludur (Erikson, 1963).

G. Yedinci Evre (Yetişkinlik Evresi)

Yetişkinlik evresi, kariyer açısından kariyerin ortası ve sonu aşamalarına karşılık gelir ve bireyin diğer evrelere kıyasla en uzun süre geçirdiği dönemdir. Bu evrede üretkenlik ön plandadır; birey, başkalarının gelişimine katkı sağlama amacıyla bilgi, beceri ve deneyimlerini paylaşır. Söz konusu katkılar yalnızca ailesiyle sınırlı olmayıp, daha geniş bir toplumsal çevreyi de kapsamaktadır. Ancak birey bu üretkenliği sağlayamazsa, kendisini verimsiz hissedebilir, ahlaki ve sosyal durgunluk yaşayabilir ve yalnızlaşma riskiyle karşı karşıya kalabilir (Batra, 2013). Bu bağlamda, bireyin söz konusu dönemdeki tutumu önceki evrelerde edindiği deneyimlere dayanmaktadır. Sağlıklı biçimde geçirilen evreler, yaratıcılık ve verimlilikle sonuçlanabilirken; başarısızlıkla geçen evreler, psikolojik bir çöküşe neden olabilir. Bu süreç, literatürde "orta yaş krizi" olarak da tanımlanmaktadır (Erikson, 1963).

1.2.1.3. Olgunluk Evresi

H. Sekizinci Evre (Olgunluk Evresi)

Yaşamın sekizinci ve son aşaması olan olgunluk evresi ise kariyer yaşamında emeklilik dönemine tekabül etmektedir. Bir fikrin ortaya çıkmasına öncülük etmiş, başkalarıyla ya da nesnelerle anlamlı ilişkiler kurmuş, hem başarıya hem de başarısızlığa uyum sağlayabilmiş birey, bu sekiz evrenin sonunda olgunluk seviyesine erişmiş sayılır. Bu olgunluk hâlini en iyi tanımlayan kavram "ego bütünlüğü"dür (Erikson, 1963). Bu evreyi başarıyla tamamlayan birey, sahip olduğu yaşam bilgeliğini toplumla paylaşarak çevresine umut duygusu aşılayabilir. Ancak ego bütünlüğü geliştirilemediğinde birey, hayatının boşa geçtiği hissine kapılarak çöküntü ve umutsuzluk duygusuna yenik düşebilir.

1.2.2. Kariyer Evreleri

Kariyer evreleri, bireyin kariyer gelişim süreci boyunca izlediği aşamaları ifade etmekte olup, meslek seçim sürecinin daha iyi anlaşılmasına rehberlik etmektedir. Bireyin kariyeri, belirli bir eğitim sürecini tamamladıktan sonra iş yaşamına adım atmasıyla başlayarak yaşam boyu çeşitli evrelerden geçmekte ve nihayetinde sona ermektedir. Kariyer süreçlerinin daha sağlıklı kavranabilmesi amacıyla, bu evreler belirli kategorilere ayrılarak incelenmektedir. Kariyer evrelerinin bireyin yaşam evreleriyle paralel bir biçimde ilerlemesi, birçok bilim insanının bu iki süreci ilişkilendirerek araştırmalar yapmasına ve bilimsel literatüre çeşitli modeller kazandırmasına zemin hazırlamıştır. Bu çalışmada, söz konusu dönemde geliştirilmiş en kapsamlı ve etkili model olması ve literatürde geniş ölçüde kabul görmesi nedeniyle Donald Super'ın kariyer evreleri modeli ele alınarak açıklanacaktır.

1.2.2.1. Donald Super'ın Kariyer Evreleri Teorisi

Super'ın bilim dünyasına kazandırdığı bu teori, Ginzberg'in (1951) kuramından etkilenecek geliştirilmiştir. Super'ın bilim dünyasına kazandırdığı bu teori, Ginzberg'in (1951) kuramından etkilenecek geliştirilmiştir. Bu nedenle iki bilim insanının kuramları arasında önemli benzerlikler bulunmakla birlikte, keskin farklılıklar da söz konusudur. Örneğin Ginzberg, bireyin mesleki gelişiminin sürekli bir ilerleme göstermediğini; belirli bir aşamaya ulaştıktan sonra (mesleğe başladıktan sonra) bu gelişimin durduğunu

savunmaktadır. Buna karşılık Super, mesleki gelişimin dinamik bir süreç olduğunu ve yaşam boyu devam ettiğini ileri sürmektedir.

Ek olarak, Super'a göre birey, kariyer evrelerinde ilerlerken bulunduğu aşamayı istediği zaman değiştirme esnekliğine sahiptir. Çünkü bireyin bilgi, yetenek ve becerileri tek bir meslekle sınırlı değildir; kişi birden fazla mesleğe uyum sağlayabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, kuruluş aşamasındaki bir çalışan, keşif aşamasına geri dönerek meslek seçimini yeniden yapabilir. Buna karşın Ginzberg'e göre meslek seçimi bir süreçtir ve süreçteki evreler belirli bir sıraya bağlı olarak gerçekleşir; dolayısıyla kariyer evreleri arasında geçiş yapmak mümkün değildir (Osipow, 1968).

Super (1957), bireylerin yaşlarına bağlı olarak bir dizi kariyer gelişim aşamasından geçtiğini belirtmiştir. Bu nedenle kariyer evrelerini yaşam evreleri bağlamında ele almıştır. Super, kariyerin beş temel aşamadan oluştuğunu öne sürmüş ve bireyin seçtiği mesleğin "benlik kavramını" yansıttığını ifade etmiştir. Bu bağlamda, bireyin benlik yapısının mesleğini şekillendirdiği ve etkilediği sonucuna varmıştır (Super, 1980).

Super'ın kariyer gelişim kuramı çerçevesinde bireylerin yaşa dayalı olarak geçirdiği bu aşamalar beş temel evrede incelenmektedir:

1. Büyüme Aşaması (0-14 yaş)

Bu evrede bireyin benlik kavramı; aile, okul ve çevresindeki diğer önemli faktörlerle özdeşleşerek gelişim göstermektedir. Yetenekler ve ihtiyaçlar şekillenmekte, birey iş dünyasına dair genel bir anlayış kazanmaktadır. Büyüme evresi kendi içinde üç alt aşamaya ayrılır:

- *Hayal Kurma (4-10 yaş)*: İhtiyaçların ön planda olduğu ve rol yapmanın baskın olduğu dönemdir.
- *İlgi (11-12 yaş)*: Bireyin beğeni, istek ve faaliyetlerinin belirleyici olduğu evredir.
- *Yetenek (13-14 yaş)*: Yetenek ve becerilere daha fazla önem verilen dönemdir.

2. Keşif Aşaması (15-24 yaş)

Birey, bu dönemde ilgi alanları ve yetenekleri doğrultusunda kendisini tanımaya yönelik araştırmalar yapar. Büyüme aşamasında başlatılan rol denemeleri sürdürülür.

Mesleki keşifler başlar, geçici meslek seçimleri yapılır, yarı zamanlı işlerde çalışma deneyimleri yaşanabilir. Bu aşama üç alt evrede incelenir (Super, 1980):

- *Deneme Aşaması (15-17 yaş)*: Birey ilgi, yetenek ve kapasitesini göz önünde bulundurarak geçici meslek seçimleri yapar. Bu süreç, bireyin kendine uygun meslekleri tanımaya başladığı bir dönemdir.
- *Geçiş Aşaması (18-21 yaş)*: Deneme evresine kıyasla bu dönemde birey, gerçekliğe daha fazla odaklanır. Meslek seçimi süreci ciddiyet kazanır ve birey, meslek seçimine dair karar almaya hazır hale gelir.
- *Sınama Aşaması (22-24 yaş)*: Bu aşamada birey, kariyer planları yapar ve geçiş döneminde seçtiği mesleğe uygun bir iş bulmaya çalışır. Bu süreçte, mesleki hayata kısmen de olsa başlangıç yapılır ve birey, teorik bilgi birikimini pratikte uygulamaya başlar.

3. Kuruluş Aşaması (25-44 yaş)

Bu aşamada birey, kendisi için uygun bir meslek seçimini gerçekleştirdikten sonra bu meslekte kalıcı bir yer edinme hedefiyle hareket eder ve bu doğrultuda çaba gösterir. Kuruluş aşaması da kendi içerisinde iki alt evreye ayrılmaktadır (Super, 1980; Brown, 2002):

- *Deneme ve Yerleşme Evresi (25-30 yaş)*: Bu evre, bireyin seçtiği mesleğin kendisine uygun olup olmadığını test ettiği bir tür oryantasyon süreci olarak değerlendirilebilir. Birey, mesleğini icra ederken zaman zaman bu mesleğin kendisine uygun olmadığını hissedebilir ve tatmin eksikliği yaşayabilir. Bu durum, bireyin meslek değişikliği yapmayı düşünmesine yol açabilir. Deneme sürecinde birey, farklı iş seçeneklerini değerlendirerek kendi beklenti ve ihtiyaçlarına en uygun mesleği bulmaya çalışır.
- *Sağlamlaştırma ve İlerleme Evresi (31-44 yaş)*: Bu evrede birey, kariyerinde istikrar sağlama ve seçtiği meslekte kalıcı olma hedefiyle hareket eder. Kendi yetkinlikleri ve becerileri konusunda net bir fikre sahip olan birey, bulunduğu pozisyonda kalıcı bir yer edinmek ve mesleğinde ilerlemek için çaba sarf eder. Bu süreçte, bireyin sorumlulukları artar ve kariyer hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermesi gerekebilir. İşinde kendini kanıtlayan bireyin güvenlik ihtiyacı azalırken, saygınlık ve tanınma ihtiyacı artış göstermektedir.

4. Koruma ve Sürdürme Aşaması (45-64 yaş)

Birey, artık iş dünyasına bir yer kazanmıştır. Ancak bu evrede önemli olan husus bulunduğu konumu korumaktır. Çünkü kendisinden sonra gelen genç neslin gerisinde kalmak istememektedir. Bu sebeple kendisini sürekli bir şekilde geliştirmeli, dönemin gerisinde kalmamaya özen göstermeli ve yeniliklere açık olunmalıdır. Aksi takdirde çalışanlar kariyer platosu sorunu ile karşılaşacaklardır (Super, 1980).

5. Çöküş Aşaması (65 yaş ve üzeri)

Bu aşamada birey, yaşın ilerlemesiyle birlikte hem fiziksel hem de zihinsel gücünde azalmalar yaşamaktadır. Çöküş aşamasını kendi içerisinde ikiye ayırmak mümkündür (Super, 1980; Brown, 2002):

- *Yavaşlama Evresi (65-70 yaş):* Bu dönemde birey, uzun yıllar çalışma hayatında yer almasının ardından iş temposunu giderek azaltır. Emeklilik dönemi yaklaşmış olsa da bu sürecin birey üzerindeki etkileri kişiden kişiye değişiklik gösterebilir. Özellikle emeklilik kararının zorunlu hale gelmesi, bireyin psikolojik dengesi üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Ani bir şekilde işini kaybetme durumu, bireyde çöküş hissine sebep olabilir. Bu nedenle, çalışanın iş yükünün azaltılması ya da yaptığı işin niteliğinde değişiklik yapılması, bu geçiş sürecini kolaylaştırabilir. Bazı bireyler bu dönemde yarı zamanlı işler bularak yavaşlama evresinden emekliliğe geçişi daha uyumlu bir şekilde gerçekleştirebilmektedir.
- *Emeklilik Evresi (71 yaş ve üzeri):* Kariyer evresinin son aşaması olan bu dönemde birey, çalıştığı süre boyunca gerçekleştiremediği hobilerine zaman ayırma ve dinlenme imkânı bulabilir. Ancak emeklilik süreci her birey için aynı kolaylıkta geçmeyebilir. Uzun yıllar iş hayatında bulunan bireylerde, işin kaybedilmesi şok etkisi yaratabilir. Bu bireyler, emeklilik sonrası dönemde meslekleriyle bağlantılarını sürdürerek çalıştıkları kurumlara danışmanlık hizmetleri sunmayı tercih edebilmektedir.

1.3. Kariyer ile İlgili Kavramlar

Kariyer literatürü, bireylerin mesleki yaşamlarını şekillendiren birçok farklı kavramı içermektedir. Bu kavramlar, bireylerin kariyer gelişimini anlamada ve yönlendirmede önemli rol oynamaktadır. Literatürde sıkça karşılaşılan bazı temel kavramlar, bireylerin kariyerlerine ilişkin tutumlarını, karar alma süreçlerini, hedef

belirlemelerini ve mesleki doyumlarını doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda, bu bölümde kariyer patikası, kariyer haritası, kariyer başarısı, kariyer planlama, kariyer çapası ve kariyer kafesi gibi öne çıkan kavramlar ele alınacak; her biri ayrı ayrı tanımlanarak kapsamaları, işlevleri ve bireylerin kariyer süreçleri üzerindeki etkileri ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

1.3.1. Kariyer Patikası

Kariyer patikası, bir diğer ifadeyle *kariyer yolu*, bireylerin belirli bir meslek veya sektörde istihdam edilebilmeleri ve bu alanda zaman içerisinde yükselebilmeleri amacıyla izlemeleri gereken eğitim, öğretim ve destek süreçlerinden oluşan sistematik bir yol haritasıdır (Jenkins ve Spence, 2006; Joseph vd., 2012). Örneğin, gelir uzmanı olmayı hedefleyen bir birey, öncelikle ilgili alanda lisans eğitimini tamamlamalı, ardından gelir uzman yardımcılığı sınavı ve mülakat sürecine katılmalıdır. Bu aşamalarda başarılı olan birey, gelir uzman yardımcısı olarak göreve başlar. Uzman kademesine geçiş ise yeterlilik sınavında başarılı olmayı gerektirir ve bu başarı bireyin gelir uzmanı unvanına ulaşmasını sağlayarak kariyerinde ilerleme fırsatı sunar.

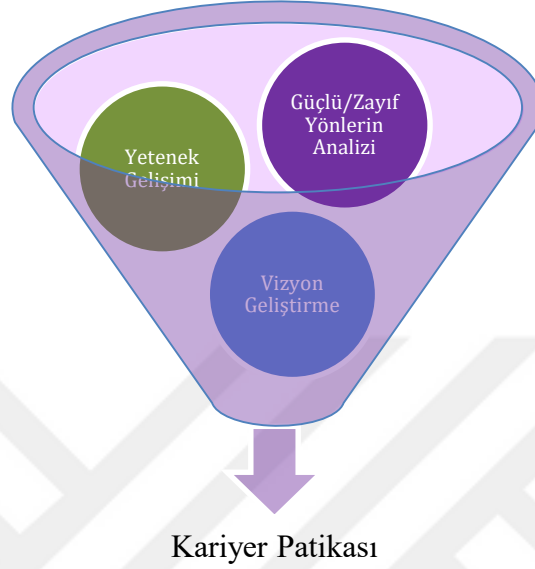
Örgütler tarafından oluşturulan kariyer patikaları, çalışanları bir sonraki istihdam veya eğitim seviyesine hazırlamak üzere açık, sistemli ve planlı bir şekilde tasarlanmaktadır. Bu yollar, çalışanların kariyer hedeflerini netleştirmelerine ve ilerlemelerini izlemelerine olanak tanırken, aynı zamanda örgütlere de çalışanların gelişim süreçleri hakkında bilgi sunmakta ve terfi dönemlerine paralel olarak ücret politikalarının daha etkili bir şekilde düzenlenmesine katkı sağlamaktadır (Liu vd., 2016).

Kariyer patikaları, yalnızca bireylerin kariyer planlamaları açısından değil; aynı zamanda örgütler ve yerel ekonomik yapılar açısından da stratejik bir önem taşımaktadır. Mevcut çalışanlara ve iş arayanlara rehberlik ederken, gelecekte iş gücü piyasasına katılacak bireyler için de yönlendirici işlev görmektedir. Bu yönüyle, işverenlerin nitelikli iş gücüne erişimini kolaylaştırmakta ve bilgi üreten, işleyen ve güncel tutabilen kurumsal yapıların oluşumuna katkıda bulunmaktadır (Jenkins ve Spence, 2006). Ayrıca kariyer patikaları; kariyer gelişimi, kariyer başarısı, terfi sıklığı ve ücret artışları gibi önemli göstergeler açısından da belirleyici bir rol üstlenmektedir (Cox ve Harquail, 1991).

Kariyer yolları, bazı durumlarda örgütler tarafından belirli bir sistematik çerçevede oluşturulurken, bazı durumlarda ise çalışanın kendi inisiyatifiyle

şekillenmektedir. Bireyin çalıştığı organizasyonda arzu ettiği konuma ulaşabilmesi için izlemesi gereken yol, yani kariyer patikası, çeşitli aşamalardan oluşur. Bu aşamalar, aşağıda Şekil 1.1'de şematik olarak gösterilmektedir.

Şekil 1.1: Kariyer Patikası Aşamaları



Kaynak: Brooks, 2009, s.28'den uyarlanmıştır.

1.3.2. Kariyer Haritası

Kariyer yollarına ulaşabilmek ve bireyin mesleki gelişimini sistemli bir şekilde planlayabilmek için, öncelikle *kariyer haritası* kavramının temel alınması gerekmektedir. Kariyer haritası; mevcut bir pozisyondan daha üst bir pozisyona geçiş yapabilmek, görevler arası geçişleri tanımlayabilmek ve bu geçişlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetkinlikleri belirleyebilmek amacıyla kullanılan yapısal bir şemadır. Başka bir ifadeyle kariyer haritası, bireyin kariyer sürecini görselleştiren, hedef odaklı bir yol haritası niteliğindedir. Bu harita, ulaşılması arzulanan bir kariyer vizyonu ile başlamakta; kariyer hedeflerini tanımlamakta ve bu hedeflere ulaşıldıkça gözden geçirilerek planın dinamik biçimde güncellenmesini mümkün kılmaktadır (Feetham ve Doering, 2015).

Bireyin etkili bir kariyer eylem planı geliştirebilmesi için hem mevcut hem de gelecekteki potansiyel unvan, maaş ve sorumluluklarını içeren yazılı bir belge oluşturması önerilmektedir (Tinsley ve Tinsley, 1987). Kariyer haritası, bireyin sahip olduğu yetenek, bilgi ve beceriler ile örgütün mevcut veya gelecekteki personel ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilmekte ve bu yönüyle hem birey hem de örgüt açısından

stratejik bir öneme sahip olmaktadır. Zira kariyer haritası, karar verme süreçlerini kolaylaştıran detaylı ve yapılandırılmış bilgiler içermektedir.

Kariyer haritası, bir navigasyon aracı olan GPS'e benzetilebilir. Bu benzetme, bireylerin mesleki ustalığa erişebilmeleri için birden fazla alternatif yol sunması ve rehberlik etmesi açısından anlamlıdır. Nitekim kariyer haritalarının etkili bir şekilde işlev görebilmesi için aşağıdaki temel unsurları içermesi gerektiği vurgulanmaktadır (Farren, 2009, s. 2):

- Organizasyondaki mesleklerin temel amaçları ve sağladığı faydalar,
- Meslekte başarılı olabilmek için gerekli kişisel özellikler ve davranışsal yetkinlikler,
- Mesleki mükemmellik ihtiyacı duyulan bilgi, beceri ve yetkinlikleri kapsayan mesleki yeterlilikler,
- Bir organizasyon içerisinde etkin çalışmayı sağlayan iş yeterlilikleri,
- Liderlik pozisyonlarında gerekli beceri, bilgi ve yetkinlikleri içeren liderlik yeterlilikleri,
- Meslekte uzmanlığı temsil eden işlevsel başarı örnekleri,
- Bireyin görevleri sırasında edinebileceği gelişimsel deneyimler,
- Yetkinliklerin karmaşık bir yapıda değil, sıralı ve yapılandırılmış bir şekilde geliştirilmesini sağlayan aşamalı adımlar,
- Örgün eğitimi destekleyici uygulama örnekleri,

1.3.3. Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı, bireyin kariyer yolculuğu süresince ve mesleki deneyimleri sonucunda ulaşmak istediği hedeflere erişim düzeyini ifade etmektedir. Bu hedefler yalnızca işle doğrudan ilişkili olmayıp, aynı zamanda olumlu psikolojik çıktıları da içerebilmektedir (Judge vd., 1995). Kariyer başarısı değerlendirmeleri, değerlendiren kişinin bakış açısına göre farklılık gösterebildiğinden, bu kavram genellikle iki boyutta ele alınmaktadır: nesnel (objektif) ve öznel (sübjektif) kariyer başarısı (Jaskolka vd., 1985).

Nesnel kariyer başarısı; bireyin aldığı maaş, iş unvanı, terfi sıklığı gibi dışarıdan gözlemlenebilen ve ölçülebilir göstergelere dayanmaktadır. Öznel kariyer başarısı ise bireyin kariyerindeki ilerlemeyi ve mesleki başarısını kendi algısı üzerinden

değerlendirmesini ifade eder; bu da sıklıkla iş tatmini ve kariyer tatmini gibi göstergelerle ölçülmektedir (Judge vd., 1995). Bu iki boyut, birbirinden bağımsız değerlendirilmesi gereken farklı başarı türleridir ve bu nedenle birbirlerinin yerine kullanılmamalıdır (Hall ve Chandler, 2005).

Kariyer başarısı, sadece bireysel bir kazanım olarak değil, aynı zamanda örgütsel başarıya katkı sağlayan stratejik bir unsur olarak da değerlendirilmelidir. Zira bireysel düzeyde elde edilen başarı, çalışanın bağlı bulunduğu organizasyonun genel performansını artırma potansiyeline sahiptir (Judge vd., 1999). Ayrıca, birey kariyerinde elde ettiği başarılar veya karşılaştığı başarısızlıklar doğrultusunda benlik değerlendirmesi yapma, kimliğini yeniden şekillendirme ve kişiliğini geliştirme sürecine girer. Bu süreç, bireyin kariyer deneyimlerinin anlamını keşfetmesini sağlayarak, nihayetinde *kendini gerçekleştirme* olarak tanımlanabilecek bir psikolojik olgunluğa ulaşmasına olanak tanır.

1.3.4. Kariyer Planlama

Çalıştığı organizasyonda amaçları doğrultusunda kariyer haritasını belirleyen bireyin bu yolda ilerleyebilmek için gereken araçları belirleme süreci “kariyer planlaması” olarak adlandırılmaktadır (Rothwell vd., 2015; Jackson ve Schuler, 1990). Tanımdan anlaşılacağı üzere, kariyer planlaması bir seferliğe mahsus faaliyet olmayıp, sürekliliği olan bir süreçtir (Zikic ve Klehe, 2006). Bu süreç, bireyin kariyerine yön vermede adeta bir pusula işlevi görür.

Stoner ve Wankel (1986)’a göre kariyer planlaması, kendini tanıma ve değerlendirme, kariyer fırsatlarını tanıma, hedef belirleme, bireysel kariyer planının hazırlanması ve son olarak planları uygulama olmak üzere beş aşamadan oluşan bir süreçtir. Greenhaus ve Kopelman (1981), kariyer planlamasını birbiriyle entegre şekilde ilerleyen üç temel bileşenden oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu sürecin ilk bileşeni, kariyerle ilgili bilgi edinimidir. Bu kapsamda bireylerin öncelikle kendileri hakkında bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Benlik boyutunda birey; ilgi alanları, yetenekleri ve değerleri hakkında farkındalık kazanarak kariyerine yön verebilecek içsel unsurları keşfetmeye çalışır. Bu içgörü, bireyin kariyer seçimlerinde daha bilinçli adımlar atmasına olanak tanır. Bunun yanı sıra birey, iş dünyasına dair bilgi edinerek mevcut organizasyonel fırsatları tanımaya çalışmalıdır. Bu durum, bireyin hangi mesleki alanlarda ne tür gelişim olanaklarının bulunduğunu kavramasını sağlar. Ayrıca bireyin

yaşamındaki iş dışı unsurlar, örneğin aile hayatı veya boş zaman aktiviteleri gibi faktörler de kariyer kararlarını etkileyebileceğinden, bu konular hakkında da bilgi edinilmesi önem arz etmektedir. Sürecin ikinci bileşeni, ulaşılması arzu edilen kariyer hedeflerinin belirlenmesidir. Birey, kendi potansiyeli, değerleri ve yaşam koşulları doğrultusunda uzun vadeli ve anlamlı hedefler belirleyerek kariyerine yön verir. Bu hedefler, bireyin sadece profesyonel gelişimini değil, aynı zamanda kişisel doyumunu da içeren bütüncül bir çerçevede ele alınmalıdır. Üçüncü ve son bileşen ise, belirlenen hedeflere ulaşabilmek adına uygun bir stratejinin geliştirilmesi ve bu stratejinin benimsenmesidir. Bu aşamada birey, hedeflerine ulaşmasını sağlayacak adımları planlar, gerekli kaynakları belirler ve zaman içerisinde bu stratejileri uygulayarak kariyer gelişimini sürdürür. Bu stratejik yaklaşım, bireyin değişen çevresel koşullara uyum sağlamasını ve hedeflerine yönelik esnek ancak kararlı bir şekilde ilerlemesini mümkün kılar.

Kariyer planlaması, hem çalışan hem de örgütün sorumluluğunda gerçekleşmesi gereken bir süreçtir. Çünkü birey, hayatı boyunca gelişiminden sorumlu olduğu gibi, örgüt de çalışanın çalışma ortamının iyileştirilmesi ve memnuniyetinin sağlanmasından sorumludur (Antoniou, 2010). Çalışanlara, arzu ettiği hedeflere ulaşabilme imkânı tanıyan ve bireyin sahip olduğu bilgi ve yeteneklerini kullanarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlayan kariyer planlaması, bireyi olduğu kadar örgütü de etkilemektedir. Kariyer planlaması bireyi etkilemektedir çünkü bir kişinin yaşamının en üretken yıllarını ne ile ve nasıl harcayacağı hakkında tasarlama prosesidir. Örgütü etkilemektedir çünkü, bünyesinde görev yapmakta olan çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri organizasyonun yararına olacak şekilde kullanmaları sayesinde, örgütün bugününü yönlendirmesine ve geleceğe hazırlamasına katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak, kariyer planlaması, kariyer başarısını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Super ve Hall, 1978). Bu nedenle, bireyin istek ve beklentileri ile örgütün çıkarları arasında uyum sağlamak gerekmektedir (Tutar, 2010). Diğer bir ifadeyle, kariyer planlaması, birey ve örgüt arasında uyumu gerçekleştirme misyonuna sahiptir.

Kariyer planlaması, birey ve örgüt olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bireysel kariyer planlamasının hedeflerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Antoniou, 2010):

- Kişinin beceri, yetenek ve ilgi alanlarını saptamak
- Kişinin amaçlarını ve ulaşmak istediği kariyer hedeflerini belirlemek

- Kişinin bireysel hedeflerine ulaşabilmek adına yazılı plan geliştirmek ve uygulamak
- Kişiye en uygun sayılabilecek kariyer başlangıcını araştırmak ve erişmek
- Yöneticinin planını doğrudan bir şekilde kişiye iletebilmesini kolaylaştırmak
- Kişinin kariyer rehberliği talep edebilmesine olanak sağlamak
- Kişiyi ilgilendiren fırsatları (iç/dış) değerlendirmesine yardımcı olmak
- Kişinin mentor veya sponsor talebini desteklemek
- Kişinin benlik imajını ve sahip olduğu nitelikleri keşfedebilmesi için teşvik etmek
- Kişinin iş güvenliğini sağlamak
- Kişinin motivasyonunu, iş doyumunu ve kendine olan güvenini sağlamak

Örgütsel kariyer planlamasının hedeflerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Örgütün insan kaynakları ihtiyaçlarını geliştirmek
- Örgütün produktivitesinin yükseltilebilmesi için insan kaynaklarının niteliklerini iyileştirmek ve maliyetleri azaltmak
- Örgüt çalışanlarının kariyer yollarını tanımlamak
- Örgüt çalışanlarının bireysel potansiyellerine uygun bir biçimde iş değerlendirmelerinin gerçekleştirilmesi
- Hem örgütün hem de örgüt çalışanlarının kariyer ihtiyaçların eşgüdümlemesinin sağlanması
- Hem iş hem de yaşam kalitesinin gerçekleştirilebilmesine olanak sağlayan kariyer danışmanlığın sağlanması
- Kariyer planlama ve geliştirme sisteminin hem kontrol hem de denetiminin yapılması
- Çalışanın örgütsel sadakat duygusunu benimsenmesini sağlamak

1.3.5. Kariyer Çapası

İlk kez Edgar Schein tarafından literatüre kazandırılan *kariyer çapası* kavramı, bireyin mesleki ve yaşam deneyimleri arttıkça gelişen; kişinin güçlü ve zayıf yönlerini tanımasına olanak sağlayan, bilgi, beceri ve ihtiyaçlar doğrultusunda kariyer tercihlerine yön veren önemli bir unsurdur (Schein, 1990). Birey, kariyerine ilişkin seçimler sonucunda başarısızlık riskiyle karşı karşıya kaldığında ya da yaptığı tercihler değerlerinden ödün vermesine ve temel ihtiyaçlarının karşılanmamasına neden olduğunda, bu durum bireyin daha uyumlu bir işe yönelmesini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle kavramsal olarak “çapa” metaforunun kullanılması uygun görülmüştür.

Kariyer evrelerinden biri olan keşif aşamasında, yani bireyin mesleki keşif sürecine girdiği dönemde, *mesleki benlik algısı* gelişmeye başlar. Bu algı, üç temel bileşenin etkileşimiyle şekillenmekte ve kariyer çapasını oluşturmaktadır: bireyin kendine atfettiği yetenek ve beceriler, güdüler ve ihtiyaçlar ile tutumlar ve değerler (Schein, 1992).

Kariyer çapaları; bireyin hangi işe daha yatkın olduğunu, hangi mesleği icra edeceğini ve iş-özel yaşam dengesini nasıl kuracağını belirleyen karar mekanizmalarını kapsamaktadır. Birey, gerek kişisel gerekse ailevi düzeyde önemli tercihler yapmak zorunda kaldığında, içsel kariyer çapaları devreye girerek yönlendirici bir rol üstlenmektedir. Kariyer çapasının bireyin işiyle uyumlu hâle gelmesi durumunda, iş tatmini ve motivasyon düzeyinde anlamlı bir artış meydana gelmesi kaçınılmazdır. Sonuç olarak, kariyer çapalarının dikkate alınması, bireyin yapacağı seçimler açısından en uygun ve sürdürülebilir kararları vermesine olanak sağlayan kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Schein, 1978; Schein, 1996).

1.3.6. Kariyer Kafesi (Career Lattice)

Gerek örgütsel gerekse de yönetsel alanlardaki dönüşümlere paralel olarak kariyer kavramı da zamanla değişim göstermektedir. Önceleri kariyer, bireylerin deneyimleri doğrultusunda yukarı yönlü ilerleme sağlaması şeklinde tanımlanırken; günümüzde bu kavram, çapraz fonksiyonlar ve yatay geçişler aracılığıyla işin yeniden yapılandırılmasını ifade edecek şekilde evrilmiştir (Mirvis ve Hall, 1994). Bu bağlamda *kariyer kafesi* kavramı, geleneksel kariyer merdiveni anlayışından tamamen farklı bir perspektif sunmaktadır (Bkz. Tablo 1.3). Zira kariyer kafesi, bireylerin kariyer

yolculuklarını yalnızca dikey yönde sürdürmelerindense, yatay ve çapraz büyümeyi teşvik eden bir sistemi ifade etmektedir.

Kariyer kafesi yaklaşımı; işgörenlerin yalnızca belirli bir iş kolunda ilerlemesini değil, aynı zamanda bireylere roller arasında geçiş yapma imkânı tanıyan, esnek çalışma saatlerini benimseyen ve bu sayede yeni beceriler kazanmalarına katkı sağlayarak kişisel gelişimlerini destekleyen bir yapıdır. Başka bir deyişle, kariyer kafesi modeli; bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri alanlara yönelmelerine ve başarılı oldukları görevlerde derinleşmelerine olanak tanımaktadır. Bu yaklaşımın temel amacı, işgörenin gelişim sürecini kişiselleştirmek ve bireysel potansiyeli en üst düzeye çıkarmaktır (Christensen, 1988). Ayrıca literatürdeki çalışmalar, kariyer kafesinin takım çalışmasını teşvik ettiğini ve organizasyonun genel verimliliğine olumlu katkılar sunduğunu ortaya koymaktadır (Chandler vd., 1988).

Tablo 1.3: Kariyer Merdiveni ve Kariyer Kafesi Ayrımı

Kariyer Merdiveni (Career Ladders)	Kariyer Kafesi (Career Lattice)
Kariyer yönü geleneksel hiyerarşik sisteme uygundur.	Kariyer yönü gelişen matris yapısına (dikey, yatay, çapraz) uygundur.
Yukarı doğru tekil yol söz konusudur.	Yukarı doğru çoklu yol söz konusudur.
İş için yetenek ve beceri geliştirme vardır.	İş dışı fırsatlar için yetenek ve beceri geliştirme vardır.
İş-yaşam dengesi	Kariyer-yaşam dengesi
Çalışanların ihtiyaçlarının sabit kaldığını varsayar.	Çalışanların ihtiyaçlarının değiştiğini varsayar.

Kaynak: Benko ve Weisberg, 2007, s.4'ten uyarlanmıştır.

1.4. Kariyer Sorunları

Çalışma hayatında bireylerin, görevlerini yerine getirirken ya da ulaşmak istedikleri kariyer hedeflerine doğru ilerlerken çeşitli sorunlarla karşılaşmaları olağan bir durumdur. Ancak, bireylerin mesleki anlamda kendilerini gerçekleştirebilmeleri ve olumsuz fiziksel ya da zihinsel koşulları bertaraf edebilmeleri için bu sorun ve engellerin üstesinden gelmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, kariyerle ilgili karşılaşılan zorluklar

genel olarak “dönemsel kariyer sorunları” ve “durumsal kariyer sorunları” olmak üzere iki temel kategori altında incelenebilir.

1.4.1. Dönemsel Kariyer Sorunları

Bireyin kariyer evreleri ile eşgüdümlü bir biçimde gelişen sorunlar, dönemsel kariyer sorunları olarak isimlendirilmektedir. Bu sorunlar ise kendi içerisinde kariyer başlangıç dönemi sorunları, kariyer ortası dönemi sorunları ve kariyer sonu dönemi sorunları olmak üzere üçlü sınıflandırılmaya tabi tutulabilmektedir.

1.4.1.1. Kariyer Başlangıç Dönemi Sorunları

Öğrenimini tamamlayarak iş hayatına büyük bir heves, ideal ve beklentiyle adım atan bireyin, çalışma ortamına girdikten sonra beklentilerinin karşılanmadığını fark etmesi durumunda bir tür şok yaşaması olasıdır. Bu durum, literatürde “kariyer şoku sendromu” olarak tanımlanmakta olup; bireyin sahip olduğu mesleki idealler ile iş yaşamının gerçekleri arasındaki uyumsuzlıktan kaynaklanmaktadır. Özellikle çalışma hayatına yeni atılan genç bireylerin kişisel beklentileri ile görev aldıkları kurumların beklentileri arasındaki farklılık nedeniyle karşılaştıkları bu durum, aynı zamanda “gerçeklik şoku” (reality shock) olarak da adlandırılmaktadır (Schein, 1996; Kramer, 1975).

Gerçeklik şoku kavramı ilk kez Kramer tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu şokun ortaya çıkmasında, bireyin eğitim sürecinde yeterli mesleki bilgiye ulaşamaması, önceden iş deneyimine sahip olmaması ya da işe başladıktan sonra organizasyon tarafından sunulan oryantasyon programlarının yetersizliği gibi etmenler belirleyici rol oynamaktadır. Gerçeklik şoku yaşayan birey, karşılaştığı zorlukları (örneğin, düşük ücret, hiyerarşide alt kademede yer alma, görev belirsizliği gibi) aşmakta güçlük çekmekte ve bu durum yoğun bir hayal kırıklığına yol açmaktadır.

Bireyin maruz kaldığı kariyer şoku, yalnızca duygusal bir tepkiyle sınırlı kalmayıp davranışlarını da etkileyebilmekte; hatta bireyin kariyer yönelimini yeniden gözden geçirmesine ya da tamamen değiştirmesine neden olabilmektedir (Hirschi, 2011; Bright vd., 2005; Scot ve Hatalla, 1990). Ayrıca, bireyin öğrenim süresince edindiği teorik bilgileri uygulamada kullanamaması ya da aldığı eğitimin kariyer hedefleriyle örtüşmemesi, örgüte yönelik bağlılığın zayıflamasına ve sonuç olarak bireyin örgütten ayrılma olasılığının artmasına neden olmaktadır (Dean ve Wanous, 1983).

1.4.1.2. Kariyer Ortası Dönemi Sorunları

Kariyer ortası dönem, bireylerin yükselme olasılıklarının azaldığı, genç çalışanların iş gücüne katılmasıyla birlikte rekabetin yoğunlaştığı ve bireylerin kendilerini kanıtlama ihtiyacının belirgin şekilde hissedildiği bir evre olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle, bireylerin söz konusu dönemde çeşitli mesleki ve psikolojik sorunlarla karşılaşmaları oldukça muhtemeldir. Bu sorunların başında, Ference ve arkadaşları (1977) tarafından literatüre kazandırılan ve “kariyer platosu” ya da “kariyer düzleşmesi” olarak adlandırılan durum gelmektedir.

Kariyer platosu, bireyin bulunduğu organizasyonda hiyerarşik yükselme imkânlarının sınırlı hale gelmesiyle ortaya çıkan bir durumu ifade eder (Ference vd., 1977). Genellikle bireyin görev tanımının uzun süre değişmemesiyle ilişkilendirilen bu durum, çalışanların mesleki gelişim motivasyonlarını kaybetmelerine ve bu nedenle işletme performansının da olumsuz etkilenmesine yol açabilmektedir. Dolayısıyla, kariyer düzleşmesine karşı etkili stratejiler geliştirilmesi, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önem arz etmektedir (Chao, 1990).

Bu bağlamda, bireyin güçlü bir iradeye ve başarı odaklı bir tutuma sahip olması, kariyer düzleşmesinin olumsuz etkilerini hafifletebilmektedir. Bunun yanı sıra, kurumların çalışanlara yönelik etkili kariyer geliştirme programları uygulamaları, çalışanları destekleyici ve motive edici tutumlar sergilemeleri, kariyer platosuna giren bireylerde oluşabilecek olumsuz sonuçların önüne geçebilmektedir. Ayrıca, bireylerin sürekli gelişime açık olmaları ve yüksek performans sergilemeleri, verimliliği artırarak kariyer platosu sorununu ortadan kaldırmaya katkı sağlayabilir.

Devi ve Basariya'ya (2017) göre, kariyer platosu genellikle şu durumlarda ortaya çıkmaktadır:

- Terfi olasılığının düşük olduğu durumlar,
- Kariyer gelişim fırsatlarının yetersiz kaldığı dönemler,
- Bireyin öğrenme kapasitesinde gelişim görülmediği haller,
- Algılanan (öznel) ya da gerçek (nesnel) mesleki durgunluk dönemleri.

Ayrıca, kariyer platosunun bir diğer nedeni de istihdam piramidinin üst kademelerinde yer alan pozisyonların giderek daralmasıdır (Devi ve Basariya, 2017). Günümüzde birçok büyük ölçekli organizasyonda, çalışanlar sahip oldukları yeterli bilgi,

beceri ve deneyime rağmen, üst pozisyonlarda açıkların sınırlı olması nedeniyle terfi edememekte ve bu durum alt kademelerde yığılmalara neden olarak kariyer platosunu beraberinde getirmektedir (Öge, 2017). Bireylerin kariyer platosuna girmesi depresyon, stres, tükenmişlik, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları ile motivasyon kaybı gibi olumsuz psikolojik sonuçlara yol açabilmektedir.

Kariyer platosunun sıklıkla deneyimlendiği bu dönem, aynı zamanda Elliott Jaques (1957) tarafından ortaya konulan “orta yaş krizi” kavramı ile de örtüşmektedir. Orta yaş, literatürde farklı şekillerde tanımlansa da genellikle bireylerin 35-45 yaş aralığında bulunduğu bir evre olarak kabul edilmektedir (Jung, 1993). Bu dönem, bireylerin geçmiş yaşantılarını sorguladıkları, mevcut yaşamlarından ne derece memnun olduklarını değerlendirdikleri ve gelecekteki yönelimlerini yeniden yapılandırmaya çalıştıkları bir arayış sürecidir. Birey bu süreçte; “Bu zamana kadar ne başardım?”, “Gerçek hedeflerime ulaşabildim mi?”, “Farklı tercihler yapsaydım sonuçlar nasıl olurdu?” ve “Kalan yaşamımı nasıl şekillendirmeliyim?” gibi sorularla içsel bir muhasebeye yönelir (Jaques, 2018).

Bu arayış süreci, bireyin mesleki olarak genç ve başarılı çalışanlarla rekabet etmesi, ilerleme olanaklarının azalması ve yaşa bağlı değişimlerin etkisiyle birlikte fiziksel ve zihinsel bunalımlar yaşamasına neden olabilmektedir. Jaques’e (2018) göre, bireyin bu bunalımlarının temelinde, yaşamın sonluluğu ve ölüm bilincinin daha fazla farkına varılması yer almaktadır. Jung’un (1993) “yaşamın öğleden sonrası” olarak nitelediği bu dönemde, birey kendini sürekli geliştirme, yeniden tanımlama ve anlam arayışı içinde bulur.

Bu çerçevede, Erikson’un yaşam evreleri kuramında yetişkinlik dönemine karşılık gelen bu süreçte birey, sahip olduğu bilgi ve deneyimi gelecek nesillere aktardığı ölçüde üretkenliğini artırarak orta yaş krizinin olumsuz etkilerini hafifletebilir. Zira orta yaş, hem kazanımları hem de kayıpları içeren, karmaşık ancak dönüştürücü nitelikteki bir evre olarak değerlendirilmektedir (Baltes, 1987).

1.4.1.3. Kariyer Sonu Dönemi Sorunları

Kariyer sonu döneminin en önemli sorunu “emeklilik” olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin uzun yıllar emek verdikleri iş yaşamından ayrılmalrı, bu süreçte bilgi ve becerilerini yitirdiklerini düşünmeleri, umutsuzluk duygusuna

kapılmalarına ve depresyon yaşamalarına neden olabilmektedir. Emeklilikle birlikte gelen yaşlılık, bireyin kimlik alanlarında kayıplara yol açarak kendisini güçsüz ve çaresiz hissetmesine neden olabilir. Bununla birlikte, bu dönem; sağlık sorunları, duygusal ve sosyal zorluklar ile finansal sıkıntılar gibi çeşitli problemleri de beraberinde getirebilmektedir (Costa, 1998).

Hayatlarının büyük bir bölümünü çalışarak geçiren bireylerin bu süreci sağlıklı bir şekilde atlatabilmeleri için aktif kalmaları, yeni uğraşlar edinmeleri, hobiler geliştirmeleri ve gönüllü faaliyetlere katılmaları önerilmektedir. Bu tür faaliyetler, emekliliğin getirdiği olumsuz etkileri azaltarak bireyin psikolojik ve sosyal iyilik hâlini destekleyebilir. Özetle, bireyin emekliliği bir son değil, geleceğin yeni bir başlangıcı olarak görmesi önem arz etmektedir. Bu bağlamda, Erikson'un ego bütünlüğü kavramı çerçevesinde bireyin bu süreci kabullenmesi ve uyum sağlaması daha mümkün hâle gelmektedir (Erikson, 1968).

1.4.2. Durumsal Kariyer Sorunları

Durumsal kariyer sorunları, dönemsel kariyer sorunlarının aksine, çalışanların kariyer evreleriyle paralel olarak değişim göstermeyen; daha çok bireylerin içinde bulundukları özel durumlar ve çevresel koşullara bağlı olarak ortaya çıkan sorunlardır. Bu tür sorunlar, bireysel ve örgütsel faktörlerin etkileşimiyle şekillenmekte ve kişiden kişiye değişkenlik gösterebilmektedir. Durumsal kariyer sorunları arasında cam tavan sendromu, kraliçe arı sendromu, ay ışığı sorunu, çift kariyerli eşler, iş-aile çatışması, nepotizm ve kronizm gibi olgular yer almaktadır.

1.4.2.1. Ay Işığı Sorunu

İnsanlar, çeşitli ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek amacıyla farklı alanlarda gelişim gösteren meslek gruplarında faaliyet göstermektedir. Ancak bu mesleki faaliyetler, her zaman bireylerin beklentilerini ve arzularını tatmin edecek düzeyde olmayabilir. Bireyler, mevcut mesleklerinden elde ettikleri faydalar ile beklentileri arasındaki farkın artması durumunda, kariyer değişikliğine gitmeyi ya da ikinci hatta üçüncü işlerde çalışmayı tercih edebilmektedir. Kişilerin esas işlerine ek olarak bir veya daha fazla işte çalışmaları durumuna literatürde “ay ışığı sorunu” (moonlighting) adı verilmektedir (Mathis ve Jackson, 1994).

Bu durum; yalnızca ek gelir elde etme isteğinden değil, esas işin zaman açısından sınırlayıcı olmaması, bireyin esas işinde aradığı manevi tatmini bulamaması, farklı mesleki alanlarda deneyim kazanma arzusu ya da esas işine yönelik güvensizlik gibi çeşitli nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Heineck ve Schwarze, 2004). Ay ışığı sorununun kariyer engelleri arasında değerlendirilmesinin temel nedeni, bireylerin bilgi, enerji ve dikkatlerini asli işlerinden başka alanlara yönlendirmeleridir. Bu durum; işe geç gelme, devamsızlık, işten ayrılma eğilimi, işe yabancılaşma ve performans düşüşü gibi olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Kimmel ve Smith Conway, 2001).

1.4.2.2. Cam Tavan Sendromu

Cam tavan sendromu, kadın çalışanların üst düzey yönetim pozisyonlarına ulaşmalarının önünde yer alan, çoğunlukla keyfi ve görünmeyen engelleri ifade etmektedir. Bu engellerin “keyfi” olarak nitelendirilmesinin nedeni, çoğunlukla kurumsal politikaların açık bir biçimde ayrımcılık yapmamasına rağmen, uygulamada kadınların önünü kesen gayri resmi tutumlar, önyargılar ve kültürel normlardan kaynaklanıyor olmalarıdır (Ragins vd., 1991).

Son yıllarda kadınların eğitim seviyelerinde ve iş gücüne katılımlarında kayda değer artışlar yaşanmasına rağmen, kadınların geleneksel toplumsal rollerle sınırlı kalacağına dair kalıplaşmış yargılar büyük ölçüde varlığını sürdürmektedir. Kadınların üst düzey yönetsel mevkilerde bulunmalarının aile yaşamlarını olumsuz etkileyeceği, hamilelik gibi doğal süreçlerin iş yerindeki bağlılık ve performanslarını düşüreceği yönündeki önyargılar hâlâ yaygın biçimde kabul görmektedir (Bass ve Avolio, 1994). Bu çerçevede, kadınların liderlik rollerine uygun olmadıkları veya bu rollere yeterince bağlı kalamayacakları yönündeki varsayımlar, onların terfi süreçlerinde geri planda kalmalarına neden olmaktadır.

Kadın çalışanlar, cam tavan sendromuyla karşılaştıklarında çeşitli tepkiler geliştirebilirler. Morrison ve arkadaşlarının (1987) ve Ragins ve arkadaşlarının (1998) çalışmalarında bu tepkiler dört temel grupta toplanmaktadır:

1. İstifa etme: Engeller karşısında mücadele etmeyi bırakıp çalışma hayatını terk etme eğilimi,
2. Kariyer hırsını yitirme: Üst düzey pozisyonlara ulaşmanın mümkün olmadığına inanarak motivasyon kaybı yaşama,

3. Direnç gösterme: Zorluklara rağmen mücadele etmeye devam ederek engelleri aşma gayreti,
4. İnkâr etme: Kadınların ve erkeklerin benzer zorluklarla karşılaştığını düşünerek ayrımcılığı fark etmeme ya da kabul etmeme.

Sonuç olarak, cam tavan sendromu; kadınların kariyer gelişimini engelleyen, görünmeyen ancak etkili bir bariyer oluşturan, durumsal kariyer sorunları arasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu sendromun ortadan kaldırılması, yalnızca kadınların bireysel çabalarıyla değil, aynı zamanda kurumların eşitlikçi politikalar geliştirmeleri ve toplumsal cinsiyet rollerine dair önyargıların aşılmasıyla mümkün olabilecektir.

1.4.2.3. Kraliçe Arı Sendromu

Kraliçe arı sendromu, adını arı kovanlarındaki kraliçe arıların iktidarlarını koruma davranışından almaktadır. İş yaşamında ise bu terim, kadın yöneticilerin kendi statülerini koruma amacıyla, diğer kadın çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde engellemeleri durumunu tanımlamak için kullanılmaktadır. Söz konusu kadın yöneticiler, genellikle erkek egemen iş kültürünü içselleştirerek hemcinslerine karşı mesafeli, rekabetçi ve dışlayıcı bir tutum benimserler. Bu olgu, literatürde yalnızca “kraliçe arı sendromu” olarak değil, aynı zamanda “pembe taciz” ifadesiyle de anılmaktadır.

Kraliçe arı sendromunun oluşumunda, söz konusu kadın yöneticilerin kendi kariyer süreçlerinde maruz kaldıkları ayrımcılık ve zorlukların etkili olduğu görülmektedir. “Ben kimsenin yardımı olmadan başardım, sen de başarmalısın” ya da “Bana destek verilmedi, sana da verilmemeli” gibi ifadeler, bu sendromun temel zihinsel arka planını yansıtmaktadır (Staines vd., 1974; Ellemers vd., 2012). Bu bağlamda, sendromun temelinde bireysel başarıya ulaşmış kadınların, kadın kimliklerini geri plana iterek erkeksi normlara uyum sağlama ve statülerini tehdit eden diğer kadınlara karşı korumacı bir tutum geliştirmeleri yatmaktadır.

Kraliçe arı sendromunun en belirgin tezahürleri arasında; kadın çalışanlara karşı mobbing uygulama, mentorluk ve destekten kaçınma, başarılarını küçümseme, terfi süreçlerinde dışlama gibi davranışlar yer almaktadır (Derks vd., 2016). Bu tür davranışlar, iş ortamında güven duygusunun zedelenmesine ve kadın dayanışmasının önüne geçilmesine neden olmaktadır.

Sonuç olarak, kraliçe arı sendromuna maruz kalan çalışanların işlerine yönelik fiziksel ve psikolojik bağılıklarının azaldığı, motivasyonlarının düştüğü, stres seviyelerinin yükseldiği ve uzun vadede kariyer başarılarının olumsuz yönde etkilendiği görülmektedir. Bu sendrom, yalnızca bireysel düzeyde değil, kurumsal iklim ve örgütsel cinsiyet eşitliği açısından da dikkate alınması gereken ciddi bir sorundur.

1.4.2.4. Çift Kariyerli Eşler

Bireylerin kariyer gelişimlerinin önünde durumsal engel oluşturan faktörlerden biri de çift kariyerli eş durumudur. Çift kariyerli aile, hem kadın hem de erkeğin kariyer sahibi olduğu ve her iki bireyin de kendi mesleki hedefleri doğrultusunda ilerlemeye çalıştığı aile yapısı olarak tanımlanmaktadır (Rapoport ve Rapoport, 1971). Bu aile yapısında, eşlerin iş yaşamındaki sorumlulukları ile aile içi rollerini dengeleme çabası, zaman yönetimi, rol çatışması ve iş-aile dengesi gibi sorunları da beraberinde getirmektedir. Özellikle ev içi iş bölümü ve çocuk bakım yükümlülükleri, çift kariyerli ailelerin karşılaştığı temel zorluklar arasında yer almaktadır (Aytaç, 2001).

Çift kariyerli aile yapısı literatürde üç farklı modelde incelenmektedir: geleneksel, katılımcı ve rol paylaşımcı aile modelleri. Geleneksel modelde, kadın çalışıyor olsa dahi ev işleri ve çocuk bakımı gibi aile içi sorumlulukların tamamı ona ait kabul edilmekte, erkek ise yalnızca kariyerine odaklanmaktadır. Katılımcı modelde, çocuk bakımı konusunda belirli bir paylaşım söz konusu olsa da erkek ev içi işlere katılım göstermemekte, kadın ise hem kariyerini sürdürmekte hem de ev işlerinde birincil sorumluluğu taşımaya devam etmektedir. Rol paylaşımcı modelde ise eşler ev içi sorumlulukları ve çocuk bakımını eşit düzeyde paylaşmakta, aile yaşamına dair yükümlülükler yalnızca kadına değil, her iki tarafa da eşit şekilde dağılmaktadır. Ancak, kadınların iş gücüne katılım oranı artmasına rağmen, bu modelin toplumda hâlâ yeterince yaygınlaşmadığı görülmektedir (Higgins ve Duxbury, 1992). Bu durum, özellikle kadınların kariyer planlarını şekillendirirken ailevi sorumlulukları göz önünde bulundurarak fedakârlık yapmalarına neden olmaktadır. Kadınlar, çoğu zaman ev ve çocukla ilgili sorumlulukların aksamasına izin vermemek için kariyer fırsatlarını erteleyebilmekte veya tamamen vazgeçebilmektedir.

Çift kariyerli eşlerin karşılaştığı bir diğer önemli sorun ise kariyer önceliğinin tek taraflı olarak belirlenmesidir. Aile içi karar süreçlerinde genellikle eşlerden birinin

kariyerinin diğerininkine kıyasla daha öncelikli olduğu düşüncesi hâkim olmakta ve bu durum eşit olmayan fedakârlıklara neden olabilmektedir. Örneğin, eşlerden birinin iş nedeniyle şehir değiştirmesi gerektiğinde, diğer eşin kendi işinden feragat ederek bu karara uyum sağlaması beklenmektedir. Bu tür durumlar, bireyin kariyer gelişimini sınırlamakta ve uzun vadede kariyer doyumunu olumsuz etkileyebilmektedir. Sonuç olarak, çift kariyerli eş olgusu, bireylerin kariyer yolculuklarını doğrudan etkileyen, karmaşık sosyal ve ekonomik dinamiklere sahip önemli bir kariyer engeli olarak değerlendirilmektedir.

1.4.2.5. Nepotizm ve Kronizm

Nepotizm, özellikle aile işletmelerinde sıkça karşılaşılan ve bireylerin bilgi, beceri, yetenek, deneyim ya da eğitim gibi objektif nitelikleri dikkate alınmaksızın, yalnızca akrabalık ilişkileri temelinde işe alınmaları veya terfi ettirilmeleri durumunu ifade eden bir kavramdır (Hayajenh vd., 1994). Kayırmacılık (favoritizm) kavramı ile sıklıkla karıştırılsa da nepotizm, bu kavramdan daha dar bir çerçevede ele alınmaktadır. Kayırmacılıkta, bireyler eş-dost, hemşehri ya da aynı siyasi görüşe sahip olma gibi çeşitli sosyal bağlara dayanarak kayırılırken; nepotizmde, tercih edilen kişinin mutlaka bir akraba olması söz konusudur. Öte yandan, bireylerin işe alım ya da terfi süreçlerinde liyakat yerine dostluk, arkadaşlık veya benzeri yakın ilişkiler nedeniyle tercih edilmeleri ise kronizm olarak tanımlanmaktadır (Jaskiewicz vd., 2013; Abdalla vd., 1998).

Nepotizm ve kronizm uygulamaları, örgütlerde çalışanlar üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu tür ilişkisel kayırmacılıklar, çalışanlar arasında adaletin zedelendiği yönündeki algıyı pekiştirmekte, motivasyon kaybına ve umutsuzluk hissine yol açmaktadır. Özellikle bireylerde, “ne kadar çaba harcarsanız harcasınız, liyakatli olsanız bile yükselme şanslarının olmayacağı” düşüncesinin yerleşmesi, kariyer gelişimini olumsuz etkileyen önemli bir psikolojik engel oluşturmaktadır (Safina, 2015).

Söz konusu durum, yalnızca bireylerin değil, aynı zamanda örgütlerin ve daha geniş ölçekte toplumun da zarar görmesine neden olabilmektedir. Nepotizm ve kronizm, aile ya da yakın çevre dışında kalan çalışanlarda dışlanmışlık hissi yaratmakta; bu ise iş performansı, örgütsel bağlılık ve toplumsal adalet algısı gibi faktörleri olumsuz yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, bu tür kayırmacı uygulamalar, kurumların verimliliğini düşürmekte ve uzun vadede örgütsel güveni zedeleyerek iş gücü devrini artırabilmektedir.

1.4.2.6. İş-Aile Çatışması

İş-aile çatışması, bireyin iş yaşamı ile aile yaşamından doğan sorumluluklarının birbiriyle örtüşmemesi veya uyuşmaması durumunda ortaya çıkan psikolojik ve davranışsal bir gerilim hali olarak tanımlanmaktadır. Bu çatışma, bireyin hem işle hem de aileyle ilgili beklentileri aynı anda yerine getirmekte zorlanması sonucunda meydana gelmektedir. İş-aile çatışması, iki yönlü bir süreç olarak ele alınmakta ve “işin aileye müdahalesi” (work interference with family – WIF) ile “ailenin işe müdahalesi” (family interference with work – FIW) olmak üzere iki boyutta incelenmektedir (Frone, 2003; Netemeyer vd., 1996; Spector, 2022). Örneğin, bireyin ailevi yükümlülüklerinin iş sorumluluklarını aksatması durumunda aile kaynaklı iş müdahalesi (FIW), işin gerekliliklerinin aile yaşamı üzerindeki olumsuz etkisi söz konusu olduğunda ise iş kaynaklı aile müdahalesi (WIF) yaşanmaktadır (Frone vd., 1992).

Bununla birlikte, iş-aile çatışması genellikle üç temel boyutta ele alınmaktadır: zaman temelli çatışma, davranış temelli çatışma ve gerginlik temelli çatışma (Carlson, Kacmar ve Williams, 2000; Greenhaus ve Beutell, 1985). Zaman temelli çatışma, bireyin sınırlı zaman kaynaklarını hem iş hem de aile rollerine yeterince ayıramamasından kaynaklanır. Örneğin, iş yaşamına yoğun zaman harcayan bir birey, aile yükümlülüklerini ihmal edebilir; buna karşılık, aile sorumluluklarına ağırlık veren bir birey ise iş performansında düşüş yaşayabilir. Bu dengesizlik, bireyin kariyer gelişimini ve iş doyumunu olumsuz etkileyebilmektedir.

Davranış temelli çatışma, bireyin iş ve aile rollerinde sergilemesi gereken davranışların birbiriyle çelişmesinden doğar. Örneğin, iş yaşamında otoriter ve kontrolcü bir rol üstlenen bireyin, aynı davranış kalıplarını aile ortamına yansıtması, aile içi iletişimde çatışmalara yol açabilir. Benzer şekilde, ailede sergilenen duygusal ve koruyucu davranışların iş ortamına taşınması, profesyonellikten uzak bir izlenim yaratabilir.

Gerginlik temelli çatışma ise, bireyin bir rolde yaşadığı stres, kaygı, yorgunluk ve tükenmişlik gibi olumsuz duygusal durumların diğer role taşınmasıyla ortaya çıkar. Örneğin, ailede yaşanan sorunların iş ortamına yansıtılması, bireyin dikkat dağınıklığı, düşük performans ve rol çatışmaları yaşamalarına sebep olabilir (Carlson ve Perrewé,

1999). Bu durum, hem iş hem de aile yaşamındaki rollerin etkin şekilde yerine getirilmesini zorlaştırmakta ve bireyin genel yaşam doyumunu azaltmaktadır.

1.5. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıpları, bireylerin çalışma yaşamları boyunca gerçekleştirdikleri mesleki düzey, iş alanı veya pozisyon değişikliklerinin sistematik bir dizisi olarak tanımlanmaktadır (Super vd., 1957). Bu kavram, bireyin iş yaşamı süresince izlediği mesleki yolu, kararlarını ve bu kararlar doğrultusunda şekillenen davranış örüntülerini kapsamaktadır. Kariyer kalıpları, yalnızca bireyin kariyerinin ulaştığı nihai noktayı değil, aynı zamanda bu noktaya ulaşma sürecindeki yön değişikliklerini, geçişleri ve kırılma anlarını da içermektedir. Arnold ve Cohen'e (2008) göre kariyer kalıpları, örgütsel ve mesleki hiyerarşiler aracılığıyla dışarıdan gözlemlenebilen, nesnel hareket yolları olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, bu kalıplar bireyin yaşam yolu üzerindeki iş seçimleri, geçişleri, ilerlemeleri ve dönüşleri ile şekillenen bir kariyer öyküsünün haritası niteliğindedir.

Kariyer kalıpları, bireylerin temel güdü ve değerlerindeki farklılıklar ile çevresel değişimlere bağlı olarak zaman içinde değişiklik gösterebilir. Bireylerin kariyer kararlarını etkileyen yetenekleri, becerileri, arzuları ve istekleri gibi faktörler kişisel olduğu için her bireyin kariyer kalıbı benzersizdir. Kariyer alanlarındaki değişim sıklığı, hareket yönü ve işin içeriği gibi unsurlar, farklı kariyer davranışlarının ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, kişinin kariyer deneyimlerinin dizisini ifade eden kariyer kalıpları, devamlı, doğrusal, spiral ve geçiş tipi olmak üzere dört ana kategoriye ayrılmaktadır (Coombs, 1990).

1.5.1. Devamlı/Kararlı Kariyer Kalıbı

Bireylerin kariyer yaşamına tek bir meslekle başlayıp, bu mesleği yaşamları boyunca sürdürmeleri, literatürde “devamlı kariyer” ya da bir diğer adıyla “kararlı kariyer kalıbı” olarak tanımlanmaktadır. Bu kariyer kalıbına sahip bireyler, kariyer seçimlerini erken dönemde yaparak uzmanlaştıkları alanlarda bilgi ve becerilerini sürekli olarak geliştirme eğilimindedir. Çalıştıkları kurumlar zaman içinde değişse bile, yürüttükleri işin niteliği genellikle sabit kalır. Örneğin, bir öğretmenin meslek yaşamı boyunca aynı alanda çalışarak emekli olması, bu kariyer kalıbına tipik bir örnek teşkil etmektedir.

Devamlı kariyer kalıbında bireyler, mesleki yaşamlarında dikey ilerleme kaydetmekten ziyade, belirli bir alanda derinleşerek uzmanlaşmayı tercih ederler. Bu bağlamda kariyer gelişimi; hiyerarşik basamaklarda yukarı doğru bir yükselişten çok, çıraklıktan ustalığa doğru yatay bir ilerleme şeklinde tanımlanabilir. Nitekim Brousseau (1996), bu kişilerin hiyerarşik merdivenlerdeki dikey yükselişleri yabancılaştırıcı ve motivasyon kırıcı olarak algılayabileceklerini belirtmektedir.

Devamlı kariyer kalıbını benimseyen bireyler genellikle işlerinden yüksek düzeyde motivasyon sağlayan, monotonluğu tolere edebilen, örgüte güçlü biçimde bağlılık duyan ve uzmanlıklarını artırmaya yönelik güçlü bir eğilim gösteren kişilerdir. Bu bireylerin mesleklerine duydukları bağlılık, kariyerlerinde istikrarı ve sürekliliği ön plana çıkarmakta; bu da onları diğer kariyer kalıplarından ayıran temel özelliklerden biri olarak öne çıkmaktadır.

1.5.2. Doğrusal Kariyer Kalıbı

Doğrusal kariyer kalıbını benimseyen bireyler, kariyer yollarında hiyerarşik olarak yukarı yönlü bir ilerlemeyi hedefleyen bir yaklaşıma sahiptir. Bu bireyler için mesleki başarı, genellikle üst düzey pozisyonlara yükselme, artan sorumluluklar üstlenme ve liderlik rollerine erişme gibi göstergelerle tanımlanır. Bu doğrultuda doğrusal kariyer kalıbı, çalışanların rol ve sorumluluklarının yanı sıra bilgi, beceri ve yetkinliklerinin de sürekli olarak gelişmesini teşvik eder.

Doğrusal kariyerlerde ilerleme, belirli bir kariyer hattında sistematik ve aşamalı bir yükselme şeklinde gerçekleşir. Örneğin, akademik kariyerine araştırma görevlisi olarak başlayan bir bireyin sırasıyla doktor, doçent ve profesör unvanlarını edinerek yükselmesi, bu kariyer kalıbına özgü tipik bir örnektir.

Bu kariyer yaklaşımını benimseyen bireylerin temel güdüleyicileri arasında güç kazanma, statü elde etme ve başarıya ulaşma arzusu öne çıkar (Brousseau, 1990). Dolayısıyla doğrusal kariyer kalıbı, bireylerin hem kişisel tatmin düzeylerini hem de örgütsel başarıyı artırabilecek güçlü bir kariyer stratejisi olarak değerlendirilmektedir.

1.5.3. Spiral Kariyer Kalıbı

Spiral kariyer kalıbı, bireylerin mesleki yaşamlarında belirli aralıklarla farklı alanlara veya uzmanlık dallarına geçiş yaparak deneyimlerini çeşitlendirdiği bir kariyer

modelidir (Brousseau, 1996). Bu modeli benimseyen bireyler, belirli bir süre boyunca bir iş alanında çalıştıktan sonra, kazandıkları bilgi ve becerileri farklı bir meslek ya da disipline taşıyarak kariyerlerine yeni bir yön verirler. Bu geçişler, doğrusal kariyerlerde olduğu gibi hiyerarşik bir yükselme hedefinden ziyade, yatay düzlemde gelişim ve kişisel zenginleşme amacı taşır.

Spiral kariyer kalıbında yapılan geçişler genellikle bireyin önceki deneyimlerinden edindiği birikimleri yeni bağlamlara aktararak değer yaratmasına olanak tanır. Bu yönüyle bu model, esneklik, yaratıcılık ve sürekli öğrenmeye açık bireyler için uygun bir kariyer yolu sunmaktadır. Bununla birlikte, uzun vadeli uzmanlaşma ve kurumsal sadakat gerektiren yapılarda spiral kariyer anlayışı, örgütsel uyum açısından bazı zorluklar yaratabilir. Özellikle bilgiye dayalı uzmanlaşmayı ve sürekliliği esas alan organizasyonlarda bu tür geçişler, bireyin istikrarı ve güvenilirliği konusunda tereddütlere yol açabilir.

1.5.4. Geçiş Tipi/ Çoklu Deneme Kariyer Kalıbı

Geçiş tipi kariyer kalıbı, bireyin bir iş alanında uzun süre kalmak yerine, sürekli olarak farklı işler ve sektörler arasında geçiş yaptığı bir kariyer yoludur. Bu model, geleneksel kariyer kalıplarından en uzak olanı olarak kabul edilmektedir. Geçiş tipi kariyeri benimseyen bireyler, çeşitlilik arayışı içinde olup bağımsızlıklarını hissetmeyi tercih ederler. Spiral kariyer kalıbından farklı olarak, bu modeldeki geçişler, meslekler arasında anlamlı farklılıklar içermektedir. Örneğin, bir avukatın daha sonra bankacılık sektöründe çalışması ve ardından esnafılık yapması, geçiş tipi kariyer kalıbına örnek olarak verilebilir.

Aşağıda, dört farklı kariyer kalıbının (devamlı, doğrusal, spiral, geçiş tipi) özelliklerini gösteren bir tablo yer almaktadır (Brousseau, 1990; Schreuder ve Coetzee, 2002; Brousseau, 1996).

Tablo 1.4: Kariyer Kalıpları

Kariyer Kalıbı	Alan Değişirme Sıklığı	Hareket Yönü	Temel Gündü
Devamlı	Değişiklik yok	Yukarı doğru minimum hareket	Güvenlik
Doğrusal	Nadiren	Yukarı doğru (Kişi hızla yukarıya, daha yüksek yetki pozisyonlarına hareket eder)	Başarı
Spiral	5-10 yılda bir	Yatay (Kişi mevcut becerilerini geliştiren ve yenilerini ekleyen iş türlerine geçer)	Yaratıcılık
Geçiş Tipi	Sık sık	Tutarsız	Bağımsızlık

Kaynak: Brousseau, 1990, s. 48; Schreuder ve Coetzee, 2002, s.54, Brousseau, 1996, s.56'dan uyarlanmıştır.

1.6. Kariyer Memnuniyeti Kavramı ve Önemi

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, finansal krizlerin yol açtığı iş güvencesindeki azalmalar ve örgütsel yapılarındaki dönüşümler gibi birçok faktör, bireylerin kariyer tutumlarını ve deneyimlerini önemli ölçüde etkilemiştir. Bu faktörler, kariyer yollarını giderek daha belirsiz ve değişken bir hale getirmiş; bireylerin kariyerlerini yönlendirme biçimlerini yeniden şekillendirmelerine neden olmuştur. Kurumların yeniden yapılandırılması ve küçülme süreçleri, bireyleri zayıf yönlerini geliştirme ve değişime uyum sağlama sorumluluğunu üstlenmeye teşvik etmiş; bu da bireylerin mobil zihinsel yeteneklerini harekete geçirerek sınırsız kariyer modellerinin ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır (Kossek vd., 1998).

Bu dönüşümün bir sonucu olarak, kariyer memnuniyetinin değerlendirilme biçimi de geleneksel anlayıştan uzaklaşmıştır. Geçmişte iş güvencesi ve kurumsal yapı tarafından belirlenen kariyer yolları temelinde yapılan memnuniyet değerlendirmeleri, günümüzde bireylerin değişen iş koşullarına ne ölçüde uyum sağladıkları, esneklik dereceleri ve kişisel gelişim süreçleri gibi unsurlarla zenginleşmiştir.

Bu bağlamda kariyer memnuniyeti, bireylerin devam eden kariyer süreçlerindeki değerlendirmelerinin potansiyel bir sonucu olarak tanımlanabilir. Kariyer memnuniyeti, bireylerin kariyerlerinde elde ettikleri ilerlemelerin, kişisel hedefleri, değerleri, beklentileri ve tercihlerine ne ölçüde uyum sağladığını değerlendirdikleri bir kavramdır (Heslin, 2003; Seibert ve Kraimer, 2001). Bu kavram yalnızca geçmiş başarılar nedeniyle hissedilen tatmini değil, aynı zamanda bireyin gelecekteki kariyer gelişimine dair umutlarını da kapsamaktadır (Nauta vd., 2009). Başka bir ifadeyle, bireyin iş yaşamındaki başarıları ve elde ettiği konumlar, kişisel hedef ve beklentileriyle ne denli örtüşüyorsa, duyduğu tatmin de o oranda artmaktadır.

Ayrıca kariyer memnuniyeti, çalışanların kariyer süreçlerinde hem içsel hem de dışsal doyumlarını içeren çok boyutlu bir yapıya sahiptir (Judge vd., 1995). İçsel doyum, bireyin işinde anlam ve tatmin bulmasını ifade ederken; dışsal doyum, işin sunduğu fırsatlar, maddi olanaklar ve kurumsal destek gibi dışsal faktörlerle ilgilidir. Bu iki unsur birlikte değerlendirildiğinde, bireyin kariyer memnuniyetinin şekillenmesinde kritik bir rol oynadığı görülmektedir.

Kariyer memnuniyeti, hem bireyler hem de örgütler açısından büyük öneme sahiptir. Kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi ve insan kaynağını etkin biçimde kullanabilmesi, kariyerinden memnun ve gelişim gösteren çalışanlara bağlıdır. Çünkü kariyer memnuniyeti yüksek olan çalışanların, örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha istekli davrandıkları ve çalıştıkları kurumun çıkarlarını gözetmeye daha yatkın oldukları beklenmektedir. Ayrıca bu çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artacağı ve performanslarını en üst düzeyde sergileyecekleri öngörülmektedir. Bireysel düzeyde ise kariyer memnuniyeti, performanstan duyulan tatmini, işte kalma niyetini, öz yeterliliği ve motivasyonu artırmaktadır (Chapman ve Lowther, 1982). Buna ek olarak, kariyerlerinden memnun bireylerin daha az stresli ve çatışmacı tutumlar sergiledikleri belirtilmektedir (Alutto ve Belasco, 1972).

Yapılan literatür incelemeleri, kariyer memnuniyeti ve kariyer başarıları kavramlarının sıklıkla birlikte ele alındığını ortaya koymuştur. Bunun temel nedeni, bireylerin kariyerlerinde elde ettikleri başarıların, kariyer memnuniyeti düzeylerini etkiliyor olmasıdır. Bu doğrultuda iki temel görüş bulunmaktadır. İlk görüşe göre, kariyerinden memnun olan bireyler, kariyerlerinde daha yüksek başarı elde etme eğilimindedir. Aynı şekilde, kariyerine yönelik memnuniyeti düşük bireylerin başarısızlık

yaşama olasılığı daha yüksektir (Gellman, 1953; Dawis ve Lofguist, 2005). Buna karşılık ikinci görüş, kariyer memnuniyeti ile kariyer başarısı arasında zayıf ya da hiç ilişki bulunmadığını ileri sürmektedir. Bu görüşe göre, bireylerin kariyer başarılarının değerlendirilmesinde sosyal çevre, işyeri koşulları ve bireysel algılar daha belirleyici olmaktadır (Vroom, 1964). Örneğin akademik dünyada kariyer başarısı, akademisyenlerin araştırma çıktıları ve bu yayınların aldığı atıflar ile ölçülmektedir (Helmreich vd., 1980). Bu ölçümler, akademik başarıyı karşılaştırmak açısından objektif bir temel sunsa da başarının birey açısından ne ifade ettiğini tam olarak yansıtmayabilir. Zira bireyin kendi başarısını algılayışı ile çevresinin bu başarıya yüklediği anlam farklılık gösterebilir (Hall, 1976). Bu bağlamda, bir akademisyen kariyerinde belirli başarılar elde etmiş olsa dahi bu durumun onun kariyerinden memnun olduğu anlamına gelmeyebileceği söylenebilir. Kariyer memnuniyeti, yalnızca kariyer gelişimiyle ilgili değil, aynı zamanda bireyin kariyerine ilişkin genel olumlu duygularını da kapsamaktadır. Dolayısıyla bireyin kariyer memnuniyeti, yalnızca elde ettiği ilerlemelerle değil; kariyerin diğer yönlerine dair hissettiği tatminle birlikte şekillenmektedir.

1.6.1. Kariyer Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Kariyer memnuniyeti, bireylerin kariyer rollerine ve genel yaşam rollerine ilişkin duygusal yönelimlerini ifade etmektedir. Hall (1976), kariyer memnuniyetini bireyin eş, ebeveyn veya çalışan gibi farklı yaşam rolleri arasında denge kurabilme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, kariyer memnuniyetinin yalnızca işle sınırlı olmadığını, iş dışı faktörlerin de önemli bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, kariyer memnuniyetine etki eden unsurlar bireysel, ailesel ve örgütsel faktörler olmak üzere üç temel başlık altında incelenebilmektedir (Hall, 1976).

1.6.1.1. Bireysel Faktörler

Kariyer memnuniyetine etki eden en temel unsurlardan biri bireysel faktörlerdir. Bireylerin demografik özellikleri, kişilik yapıları, mesleki deneyimleri ve kariyer yolculukları boyunca edindikleri unvan ve kıdem gibi unsurlar, kariyerlerinden duydukları memnuniyet düzeyini doğrudan etkileyebilmektedir. Yaş, cinsiyet ve kişilik özellikleri gibi değişkenler, bireylerin kariyer algılarını ve beklentilerini şekillendirmekte; kıdem ve unvan gibi mesleki göstergeler ise bu beklentilerin ne ölçüde

karşılandığını belirlemektedir. Bu çerçevede, bireysel farklılıklar kariyer memnuniyetinin dinamik ve öznel doğasını anlamada önemli bir rol oynamaktadır.

1.6.1.1.1. Yaş

Kişinin kariyerinden elde ettiği memnuniyet derecesi, farklı yaş dönemlerine göre değişiklik göstermektedir. Araştırmalar, genç çalışanların kariyerlerinin başlangıç dönemlerinde daha yüksek düzeyde memnuniyet duyduklarını; ancak bu memnuniyet düzeyinin otuzlu yaşlarda belirgin bir düşüş gösterdiğini ve ardından sabit bir seviyeye ulaştığını ortaya koymaktadır (Osipow, 1968).

Yaş, bireyin kariyerindeki hiyerarşik konumu ve terfi olasılığını belirlemek açısından önemli bir faktördür. Yapılan araştırmalar, yaş ile kariyer memnuniyeti arasında genel olarak pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Korman, Mahler ve Omran, 1983; Gattiker ve Larwood, 1988). Ancak bu pozitif ilişki, kariyerlerinin üst seviyelerinde bulunan bireyler için geçerli olabilir. Öte yandan, organizasyonların yaşlı çalışanlara yönelik algıları bu ilişkinin yönünü etkileyebilir. Özellikle emekliliği yaklaşan çalışanların, genç çalışanlara kıyasla daha düşük performans gösterecekleri ve işlerine daha az bağlanacakları yönündeki algı, yaşlı çalışanların teşvik edilmesi konusundaki isteksizliği artırabilir (Horner vd., 1986). Bu durum, yaş ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkinin olumsuz bir yön almasına neden olabilir.

1.6.1.1.2. Cinsiyet

Kariyer memnuniyetine etki eden bireysel farklılıklardan biri de cinsiyet faktörüdür. Özellikle kadınların yaş düzeyleri dikkate alınarak terfi olanakları tahmin edilebilse de, hiyerarşik düzeyleri öngörülebilir değildir. Bunun temel nedeni; mesleki ayrımcılık, cinsiyet temelli ücret farklılıkları ve toplumsal tutumların, kadınların ekonomik ve hiyerarşik başarılarında ciddi uçurumlar yaratmasıdır (Freedman ve Phillips, 1988).

Kariyerle ilgili teoriler çoğunlukla erkeklerin kariyer başarıları üzerine inşa edilmiştir. Bu nedenle kadınlar, bu erkek merkezli teorilere uymadıkları gerekçesiyle eksik görülmüş ve hiyerarşik düzeyde erkeklerin altında konumlandırılmışlardır. Bu durum, kadınların kariyerlerine ve kariyer memnuniyetlerine yönelik önemli bir engel oluşturmuştur. Kadınların kariyer memnuniyetlerinin erkeklere kıyasla daha düşük olmasının bir diğer nedeni ise “terfi yoluyla pasifleştirme” olgusudur. Bu olgu, kadınlara

erkeklere oranla daha fazla terfi verilmesine rağmen, söz konusu terfilerin onları genellikle örgütsel hiyerarşide daha düşük ve etkisiz pozisyonlara yönlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Flanders ve Anderson, 1973).

1.6.1.1.3. Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri, bireylerin kariyer seçimleri, kariyer planlamaları ve mesleki gelişim süreçlerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu özellikler aynı zamanda kariyer memnuniyetini şekillendiren temel faktörler arasında yer almaktadır. Kişilik yapısı, bireylerin meslek seçimi, bu mesleklerdeki performansları ve iş ortamına uyumları üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Özellikle benlik kavramı ve onun çeşitli boyutları, kariyer memnuniyeti üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Ancak kişilik özellikleri yalnızca özsaygı ve yeterlilik duygusuyla sınırlı kalmamakta; duygusal istikrar, dışa dönüklük ve içsel motivasyon gibi faktörler de bu süreci önemli ölçüde etkilemektedir.

Özsaygı, bireyin kendine yönelik olumlu ya da olumsuz değerlendirmelerini içerir ve yüksek özsaygı, kariyer başarısıyla doğrudan ilişkilidir (Pyszczynski vd., 2004). Özsaygısı yüksek bireyler, iş yerinde karar alma süreçlerinde daha bağımsız hareket ederler ve karmaşık görevleri daha etkin biçimde yerine getirebilirler. Hall (1976), özsaygının kariyer memnuniyetiyle doğrudan ilişkili olduğunu ve özsaygı arttıkça bireyin işinden daha fazla tatmin duyduğunu ileri sürmüştür. Bu durum, özsaygının yalnızca iş yerindeki başarıyı değil, aynı zamanda mesleki doyum düzeyini de etkileyen kritik bir unsur olduğunu göstermektedir.

Benlik kavramının bir diğer boyutu olan yeterlilik duygusu da kariyer memnuniyeti üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Sekaran, 1989). Yeterlilik duygusu, bireyin işteki becerilerini ve performansını güvenle değerlendirmesini sağlar. Bu duyguya sahip bireyler, kariyerlerinde karşılaştıkları zorluklara karşı daha dirençli davranırlar ve bu da onların kariyerlerinden daha yüksek düzeyde memnuniyet duymalarına neden olur. Ayrıca, yeterlilik duygusu yüksek olan bireyler, liderlik potansiyellerini daha kolay keşfederek bu potansiyeli gerçekleştirme konusunda daha başarılı olurlar.

Duygusal istikrar, kariyer memnuniyetini etkileyen bir diğer önemli kişilik özelliğidir. Bireyin stresle başa çıkma kapasitesi, iş yerindeki zorluklarla nasıl mücadele ettiği ve genel iş tatmini, büyük ölçüde duygusal istikrarla ilişkilidir. Duygusal olarak

istikrarlı bireyler, iş ortamındaki stres faktörleriyle daha sağlıklı başa çıkabilmekte ve bu durum da onların daha yüksek düzeyde kariyer memnuniyeti yaşamalarına katkı sağlamaktadır (Judge ve Bono, 2001).

İçsel motivasyon, bireyin yaptığı işi içten gelen bir istekle ve anlamlı bularak yapmasını ifade eder. Bu motivasyon türü, kariyer memnuniyetinde önemli bir etkidir. İçsel motivasyonu yüksek bireyler, işlerinden daha fazla anlam çıkarırlar ve bu da onların kariyerlerinde daha yüksek düzeyde tatmin yaşamalarına olanak tanır (Deci ve Ryan, 2000).

Son olarak, dışa dönüklük, kariyer memnuniyetini etkileyen önemli kişilik özelliklerinden biridir. Dışa dönük bireyler, sosyal etkileşimlerden keyif alırlar ve iş yerindeki sosyal ilişkiler ile geri bildirimlerden olumlu etkilenirler. Bu sosyal etkileşimler, onların kariyerlerine olan bağlılıklarını artırabilir ve işlerinden daha fazla memnuniyet duymalarına zemin hazırlayabilir. Ayrıca, dışa dönük bireyler, genellikle iş yaşamlarında daha fazla fırsat yaratma ve bu fırsatları değerlendirme konusunda daha başarılıdırlar (Barrick ve Mount, 1991).

Sonuç olarak, kişilik özelliklerinin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisi çok boyutlu ve karmaşıktır. Özsaygı, yeterlilik duygusu, duygusal istikrar, içsel motivasyon ve dışa dönüklük gibi kişilik özellikleri, bireylerin kariyerlerinden duydukları memnuniyet düzeyini etkileyen temel unsurlar arasında yer almakta ve mesleki yaşamlarının daha tatmin edici bir şekilde ilerlemesine katkı sağlamaktadır.

1.6.1.1.4. Kıdem-Unvan

Kariyer memnuniyeti ile çalışılan örgütteki kıdem arasındaki ilişki, literatürde genellikle negatif yönlü bir ilişki olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, kıdem arttıkça bireylerin terfi ve yükselme fırsatlarının azalma eğiliminde olmasıyla açıklanmaktadır. Antoncic (2000), kıdem süresinin artmasının, bireylerin daha üst düzey pozisyonlara geçiş fırsatlarını sınırlayarak kariyer memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebileceğini belirtmiştir. Özellikle örgütlerin piramidal yapıları, bu olumsuz etkiyi pekiştiren önemli bir yapısal faktör olarak öne çıkmaktadır.

Piramidal örgüt yapısında, üst düzey pozisyonların sayısının sınırlı olması, çalışanların zamanla daha yüksek görevlere gelme ihtimallerini azaltmakta ve bu durum bireylerin kariyer beklentileriyle çelişmektedir. Terfi fırsatlarının azalması, bireylerin

örgütte ilerleme şanslarını sınırlayarak, kariyerlerine dair algılanan doyumu düşürebilmektedir. Dolayısıyla kıdemin artması, beklentilerin karşılanmaması durumunda, çalışanların kariyer memnuniyetinde azalmaya neden olabilmektedir.

Bu çerçevede, örgütlerde çalışanların kıdem süresi uzadıkça, terfi ve kariyer ilerlemesiyle ilgili beklentilerinin karşılanma ihtimalinin düşmesi, kariyer memnuniyetini sınırlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu ilişki, özellikle hiyerarşik yapısı belirgin olan kurumsal yapılarda daha da belirgin hale gelebilmektedir.

1.6.1.2. Ailesel Faktörler

Toplumda kadın ve erkeğin rollerinde yaşanan değişimler, günümüzde aile içi dinamiklerin kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini daha görünür kılmıştır. Aileye ilişkin faktörler, bireylerin kariyer tatminini doğrudan etkileyebilecek önemli değişkenler arasında yer almaktadır. Medeni durum, çoklu rol stresi, çocuk sayısı ve çocukların yaşları gibi ailevi etmenler; bireylerin kariyer gelişimi ve bu süreçten duydukları memnuniyet üzerinde belirleyici rol oynayabilmektedir.

Gattiker ve Larwood (1988) tarafından yürütülen bir çalışmada, ailevi faktörlerin kariyer memnuniyetini hem artırıcı hem de azaltıcı etkilerde bulunabileceği, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşma süreçlerinde karşılaştıkları fırsatları veya engelleri doğrudan etkileyebileceği vurgulanmıştır. Bu bağlamda özellikle "çoklu rol stresi", bireylerin iş yaşamı ile aile yaşamı arasındaki dengeyi kurmaya çalışırken karşılaştıkları yükleri ifade eder ve bu stres unsuru, kariyer memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Öte yandan, aile yapısındaki bazı değişkenlerin – özellikle çocuk sayısı ve çocukların yaşları gibi – kariyer gelişimi üzerindeki etkileri, bireylerin profesyonel yaşamlarını nasıl şekillendirdiklerini anlamak açısından önem arz etmektedir. Küçük yaştaki çocuklara sahip olmanın, bireyin işine ayırabileceği zaman ve enerji üzerinde kısıtlayıcı etkileri olabilirken, daha büyük yaştaki çocuklar bu yükü hafifletebilir ve kariyer odaklılığa olanak tanıyabilir. Dolayısıyla aile içi rollerin niteliği, bireylerin kariyerlerinden duyduğu memnuniyetin şekillenmesinde kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

1.6.1.2.1. Medeni Durum

Bireyin medeni durumu, kariyer memnuniyeti üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmakla birlikte, bu etkinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği de çeşitli araştırmalarla ortaya konmuştur (Purnamasari, 2011). Medeni durum, bireylerin kariyer gelişimini şekillendiren ve iş yaşamında karşılaştıkları fırsatlar ile engelleri etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Özellikle erkek bireyler açısından medeni durumun, kariyer başarıları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir. Evli erkek akademisyenler, medeni durumlarını genellikle kariyerlerine katkı sağlayan bir unsur olarak değerlendirmekte ve bu durum, onların iş yaşamlarında daha yüksek düzeyde kariyer memnuniyeti yaşamalarına neden olabilmektedir. Diğer yandan, kadınlar için medeni durumun etkisi farklı bir seyir izlemektedir. Bekar kadınlar, evli kadınlara kıyasla daha üretken ve başarılı olma eğiliminde olup, bu durum Simeone'un (1987) çalışmasında da desteklenmektedir. Söz konusu araştırmada, evli kadın akademisyenlerin, evli erkek meslektaşlarına kıyasla kendilerini daha az başarılı hissettikleri ortaya konmuştur.

Kadınların kariyer gelişiminde karşılaştıkları bu farklılıklar, büyük ölçüde toplumsal ve kültürel bağlamda kadınlara yüklenen rollerle ilişkilidir. Özellikle evlilik ve ailevi sorumluluklar, kadınların profesyonel yaşamları ile çelişebilen bir dizi görev ve beklenti yaratmakta; bu da kadınların kariyerlerinde ilerlemelerini zorlaştırmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonlarda görev yapan kadınlar, evlilikten kaynaklı yükümlülükler nedeniyle iş yaşamına uyum sağlamakta daha fazla güçlük yaşayabilmektedirler.

Buna ek olarak, bazı işverenlerde yaygın olan bir diğer algı da evli kadınların kariyer basamaklarında yükselmelerinin sınırlı olacağı yönündedir. Herman ve Gyllstrom (1977) bu durumu, kadınların profesyonel potansiyellerinin evlilik ve aile sorumlulukları nedeniyle sınırlandığına dair toplumsal bir algının varlığıyla açıklamaktadır. Bu tür algılar, yalnızca bireysel kariyer memnuniyetini değil, aynı zamanda cinsiyet eşitliği ilkeleri doğrultusunda örgütsel adaleti de olumsuz etkileyen önemli bir yapısal soruna işaret etmektedir. Sonuç olarak, cinsiyet ve medeni durumun kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisi, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda toplumsal ve örgütsel bağlamda da ele alınması gereken çok boyutlu bir konudur.

1.6.1.2.2. Çoklu Rol Stresi

Bireylerin kariyer memnuniyetlerini etkileyen ve ailesel faktörler içerisinde yer alan ikinci önemli değişken çoklu rol stresidir. Çoklu rol stresi; bireylerin aynı anda birden fazla rolü—örneğin çalışan, eş ve ebeveyn gibi—yerine getirmeye çalıştıklarında yaşadıkları stres durumunu ifade eder (Sekaran, 1986). Günümüz modern toplumlarında kadınların işgücüne katılım oranlarında önemli bir artış yaşansa da, geleneksel cinsiyet rollerinin ve toplumsal normların tamamen ortadan kalktığı söylenemez. Kadınlar, iş yaşamındaki sorumluluklarının yanı sıra, çoğu zaman ev işleri ve çocuk bakımı gibi görevleri de üstlenmekte; bu durum ise onların zaman ve enerji kaynaklarını yönetmelerini zorlaştırmaktadır.

Kadınların üstlendikleri bu çoklu roller, çoklu rol stresi yaşamalarına yol açmakta ve bu stres, hem kişisel hem de mesleki yaşam dengesini tehdit ederek kariyer memnuniyetini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle geleneksel yapıya sahip işyerlerinde, kadınların bu stres altında performans göstermeleri beklenirken, aynı zamanda işverenler nezdinde “kariyerlerine daha az bağlı” bireyler olarak algılanabilmektedirler. Bu algı, kadınların terfi, maaş artışı ve statü kazanımı gibi kariyer gelişimi fırsatlarına erişimini sınırlandırmakta ve profesyonel başarılarının görünürlüğünü azaltmaktadır.

Bu çerçevede, çoklu rol stresine maruz kalan kadın çalışanlar, genellikle erkek meslektaşlarına kıyasla daha düşük düzeyde kariyer tatmini deneyimlemektedirler. Simeone (1987) tarafından yapılan çalışmada da, kadınların çoklu sorumlulukları nedeniyle kariyerlerinde karşılaştıkları zorlukların, kariyer memnuniyetlerini anlamlı düzeyde etkilediği vurgulanmıştır. Dolayısıyla, çoklu rol stresi, özellikle kadın çalışanlar açısından kariyer tatmininin önündeki temel engellerden biri olarak değerlendirilmekte; toplumsal cinsiyet rolleriyle yakından ilişkili yapısal bir soruna işaret etmektedir.

1.6.1.2.3. Çocuk Sayısı

Çocuk sayısı, bireylerin kariyer memnuniyetini etkileyen önemli ailesel değişkenlerden biridir. Her ne kadar çocuk sahibi olmak, her iki ebeveyn için de çeşitli sorumlulukları ve zorlukları beraberinde getirirse de, bu durumdan kadın çalışanların erkeklere kıyasla daha fazla etkilendiği ve daha dezavantajlı bir konumda bulunduğu görülmektedir. Zira çocuk bakımına ilişkin sorumlulukların büyük bölümü hâlen ağırlıklı

olarak kadınlar tarafından üstlenilmekte ve bu durum, kadın çalışanların iş yaşamında karşılaştıkları engelleri artırarak kariyer memnuniyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir (Simeone, 1987).

Ailenin büyüklüğü arttıkça, ebeveynlerin —özellikle annelerin— üstlendiği rollerin kapsamı da genişlemekte, çocuklara ayrılması gereken zaman ve enerji artmakta, bu da bireyin kariyer gelişimine ayırabileceği kaynakları kısıtlamaktadır (Valdez ve Gutek, 1987). Bu bağlamda, çocuk sayısının artması, bireyin kariyerinde ilerleme kaydetmesini güçleştiren bir faktör haline gelebilmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, büyük ailelere sahip kadın akademisyenlerin gerek ev gerekse iş yaşamlarındaki rollerini başarıyla yerine getirebilmek için erkek meslektaşlarına göre daha fazla zaman ve çaba harcadıklarını; buna bağlı olarak da kariyerlerinden daha düşük düzeyde tatmin duyduklarını ortaya koymuştur (Simeone, 1987).

1.6.1.2.4. Çocukların Yaşı

Bireylerin kariyer memnuniyetlerini etkileyen ve ailesel faktörler kapsamında ele alınan bir diğer önemli değişken, çocukların yaşıdır. Ailedeki çocukların yaşlarının küçük olması, onların bakım ve ilgi ihtiyaçlarının artmasına neden olmakta; bu da ebeveynlerin üzerindeki zaman ve enerji yükünü doğrudan artırmaktadır. Bu doğrultuda, çocukların yaşı ile bireylerin kariyer memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle küçük yaştaki çocuklara sahip bireyler, iş yaşamına ayırabilecekleri zaman ve kaynakları sınırlamak zorunda kaldıkları için kariyer gelişimlerinde çeşitli zorluklarla karşılaşabilmektedirler (Sekaran, 1986).

Her ne kadar çocuk bakımı ebeveynler arasında paylaşılan bir sorumluluk olarak görülse de, toplumsal normlar gereği bu yükün büyük bir kısmı çoğunlukla kadınların üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu durum, küçük yaşta çocuk sahibi olan kadın çalışanların hem ailevi hem de profesyonel yükümlülüklerini dengeleme konusunda daha fazla zorluk yaşamasına neden olmakta ve dolayısıyla kariyer memnuniyetlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, altı yaşın altındaki çocuklara sahip kadın çalışanların, daha büyük yaştaki çocuklara sahip kadınlara ya da çocuksuz kadın çalışanlara kıyasla daha düşük düzeyde kariyer tatmini yaşadıklarını ortaya koymuştur (Gutek vd., 1981).

1.6.1.3. Örgütsel Faktörler

Kişinin kariyer memnuniyeti, yalnızca bireysel ve ailesel faktörlerden değil, aynı zamanda kariyerin şekillendiği organizasyonel ortamdan da önemli ölçüde etkilenmektedir. Organizasyonel faktörler, bireylerin kariyer memnuniyetlerini belirleyen temel unsurlar arasında yer almakta olup; bu faktörler arasında mentorlar, profesyonel ağlar (network) ve kaynakların erişilebilirliği öne çıkan değişkenlerdir. Bu unsurlar, bireylerin kariyer gelişimini destekleyerek organizasyonel bağlamın kariyer memnuniyeti üzerindeki etkisini pekiştirmektedir.

1.6.1.3.1. Mentor

Mentor, bireyin kariyer ve kişisel gelişim sürecinde rehberlik sağlayan, deneyimlerini paylaşarak yol gösteren, duygusal destek sunan ve kaynakların etkili kullanımına yardımcı olan kişidir. Mentorluk ilişkisi, bireyin kariyer planlamasında stratejik kararlar almasını kolaylaştırmakta, süreçlerin daha etkin ilerlemesine katkı sağlamakta ve profesyonel hedeflere ulaşılmasında destekleyici bir rol üstlenmektedir. Mentorlar genellikle kariyerlerinde deneyim sahibi, kıdemli veya emekliliğe yaklaşmış bireyler arasından çıkmaktadır (Burke, 1984). Bu kişiler, yalnızca bilgi aktarıcı değil, aynı zamanda motive edici ve ilham verici bir rol üstlenerek, bireyin iş yaşamına dair algısını olumlu yönde şekillendirmektedir. Nitekim, mentorların sağladığı rehberlik ve olumlu geri bildirimlerin, bireylerin kariyer memnuniyetini anlamlı biçimde artırdığı ifade edilmektedir (Riley ve Wrench, 1985).

1.6.1.3.2. Network

Network, bireylerin bilgi ve güç kaynaklarına erişimini kolaylaştırırken, aynı zamanda kuruluş içindeki ve dışındaki çeşitli kişilerle profesyonel bağlantılar kurmalarına olanak tanımaktadır. Bu bağlantılar, bireylerin kariyer fırsatlarını genişletmekte ve profesyonel gelişim süreçlerini desteklemektedir. Özellikle kadınlar açısından, etkili bir network oluşturmak, ailesel faktörler arasında değerlendirilen çoklu rol stresi ile başa çıkmada işlevsel bir destek sistemi sunmaktadır (Bunker vd., 1981). Bu doğrultuda, güçlü bir networke sahip olmak, bireylerin kariyer memnuniyetlerini artıran önemli bir organizasyonel faktör olarak öne çıkmaktadır. Kişinin sahip olduğu network, yalnızca iş yerindeki başarıyı artırmakla kalmamakta, aynı zamanda kişisel ve profesyonel yaşam dengesinin sağlanmasında da önemli bir rol oynamaktadır.

1.6.1.3.3. Kaynakların Kullanılabilirliği

Kariyer memnuniyetini etkileyen organizasyonel faktörler arasında yer alan bir diğer önemli değişken, kaynakların kullanılabilirliğidir. Kaynaklar; işle ilgili bilgi, donanım, materyal ve diğer destekleyici unsurları kapsamaktadır. Bu kaynakların yeterli düzeyde sağlanması ve çalışanlar tarafından kolaylıkla erişilebilir olması, bireylerin görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmelerine olanak tanımakta ve başarı hissini artırmaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyonlarını ve kariyerlerine yönelik memnuniyet düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Öte yandan, organizasyonların yeterli kaynak sunamaması veya çalışanların mevcut kaynaklara erişiminin kısıtlı olması durumunda, bireylerin iş performansı olumsuz etkilenmekte ve bu da kariyer memnuniyetinin azalmasına yol açabilmektedir (Hall, 1976). Dolayısıyla, kaynakların etkin biçimde kullanımı, çalışanların hem iş başarılarını hem de kariyerlerine yönelik tatmin düzeylerini artıran kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

1.7. Kariyer Memnuniyetini Ortaya Çıkaran Temel Boyutlar

Yapılan literatür incelemeleri sonucunda, kariyer memnuniyetini etkileyen bireysel, ailesel ve organizasyonel faktörler gibi dışsal nedenlerin yanı sıra, kariyer memnuniyetinin bireyin kendi algısına dayanan içsel bileşenleri de bulunmaktadır. Bu bağlamda, Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından kişinin kariyer memnuniyetini ortaya çıkaran beş boyut üzerine odaklanıldığı tespit edilmiştir. Bu beş boyut; mesleki başarılar, gelire ilişkin hedefler, genel mesleki hedefler, mesleki ilerlemeler ve yeni beceriler kazanma olarak sıralanabilir. Bu boyutlar, bireylerin kariyerlerine ilişkin öznel değerlendirmelerini yansıtmakta ve kariyer memnuniyetinin içsel dinamiklerini oluşturmaktadır.

1.7.1. Mesleki Başarılar

İşgörenlerin kariyer hedeflerine ulaşmalarında mesleki başarılar büyük önem taşımaktadır. Objektif mesleki başarılar; ücret artışı, statü yükselmesi ve hiyerarşik ilerleme gibi somut göstergelerle ifade edilirken, bireyin kaydettiği ilerlemeler ve geleceğe yönelik beklentileri subjektif mesleki başarıyı oluşturmaktadır (Van Maanen ve Schein, 1977). Subjektif başarı, bireyin kendisini nasıl değerlendirdiği ve işinden duyduğu tatmin düzeyine ilişkin kişisel algılarına dayanır. Dolayısıyla, bir bireyin kariyerinden memnuniyet duyması, büyük ölçüde mesleki başarılarına bağlıdır. Bu

başarıların artması, hem dışsal ödüller hem de içsel tatmin yoluyla kariyer memnuniyetini olumlu yönde etkilemektedir. Birey, işinde başarılı oldukça motivasyonu artar, bu da performans düzeyini yükseltir. Sonuç olarak, mesleki başarılar, kariyer memnuniyetinin temel belirleyicilerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Greenhaus vd., 1990).

1.7.2. Gelire İlişkin Hedefler

İnsanlar, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan fizyolojik ihtiyaçlar (örneğin beslenme), güvenlik ihtiyaçları ve saygınlık ihtiyaçlarını karşılayabilmek için ekonomik bir gelire ihtiyaç duyarlar. Bu gelire ulaşmanın temel koşulu ise bir mesleğe sahip olmaktır. Kişinin kariyer planlaması yapması ve bu doğrultuda bir meslek seçimi gerçekleştirmesindeki ana motivasyonlardan biri, gelir elde ederek yaşam standartlarını ve refah düzeyini artırmaktır. Dolayısıyla birey, kariyer planlaması sürecinde kendisine belirli hedefler koyar; bu hedeflerden biri de gelire ilişkin hedeflerdir.

Gelir hedefleri, bireyin yaşamını sürdürebilmesi ve istediği refah düzeyine ulaşabilmesi için elde etmek istediği ekonomik kazancı ifade eder. Ancak bireyin elde ettiği gelirin arzu edilen veya hedeflenen düzeyin altında olması, kariyer memnuniyeti üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Gelir beklentilerinin karşılanmaması, yalnızca ekonomik sıkıntılara yol açmakla kalmaz, aynı zamanda bireyin fiziksel ve psikolojik doyumunda da eksiklikler meydana getirir. Özellikle, birey kendini yeterince ödüllendirilmemiş veya takdir edilmemiş hissettiğinde, bu durum kariyer memnuniyetini daha da düşürebilir.

Sonuç olarak, gelire ilişkin hedeflerin karşılanması, bireyin yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de tatmin etmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, kariyer planlaması sürecinde bireyin gelir hedeflerinin gerçekçi bir şekilde belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmasına yönelik stratejiler geliştirilmesi, kariyer memnuniyetinin sağlanması açısından temel bir gereklilik olarak görülmektedir (Greenhaus vd., 1990).

1.7.3. Mesleki Hedefler

Kişinin kariyerinden beklediği genel mesleki hedefler, kısa veya uzun vadede ulaşmayı arzuladığı başarılar ve tatmin unsurları olarak tanımlanabilir. Bireyin bu hedeflere ulaşabilmesi için gerekli gelişim ve ilerlemeyi sağlayacak kaynaklara erişim sağladığını hissetmesi, kariyer memnuniyeti açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu

doğrultuda, çalışanların destekleyici bir organizasyonel yapı içerisinde bulunmaları ve gerekli kaynaklarla donatılmaları, kariyerlerinden duydukları tatmini artırmaktadır (Spurk, Abele ve Volmer, 2015).

Bu noktada temel unsur, bireyin ulaşılabilir ve gerçekçi mesleki hedefler belirlemesidir. Aşırı iddialı veya gerçekçilikten uzak hedefler, bireyin bu hedeflere ulaşma sürecinde hayal kırıklığı yaşamasına ve dolayısıyla kariyer memnuniyetinin azalmasına yol açabilir. Buna karşılık, bireyin kendi yetkinliklerine, kaynaklarına ve mevcut koşullarına uygun hedefler koyması hem motivasyonunu destekleyecek hem de başarı duygusunu pekiştirecektir.

Sonuç olarak, genel mesleki hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere yönelik stratejik planlamaların yapılması, bireyin kariyerinde sürdürülebilir ilerleme kaydetmesi ve tatmin duygusunu güçlendirmesi açısından önemlidir. Bu sürecin sağlıklı işlemesi ise büyük ölçüde bireyin gelişimini destekleyen bir organizasyonel çevreye sahip olması ve ilerleme fırsatlarına erişebilmesiyle mümkündür (Greenhaus vd., 1990).

1.7.4. Mesleki İlerlemeler

Mesleki ilerleme, çalışanın yetki, sorumluluk, ücret ve statü açısından daha üst konumlara yükselmesi ve bu doğrultuda yönetsel yetkinliklerini kullanmaya başlaması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, terfi, bireyin mesleki uzmanlık düzeyini artırarak kariyerinde önemli bir aşama kaydetmesini ifade eder. Terfi olanakları, çalışanın motivasyonunu destekleyen ve kariyer memnuniyetini artıran temel etkenlerden biridir (Joo ve Ready, 2012).

Ancak örgütlerde tüm çalışanların eşzamanlı olarak terfi ettirilmesi, hem ekonomik hem de yapısal sınırlılıklar nedeniyle genellikle mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, çalışanlar arasında adil bir değerlendirme mekanizmasının oluşturulması ve bu sürecin şeffaf biçimde işletilmesi büyük önem taşır. Çalışanların, terfi imkanlarından o anda yararlanamamaları dahi, örgütün adil ve hakkaniyetli davrandığına dair bir algıya sahip olmaları, kariyer memnuniyetlerinin korunmasına katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla, mesleki ilerleme olanakları yalnızca bireysel tatmini artırmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanlar arasında güven ve örgütsel bağlılık duygularını da pekiştirir. Şeffaflık ve adalet ilkelerine dayalı terfi sistemleri, bireylerin performanslarını artırmalarını teşvik

ederken, örgütün genel verimliliğini ve kurumsal itibarını da olumlu yönde etkilemektedir (Greenhaus vd., 1990).

1.7.5. Yeni Beceriler Kazanma

Kariyer kavramı, yalnızca mevcut becerilerin uygulanmasını değil, aynı zamanda hayat boyu öğrenme ve yeni beceriler geliştirme sürecini de kapsamaktadır (Nadarajah vd., 2012). Çalışanın mesleki başarılarına ve mesleki hedeflere ulaşabilmesinin temel koşullarından biri, değişen iş dünyasının gerekliliklerine uygun olarak yeni beceriler edinmesidir. Üst pozisyonlara ilerleyebilmek için, bu pozisyonların gerektirdiği bilgi ve yetkinliklere sahip olmak gereklidir.

Yeni beceriler kazanmanın en etkili yollarından biri eğitimidir. Eğitim, yalnızca bireyin bilgi ve beceri düzeyini artırmakla kalmaz, aynı zamanda iş hayatında karşılaşılan verimsiz yönetim mekanizmaları, hedeflerin net anlaşılamaması gibi sorunların üstesinden gelmede de önemli bir rol oynar. Eğitimli bireylerin iş hayatında beklentileri genellikle daha yüksek olup, bu bireylerin mesleki tatmin düzeyleri de diğer çalışanlara kıyasla daha üst seviyelerdedir. Organizasyonlarda üst düzeyde yer alan çalışanların kariyer memnuniyetinin daha yüksek olması bu durumun bir göstergesidir.

Bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştiren bir çalışan, hem mesleki uzmanlık kazanarak kendini motive eder hem de kariyer hedeflerine ulaşma yolunda avantaj elde eder. Bu süreç, çalışanın terfi fırsatlarını artırır ve kariyer memnuniyet düzeyini olumlu yönde etkiler. Dolayısıyla, bireylerin iş yaşamında yeni beceriler edinme çabası, hem bireysel hem de organizasyonel başarı açısından kritik bir öneme sahiptir (Greenhaus vd., 1990).

1.8. Kariyer Memnuniyetinin Sonuçları

Kariyer memnuniyeti, bireyin yalnızca kişisel yaşamını değil, aynı zamanda ailesini, çalıştığı örgütü ve genel olarak toplumu etkileyen çok boyutlu bir kavramdır. Günümüzde bireylerin uyanık oldukları saatlerin büyük bir kısmını iş yerinde geçirdikleri göz önüne alındığında, kariyer memnuniyetinin bireysel refah ve örgütsel başarı üzerindeki etkileri daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar bireylerin sağlıklarını korumaya yönelik ilk adımları genellikle doktor muayenelerinde başlasa da, yapılan araştırmalar iş ortamlarının bireylerin fiziksel ve zihinsel sağlığı üzerinde doğrudan belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışma koşullarının yalnızca

sağlıkla ilişkili stres düzeylerini değil, aynı zamanda kardiyovasküler hastalık riski ve yaşam süresi gibi önemli göstergeleri de etkileyebileceği ampirik bulgularla desteklenmiştir.

Bireysel düzeyde kariyer memnuniyeti, yaşam kalitesini artırmakta; tatmin düzeyi yüksek bireylerin ise işlerine daha fazla bağlılık gösterdiği, stresle daha etkili biçimde başa çıktığı ve genel olarak daha sağlıklı bir yaşam sürdürdükleri görülmektedir. Bu durum, kariyer memnuniyetinin psikolojik iyi oluş ve genel sağlık açısından kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Örgütsel düzeyde ise, kariyerinden memnun olan çalışanların bağlılık düzeylerinin ve üretkenliklerinin arttığı; devamsızlık, işten ayrılma ve tükenmişlik gibi olumsuz davranışların ise azaldığı gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, yüksek kariyer memnuniyeti, örgütsel dayanışma, müşteri memnuniyeti ve kurumsal itibar gibi dışsal göstergeleri de olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, kariyer memnuniyeti hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli sonuçlar doğuran stratejik bir değişkendir. Bu nedenle, çalışanlara tatmin edici ve gelişim odaklı bir iş ortamı sunmak, hem bireysel refahın artırılması hem de örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması açısından kritik bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.8.1. Bireysel Sonuçlar

Kariyer memnuniyeti, hem ruh sağlığı hem de genel sağlık durumu üzerinde derin ve çok yönlü etkiler yaratarak, bireylerin yaşam kalitesini doğrudan şekillendiren sonuçlara yol açmaktadır. Kariyerinden memnuniyet duyan bireylerde duygusal denge, özsaygı ve genel sağlık düzeyinde artış gözlemlenirken; memnuniyetsizlik durumu ise tükenmişlik, zihinsel yorgunluk ve motivasyon kaybı gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Spector, 1997; Wiener, Vardi ve Muczyk, 1981; Judge ve Watanabe, 1993). Bu bağlamda, iş ve kariyer yaşamına dair doyum eksikliği, bireyin psikolojik ve fiziksel iyilik hali üzerinde önemli bir risk faktörü olarak öne çıkmaktadır.

Kariyer memnuniyeti, bireyin psikolojik iyilik halini güçlendirerek, içsel tatmin, mutluluk ve duygusal istikrar gibi pozitif duygusal durumların gelişimini desteklemektedir (Warr, 2007). Bununla birlikte, mesleki hedeflere ulaşmanın getirdiği başarı duygusu, bireyin özsaygısını ve özgüvenini artırmakta; bu da ruh sağlığını koruma ve geliştirme sürecine katkı sağlamaktadır (Locke, 1976). Aynı zamanda, kariyerden duyulan memnuniyetin sosyal ilişkiler ve aile dinamikleri üzerinde de olumlu etkileri

bulunmaktadır. İş yaşamından tatmin duyan bireylerin, özel yaşantılarına daha dengeli ve pozitif bir tutumla yaklaşma eğiliminde oldukları, dolayısıyla destekleyici aile ilişkilerinin ve sosyal bağların güçlendiği görülmektedir (Montuori vd., 2022).

Psikolojik iyilik haliyle doğrudan bağlantılı olan kariyer memnuniyeti, bireyin yalnızca zihinsel değil, aynı zamanda fiziksel sağlığını da olumlu yönde etkilemektedir (Verbrugge, 1982). Daha düşük stres düzeyleri, kardiyovasküler hastalık riskinin azalmasına ve bağışıklık sisteminin güçlenmesine yardımcı olurken; artan iş tatmini uyku kalitesi, enerji seviyesi ve genel yaşam fonksiyonlarında da iyileşme sağlamaktadır. Bu da bireyin iş-yaşam dengesini kurmasını ve sosyal çevresiyle olan ilişkilerini daha sağlıklı biçimde sürdürmesini kolaylaştırmaktadır (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990; Spector, 1997).

1.8.2. Örgütsel Sonuçlar

Kariyer memnuniyeti, yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel düzeyde de çok yönlü ve stratejik öneme sahip sonuçlar doğurmaktadır. Bu memnuniyet düzeyi, çalışanların işe yönelik motivasyonlarını ve mesleki performanslarını artırarak, örgütsel verimlilik üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Kariyerlerinden tatmin duyan bireyler, işlerine daha yüksek bir bağlılık ve sorumluluk bilinciyle yaklaşmakta; bu da iş yerinde daha üretken, disiplinli ve yaratıcı bir çalışma atmosferi yaratmaktadır (Judge ve Watanabe, 1993; Zhu, Wang ve Zha, 2014). Artan motivasyon düzeyi, çalışanların kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşma konusunda daha istekli olmalarını sağlamak ve yenilikçi çözümler üretme kapasitelerini artırmaktadır (Locke, 1976). Böylelikle kariyer memnuniyeti, bireysel katkının ötesine geçerek, örgütsel rekabet avantajının inşasında belirleyici bir rol üstlenmektedir.

Aynı zamanda, kariyer memnuniyeti iş gücü devrini azaltarak örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. İşinden memnun bireylerin çalıştıkları kuruma olan sadakatleri artmakta, bu da işe alım, eğitim ve oryantasyon gibi maliyetli süreçlerin daha verimli yönetilmesine olanak tanımaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Öte yandan, memnun çalışanlar, iş-yaşam dengelerini daha sağlıklı biçimde kurabildiklerinden, iş ortamında daha pozitif, uyumlu ve iş birliğine açık tutumlar sergilemektedir. Bu durum, ekip içi dayanışmayı ve iş birliğini güçlendirerek, örgütsel sinerjiyi artırmakta ve ekip performansını desteklemektedir (Schneider ve Rentsch, 1980).

Kariyer memnuniyetinin bir diğ er önemli sonucu, örgüt içi psikolojik g venliğ in güçlenmesine olan katkısıdır. Bu bağlamda, memnuniyet düzeyi yüksek olan çalışanlarda stres ve gerginlik düzeyi daha düşük olmakta; bu da daha açık iletişim, azalan çatışma ve artan karşılıklı güven ortamını beraberinde getirmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007; Luthans ve Youssef, 2007). Psikolojik g venliğ in hâkim olduğu iş yerlerinde çalışanların moral ve motivasyon düzeyleri artarken, örgüt içinde daha sağlıklı bir iletişim ve etkileşim iklimi gelişmektedir.

Kariyerinden memnun olan çalışanların örgüte olan bağlılıkları da dikkate değer biçimde artmaktadır. Bu bağlılık, sadece bireysel performansa değil, aynı zamanda örgütsel yaratıcılığa, üretkenliğe ve stratejik hedeflere ulaşma kapasitesine de olumlu katkılar sunmaktadır. Mesleki tatminin desteklenmesi, çalışanların kısa vadeli görevlerden ziyade uzun vadeli örgütsel amaçlara yönelimini sağlamaktadır (Spector, 1997; Eisenberg, Cummings, Armeli ve Lynch, 1997).

Sonuc olarak, kariyer memnuniyeti; örgütlerin verimlilik, bağlılık, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik gibi temel hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynayan stratejik bir değişkendir. Bu nedenle, çalışanlarının kariyer gelişimlerini destekleyen ve tatmin düzeylerini artırmayı amaçlayan örgütsel politikalar, sadece bireysel refahı artırmakla kalmaz; aynı zamanda daha sağlıklı, üretken ve bağlı bir iş gücünün oluşmasına ve dolaylı olarak toplumsal refaha katkı sağlar.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı, Gelişimi ve Önemi

Konfüçyüs'ün “Eğer sevdiğiniz işi yaparsanız, hayatınız boyunca bir gün bile çalışmış olmazsınız” sözü, iş tatminini tartışırken hatırlanması gereken önemli bir ifadedir. Çoğu birey, hayatlarının büyük bir bölümünü işte geçirdiği için, iş tatmini ile ilgili faktörlerin anlaşılması, bireylerin yaşamlarının önemli bir yönünde refahlarını artırmak açısından büyük önem taşımaktadır.

İş tatmini, günlük yaşamda sıkça karşılaşılan ve bilimsel araştırmalarda da yaygın olarak kullanılan bir kavram olmasına rağmen, tanım konusunda hâlâ genel bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bunun temel nedeni, iş tatmininin kişiden kişiye değişiklik göstermesidir. Aynı koşullar altında aynı işyerinde çalışan bireylerden biri için memnuniyet kaynağı olan bir durum, bir başkası için aynı etkiyi yaratmayabilir. İş tatmini, bireylerin iş deneyimlerine, değer yargılarına ve beklentilerine göre farklılık gösterdiğinden; evrensel bir tanım oluşturmak güçtür. Bu nedenle araştırmacılar, iş tatmini kavramını kendi kuramsal bakış açıları doğrultusunda çeşitli biçimlerde tanımlamışlardır.

Cranny, Smith ve Stone'a (1992) göre iş tatmini, bireyin işine karşı verdiği duygusal bir tepki olup, elde edilen sonuçlarla beklenen sonuçlar arasındaki farktan kaynaklanır. Locke'a (1976) göre ise iş tatmini, bireyin işten elde ettiği çıktılar ile kendi değerleri arasındaki uyumdan doğan hoşnutsuzluk düzeyidir. Bu tanım çerçevesinde iş tatmini; işin niteliği, çalışma koşulları ve işten elde edilen kazanımlarla ilgili olarak bireyin hissettiği genel memnuniyet durumudur. İş tatminsizliği ise, bireyin işiyle ilgili beklentilerinin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan hoşnutsuzluk ve hayal kırıklığı duygusudur (Locke, 1969). Hoppock (1935), iş tatminini bireyin "işimden memnunum"

demesine neden olan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bir birleşimi olarak tanımlamıştır. Bu tanım, iş tatmininin çok sayıda dışsal etkene bağlı olsa da temelde içsel bir duygu durumu olduğunu vurgular.

Vroom (1964), iş tatmini kavramına çalışanın işyerindeki rolüne odaklanarak yaklaşmış; bireylerin mevcut iş rollerine karşı hissettikleri tutumlar olarak tanımlamıştır. Spector (1997) ise iş tatminini, bireylerin işlerinin çeşitli yönleri hakkında hissettikleri olumlu ya da olumsuz duygular olarak açıklamıştır. Bu doğrultuda, bireylerin işlerini sevmeye ya da sevmeme düzeyleri doğrudan iş tatminiyle ilgilidir. Davis ve Nestrom'a (1985) göre iş tatmini, bireyin işine yönelik olumlu veya olumsuz duygularının birleşimidir. Çalışanlar iş yaşamına kendi beklentilerini, ihtiyaçlarını ve geçmiş deneyimlerini taşıyarak dâhil olur; dolayısıyla iş tatmini, bu faktörlerin işten elde edilen gerçek kazanımlarla ne ölçüde örtüştüğünün bir yansımasıdır. Kaliski (2007), iş tatminini çalışanın işinde başarı ve kendini gerçekleştirme duygusunu yaşamasıyla ilişkilendirir. Bu bağlamda iş tatmini, bireyin sevdiği işi yapması, işini etkili bir şekilde gerçekleştirmesi ve karşılığında ödüllendirilmesi ile oluşan bir memnuniyet halidir. Statt (2004), iş tatminini çalışanın işten aldığı ödüllerin özellikle içsel motivasyon açısından tatmin ediciliğiyle açıklar. Aziri (2011), iş tatminini bireyin işi aracılığıyla maddi ve manevi ihtiyaçlarının karşılandığını algılaması sonucunda ortaya çıkan bir duygu olarak tanımlarken, Kasemsap (2017) bu kavramı çalışanın yaptığı işten gurur ve içsel memnuniyet duyması şeklinde tanımlamıştır.

İş tatmini kavramının sadece bireysel tanımlar çerçevesinde değil, tarihsel bağlamda da incelenmesi, bu olgunun iş yaşamındaki öneminin daha iyi kavranmasını sağlar. Bu bağlamda, Sanayi Devrimi iş tatmini açısından önemli bir dönüm noktası olmuştur. Devrimle birlikte iş süreçlerinin standartlaşması ve mekanikleşmesi, işin anlamını azaltmış, çalışanlar üzerinde yabancılaşma ve tatminsizlik yaratmıştır. Frederick Taylor'un bilimsel yönetim yaklaşımı, verimliliği artırma yönünde önemli katkılar sunarken, çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını göz ardı etmiştir (Weir, 1976; Gruneberg, 1979). İş tatmini konusundaki ilk sistematik çalışmalar ise 1920'lerde yapılan Hawthorne deneyleriyle başlamıştır. Elton Mayo önderliğindeki bu araştırmalar, iş ortamındaki sosyal ilişkilerin çalışanların üretkenliği üzerindeki etkisini ortaya koyarak, iş tatmininin yalnızca fiziksel değil, sosyal ve psikolojik unsurlarla da şekillendiğini

göstermiştir. Bu deneylerin ardından iş tatmini, akademik çevrelerin ilgi alanına girmiş ve bireysel-örgütsel faktörler temelinde detaylı bir biçimde incelenmeye başlanmıştır.

Robert Hoppock'un "Job Satisfaction" (1935) adlı çalışması, iş tatmininin ölçülebilir bir kavram olarak ele alınmasına öncülük etmiş ve bu alandaki ilk kapsamlı ölçüm araçlarından birini geliştirmiştir. Hoppock, aynı zamanda yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkileri inceleyerek literatüre katkıda bulunmuştur. Kornhauser ve Sharp (1932) ise iş stresi ve çalışan sağlığı arasındaki ilişkiyi ele alarak, iş tatmininin genel çalışan refahı üzerindeki etkilerini tartışmıştır. Edward Thorndike'in 1917 yılında yaptığı deneyler ise iş tatmininin deneysel koşullarda incelenmesine yönelik ilk girişimler olarak dikkat çeker. Thorndike, iş tatminini bireysel duygu durumlarının ötesinde çevresel faktörlerle etkileşimli bir yapı olarak değerlendirmiştir. Bu erken dönem çalışmaları, günümüzdeki çok disiplinli iş tatmini araştırmalarının temelini oluşturmuştur (Spector, 2022).

Günümüzde iş tatmini bireysel, örgütsel ve toplumsal düzeylerde çok boyutlu etkiler yaratan bir kavram haline gelmiştir. Bireysel düzeyde iş tatmini, psikolojik iyi oluş, stres düzeyi, iş performansı ve yaşam tatmini üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Judge ve Klinger (2008), iş tatmini yüksek olan bireylerin daha motive çalıştıklarını, daha az stres yaşadıklarını ve genel anlamda daha mutlu bireyler olduklarını belirtmiştir. Aynı şekilde, iş tatmini kariyer başarısı ve mesleki bağlılıkla da doğrudan ilişkilidir. Örgütsel düzeyde iş tatmini, çalışan performansı, verimlilik, devamsızlık, işten ayrılma oranları ve iş kazaları gibi birçok göstergede belirleyici olmaktadır. Hackman ve Oldham'ın (1976) geliştirdiği İş Karakteristikleri Modeli'ne göre, işin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirim gibi unsurlar iş tatminini artırmaktadır. Toplumsal düzeyde ise iş tatmini, bireylerin aile ilişkileri, sosyal yaşamları ve genel toplum yapısı üzerinde etkili olabilmektedir. Tatmin olmuş çalışanlar, yaşamlarının diğer alanlarında da daha dengeli ve pozitif roller üstlenmektedir. Dolayısıyla iş tatmini yalnızca bireysel bir refah unsuru değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve toplumsal istikrar açısından da kritik öneme sahiptir.

2.2. İş Tatmini ile İlgili Kuramlar

İş tatmini teorileri, motivasyonu açıklayan kuramlarla büyük ölçüde örtüşmektedir. Çalışanların motive olması, onların işlerinden duydukları tatmini doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle, motivasyonun temelinde yatan dinamikleri anlamak;

iş tatminini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek açısından kritik bir önem taşımaktadır. İş tatmini teorileri, bireylerin işlerinden ne düzeyde memnuniyet duyduklarını ve bu memnuniyetin hangi faktörlerden etkilendiğini açıklamak üzere genel olarak iki grupta incelenir: kapsam (içerik) teorileri ve süreç teorileri.

Davranışı “neyin” motive ettiğine odaklanan kapsam teorileri, çalışanların tatmin düzeylerini belirleyen iş özellikleri, ihtiyaçlar ve ödüller gibi unsurları ele alır. Bu gruba örnek olarak Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ve Herzberg’in Çift Faktör Teorisi verilebilir. Buna karşılık, davranışın “nasıl” motive edildiğiyle ilgilenen süreç teorileri ise çalışanların iş tatmini algısının hangi bilişsel değerlendirme mekanizmaları yoluyla şekillendiğini analiz eder. Bu kapsamda Vroom’un Beklenti Teorisi ve Adams’ın Eşitlik Teorisi öne çıkar (Tosi ve Mero, 2003).

Bu iki teori grubu birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Kapsam teorileri daha çok iş tatmini ve bu tatmin doğrultusunda gösterilen çaba ile ilişkiliyken, süreç teorileri harcanan çabanın nasıl yönlendirildiğini ve bu çabanın performans üzerindeki etkilerini açıklamaya odaklanır (Koçel, 2020). Bu bağlamda, motivasyon teorileri yalnızca performans artışını değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyi oluşunu ve iş yerindeki genel memnuniyet düzeylerini de anlamada önemli bir çerçeve sunar. Dolayısıyla iş tatmini, çalışanların motivasyon kaynakları ve bu kaynakların tatmin hissine dönüşme süreci bütüncül bir yaklaşımla ele alınmadan tam olarak anlaşılamaz.

2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireyin içinde bulunan ve bireyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir (Stoner, 1995). Bu teoriler, çalışanların iş tatmin düzeylerini belirleyen ihtiyaçlar, işin doğası ve elde edilen ödüller gibi faktörlere yoğunlaşır. Bu bağlamda en yaygın olarak bilinen kapsam teorileri arasında Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı, Herzberg’in Çift Faktör Teorisi ve Alderfer’in ERG Kuramı yer almaktadır. Bu kuramlar, çalışanların ne tür güdülerle tatmin olduklarını anlamak açısından önemli birer teorik altyapı sunar.

2.2.1.1. Abraham Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, çalışanların iş yerindeki motivasyonlarını ve iş tatmin düzeylerini anlamaya yönelik bütüncül bir çerçeve sunar. Maslow’a göre bireyler, karşılanmamış ihtiyaçlar doğrultusunda motive olurlar ve bu

ihtiyaçlar, beş düzeyli bir hiyerarşi şeklinde sıralanır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı. Alt düzey ihtiyaçlar karşılanmadan bireylerin üst düzey ihtiyaçlara yönelmeleri zorlaşsa da, bu hiyerarşi katı bir yapı değildir; bireyler birden fazla ihtiyacı aynı anda deneyimleyebilir (Taormina ve Gao, 2013).

İş tatmini bağlamında ele alındığında, çalışanların hangi ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığı, onların işten duyduğu memnuniyet üzerinde belirleyici olmaktadır. Maslow'un belirlediği beş temel ihtiyaç düzeyi, iş tatmini açısından aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir (Idrus vd., 2022; Stawasz, 2019; Wooldridge, 1995):

a. Fizyolojik İhtiyaçlar: Çalışanların geçimlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan unsurları içerir. Yeterli maaş, uygun çalışma saatleri ve sağlıklı bir çalışma ortamı gibi faktörler, bu ihtiyaçların karşılanmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında çalışanların üst düzey motivasyon kaynaklarına yönelmeleri güçleşir ve iş tatminleri azalabilir (Idrus vd., 2022).

b. Güvenlik İhtiyacı: Çalışanların iş güvencesine sahip olmaları, ekonomik istikrara kavuşmaları ve sağlıklı bir iş ortamında çalışmalarıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, iş sürekliliğinin sağlanmasını, işten çıkarılma riskinin düşük olmasını ve uzun vadeli istihdam garantisi sunan çalışma koşullarını, iş tatminleri açısından kritik unsurlar olarak değerlendirmektedirler. İş yerinde güvensizlik hisseden bireyler, motivasyonlarını sürdürebilmekte zorlanmakta ve uzun vadede örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Örneğin, belirsiz sözleşmelerle çalışan bireylerin iş tatmini, sürekli bir iş güvencesine sahip olan bireylere kıyasla daha düşük olabilmektedir (Stawasz, 2019).

c. Sosyal İhtiyaçlar: Çalışanların iş ortamında sosyal bağlar kurma, ekip çalışmasına dahil olma ve bir aidiyet hissi geliştirme gereksinimlerini içermektedir. Çalışanlar, iş yerinde olumlu sosyal ilişkiler kurduklarında, destekleyici bir çalışma ortamında yer aldıklarında ve ekip arkadaşlarıyla etkili bir iş birliği içerisinde olduklarında, iş tatminleri artmaktadır. Buna karşın, iş yerinde sosyal izolasyon, örgütsel çatışmalar ve destekleyici liderlik anlayışının eksikliği, çalışanların iş tatmini düzeylerini olumsuz etkileyen faktörler arasında yer almaktadır (Maslow, 1943; Taormina ve Gao, 2013).

d. Saygı İhtiyacı: Çalışanların mesleki yeterliliklerinin tanınması, başarılarının takdir edilmesi ve organizasyon içerisinde saygın bir konumda bulunmaları ile ilişkilidir. Ödüllendirme sistemleri, terfi mekanizmaları, performans değerlendirme süreçleri ve liderlerin çalışanlara yönelik tutumu, bu ihtiyacın karşılanmasında belirleyici rol oynamaktadır. Çalışanlar, emeklerinin ve başarılarının takdir edilmediği, katkılarının fark edilmediği bir iş ortamında motivasyonlarını kaybedebilmekte ve iş tatminleri azalabilmektedir. Bunun aksine, çalışanların başarılarının düzenli olarak ödüllendirilmesi ve mesleki gelişimlerine olanak tanınması, örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırmaktadır (Maslow, 1943).

e. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Bireyin potansiyelini en üst düzeyde kullanma ve mesleki anlamda doyum sağlama isteği ile ilişkilidir. Çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koyabilecekleri, problem çözme becerilerini geliştirebilecekleri ve işlerine anlam yükleyebilecekleri bir çalışma ortamında bulunmaları, bu ihtiyacın tatmin edilmesini sağlamaktadır. Ancak, monoton ve yaratıcılıktan uzak iş ortamları, çalışanların kendilerini gerçekleştirmelerine olanak tanımamakta ve iş tatminlerini azaltmaktadır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı tatmin edilen çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık göstermekte ve işsel motivasyonları artmaktadır (Maslow, 1943).

2.2.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Two-Factor Theory), çalışan motivasyonu ve iş tatmini üzerine geliştirilmiş önemli kuramlardan biridir. Herzberg ve çalışma arkadaşları, çalışanların iş ortamındaki tatmin ve tatminsizlik kaynaklarını inceleyerek, iş tatminini belirleyen unsurların iki farklı kategoriye ayrıldığını öne sürmüştür (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). Bu teoriye göre, iş yerinde tatmin ve tatminsizlik aynı ekseninde yer almamakta, iki ayrı faktör grubu tarafından belirlenmektedir:

a. Hijyen Faktörleri (Hygiene Factors): Hijyen faktörleri, iş ortamındaki temel koşulları ifade eder ve eksiklikleri halinde çalışanlarda tatminsizlik yaratır. Ancak bu faktörler sağlandığında bile iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaz; yalnızca tatminsizlikleri ortadan kaldırır. Diğer bir ifadeyle hijyen faktörleri, iş tatminsizliğini önleyen ancak tek başına tatmini sağlamayan dışsal faktörlerdir. Herzberg'e göre, hijyen faktörleri daha çok işin çevresel koşullarıyla ilgilidir. Ücret ve yan haklar, çalışma

koşulları, iş güvencesi, şirket politikaları, yönetici ve üstlerle ilişkiler, iş arkadaşlarıyla ilişkiler bu faktörler kapsamında değerlendirilmektedir. Örneğin, düşük maaş veya olumsuz çalışma koşulları çalışanların iş tatminsizliği yaşamasına neden olur. Ancak, maaş artırıldığında veya iş koşulları iyileştirildiğinde, çalışanların iş tatmini otomatik olarak artmaz, yalnızca tatminsizlikleri giderilmiş olur (Herzberg, 1966).

b. Motivasyonel Faktörler (Motivating Factors): Motivasyonel faktörler, çalışanların işlerinden duydukları tatmini ve motivasyonu doğrudan artıran içsel unsurlardır. Çalışanların işlerine anlam katmalarını ve daha yüksek performans sergilemelerini sağlayan bu faktörler, bireylerin işten aldığı doyum ve kendilerini gerçekleştirme seviyelerini belirlemektedir. Başarı, statü, tanınma işin kendisi, sorumluluk, ilerleme ve gelişim fırsatları gibi faktörler motive edici faktörler kapsamına girmektedir. Hijyen faktörlerinden farklı olarak, bu faktörlerin varlığı bireylerin tatmin ve motivasyon seviyelerini artırırken, yokluğu motivasyonsuzluğa sebep olmaktadır. Örneğin, bir çalışanın başarılı bir projede yer alması, bu başarısının yöneticileri tarafından takdir edilmesi ve kariyerinde ilerleme fırsatları bulması, iş tatminini artıracaktır.

Sonuç olarak, işverenlerin çalışan memnuniyetini sürdürülebilir kılabilmek için yalnızca hijyen faktörlerine odaklanmaları yeterli değildir; motivasyonel faktörleri de ön planda tutmaları gerekmektedir. Çünkü Herzberg'e göre, iş tatmini sağlamak için hijyen faktörleri zorunlu ancak yeterli değildir; çalışanların içsel olarak tatmin olabilmeleri için motive edici faktörlerin de sağlanması gerekir (Herzberg, 1987). Dolayısıyla, çalışan tatminini sağlamak isteyen organizasyonlar, yalnızca maaş, çalışma koşulları ve iş güvencesi gibi hijyen faktörlerine değil; aynı zamanda bireylerin mesleki gelişimini destekleyen, başarı ve tanınma fırsatları sunan motivasyonel faktörlere de odaklanmalıdır.

2.2.1.3. Clayton Alderfer'in ERG Yaklaşımı

Alderfer'in ERG Teorisi, motivasyonu üç temel ihtiyaç kategorisinde ele alır: Varoluşsal ihtiyaçlar (Existence needs), ilişki ihtiyaçları (Relatedness needs) ve büyüme ihtiyaçları (Growth needs). Bu yaklaşım, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisini temel alarak onu daha esnek bir yapıya dönüştürmüş ve bireylerin ihtiyaçlarını aynı anda birden fazla düzeyde yaşayabileceğini öne sürmüştür. ERG Teorisi'ne göre, ihtiyaçlar hiyerarşik bir sıraya göre değil, paralel olarak karşılanabilir. Örneğin, bir çalışan iş güvencesi

(varoluşsal ihtiyaç) tam olarak sağlanmasa bile, aynı anda gelişim fırsatları (büyüme ihtiyaçları) arayabilir. Bu durum, bireylerin daha üst düzey ihtiyaçlara yönelebilmesi için alt düzey ihtiyaçların mutlaka tamamen karşılanmış olması gerekmediğini gösterir. ERG Teorisi, iş tatmini ile güçlü bir ilişki içerisindedir çünkü teorideki ihtiyaç düzeyleri, çalışanların motivasyonel dinamiklerini ve iş tatmini deneyimlerini açıklamada etkilidir (Alderfer, 1969; Steers, Mowday ve Shapiro, 2004; Robbins ve Judge, 2004).

a. Varoluşsal İhtiyaçlar (Existence Needs): Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını kapsayan bu kategori, bireylerin hayatta kalabilmeleri için gerekli olan temel gereksinimlere odaklanır. İş yaşamında bu ihtiyaçlar; maaş, iş güvencesi ve uygun çalışma koşulları gibi unsurları içerir. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında, çalışanlar güvensizlik hisseder ve iş yerinde tatminsizlik ortaya çıkar. Temel ihtiyaçların yetersizliği, çalışan memnuniyetini ve performansını olumsuz etkileyebilir (Alderfer, 1969; Robbins ve Judge, 2004).

b. İlişki İhtiyaçları (Relatedness Needs): Bu ihtiyaçlar, bireylerin sosyal ilişkilerini ve başkalarıyla olan etkileşimlerini kapsar. Çalışanların iş yerindeki ilişkileri, yönetici-çalışan, iş arkadaşları arasındaki etkileşimler bu kategoriyi oluşturur. Bu düzeyde, bireylerin başkalarıyla anlamlı ve tatmin edici ilişkiler kurma ihtiyacı ön plandadır. İlişki ihtiyaçları, çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile olan ilişkilerinin kalitesine bağlıdır. Bu ilişkiler olumlu olduğunda, çalışanlar daha fazla tatmin hissi duyarlar çünkü bu ihtiyaçlar tatmin olmuştur. İyi bir iş ortamı, iş tatminini artırmada önemli bir rol oynar (Alderfer, 1969; Miner, 2015).

c. Büyüme İhtiyaçları (Growth Needs): Bireylerin kişisel gelişim, yeteneklerini geliştirme ve kariyerlerinde ilerleme isteklerini kapsar. Çalışanlar, bu ihtiyaçları karşılamak adına yaratıcı görevler üstlenmeye, yeni beceriler kazanmaya ve kariyer hedeflerine ulaşmaya çalışırlar. Büyüme ihtiyaçları, çalışanların işlerinde kişisel gelişim ve kariyer fırsatları bulabilmesi ile ilişkilidir. Bu ihtiyaçların karşılanması, çalışanların işlerinden yüksek tatmin duymasını sağlar. Kişisel gelişim, öğrenme fırsatları ve kariyer hedeflerine ulaşma şansı, iş tatminini artıran unsurlardır (Alderfer, 1969).

2.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, bireylerin hangi amaçlar doğrultusunda ve nasıl motive edildiklerini açıklamaya odaklanan yaklaşımlardır. Bu teoriler, motivasyonun yalnızca

bireysel ihtiyaçlara değil, aynı zamanda bireyin algılarına, beklentilerine ve çevresel faktörlere bağlı olarak nasıl şekillendiğini ve yönlendirildiğini ele alır. İş tatmini bağlamında süreç teorileri, çalışanların işlerinden aldıkları tatminin; harcadıkları çaba, elde ettikleri ödüller ve bu ödülleri adil bulup bulmadıkları arasındaki ilişkiyi nasıl değerlendirdiklerine bağlı olduğunu öne sürer. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi süreç teorileri adı altında sıklıkla ele alınan motivasyon teorilerindendir.

2.2.2.1. Victor Vroom'un Beklenti Teorisi

Çalışanların işlerinden duydukları tatmin, büyük ölçüde beklentilerinin karşılanmasına bağlıdır. Bu nedenle, Victor Vroom'un Beklenti Teorisi, çalışan motivasyonunu ve iş tatminini anlamada önemli bir süreç teorisi olarak öne çıkmaktadır. Teoriye göre, bireyler harcadıkları çabanın başarıya ulaşacağına ve bu başarının kendileri için değerli ödüller getireceğine inandıklarında daha yüksek düzeyde motivasyon sergilerler ve iş tatminleri artar (Lunenburg, 2011; Robbins, Judge ve Vohra, 2019). Beklenti Teorisi, motivasyonun üç temel faktörün etkileşimiyle oluştuğunu ileri sürer: beklenti (expectancy), araçsallık (instrumentality) ve çekicilik (valence) (Vroom, 1964).

-*Beklenti*, bireyin belirli performans ve çaba gösterdiğinde başarılı olacağına dair inancıdır. Başka bir ifadeyle, artan çabanın artan performansa yol açacağına dair algıdır.

-*Araçsallık*, bireyin gösterdiği yüksek performansın, değerli bir ödül ile sonuçlanacağına inanmasıdır. Bu bağlamda, birinci düzeydeki sonuçların ikinci düzeydeki sonuçlara yol açma olasılığı öne çıkar. Örneğin, bireyin yüksek performans göstermesi sonucunda ücret artışı alacağını düşünmesi ve bu artışın sonunda terfi elde edeceğine inanması araçsallığa örnek teşkil eder.

-*Valens*, kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesini ifade eder. Aynı ödül, farklı bireyler için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bu nedenle, bir çalışanın motive olabilmesi için sunulan ödülün onun açısından cazip olması gerekir (Van Eerde ve Thierry, 1996).

Teori motivasyonu, aşağıdaki biçimde formüle etmektedir:

$$\text{Motivasyon} = \text{Beklenti} \times \text{Araçsallık} \times \text{Çekicilik}$$

Bu formüldeki herhangi bir bileşenin sıfır olması, motivasyonun da sıfır olacağı anlamına gelir. Başka bir ifadeyle, birey başarılı olacağına inanmıyorsa (beklenti

düşükse), başarının ödülle sonuçlanacağına dair bir beklentisi yoksa (araçsallık düşükse) veya ödül onun için çekici değilse (valens düşükse), motivasyon düzeyi de düşük olacaktır.

2.2.2.2. Lawler ve Porter Modeli

Edward Lawler ve Lyman Porter tarafından geliştirilen model (1967), Vroom'un Beklenti Teorisi'ni temel alarak bireylerin motivasyon, performans ve iş tatminini daha kapsamlı bir biçimde açıklamaktadır. Bu teoriye göre, bireylerin motivasyonları yalnızca beklenti ve valens faktörleriyle sınırlı değildir. Çalışanların gösterdiği çaba doğrudan performanslarıyla ilişkilidir; ancak, performans düzeyi yalnızca sarf edilen emek miktarına değil, aynı zamanda çalışanın yetkinliklerine ve rol algısına da bağlıdır. Çünkü bireylerin performansını belirleyen en önemli unsurlardan biri, sahip oldukları bilgi, beceri ve deneyimdir. Çalışan, belirli bir görevi yerine getirebilmek için gerekli yetkinliklere sahip değilse, gösterdiği çaba yüksek performansla sonuçlanmayabilir. Bu nedenle, performans üzerinde yalnızca çaba değil, bireyin yetenekleri de belirleyici bir rol oynar (Lawler ve Porter, 1967)

Bunun yanı sıra, bireyin rol algısı da performans üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanların işlerini nasıl yapmaları gerektiğine ilişkin algıları, performanslarını doğrudan etkilemektedir. İş tanımları net bir şekilde belirlenmiş ve beklentiler açıkça ifade edilmişse, çalışanlar daha yüksek performans sergileyebilir. Buna karşın, belirsiz iş tanımları ve çelişkili beklentiler, motivasyonu ve performansı olumsuz yönde etkileyebilir. Bu bağlamda, bireylerin performans düzeyi yalnızca sarf edilen çabanın değil, aynı zamanda sahip oldukları yetkinliklerin ve rol algılarının bir sonucu olarak şekillenmektedir. Performans sonucunda ise çalışanlar içsel (intrinsic) ve dışsal (extrinsic) ödüllerle ödüllendirilmektedir (Porter ve Lawler, 1968).

Lawler ve Porter'ın modelini Vroom'un modelinden ayıran en önemli unsurlardan biri, "algılanan eşit ödül" değişkenidir. Bu kavram, çalışanların hem içsel hem de dışsal ödüller sonucunda deneyimlediği adalet algısını ifade etmektedir. Örgütlerde çalışanlar genellikle kendi performanslarını başkalarının performanslarıyla karşılaştırarak, sergiledikleri çabanın nasıl bir ödülle karşılık bulması gerektiğine dair bir algı geliştirirler. Bu algı, bireyin gerçekleştirdiği performansa bağlı olarak hak ettiğini düşündüğü ya da beklediği ödül düzeyini belirler. Başka bir deyişle, çalışan zihninde

belirli bir ödül algısı oluşturur. Eğer bireyin fiilen elde ettiği ödül, algıladığı adil ödül seviyesinin üzerinde ise motivasyonu artabilir. Ancak, fiilen aldığı ödül algılanan adil ödül düzeyinin altında kaldığında, tatminsizlik ortaya çıkacaktır. Bu durum, çalışanın beklentilerini olumsuz yönde etkileyecek ve dolayısıyla valens ile beklenti düzeylerinde değişiklik yaratarak sürecin yeniden şekillenmesine neden olacaktır (Porter ve Lawler, 1968; Koçel, 2020; Robbins, Judge ve Vohra, 2019). Özetle Lawler ve Porter'ın modeli iş tatmininin yalnızca ödüllerin varlığına değil, ödüllerin adaletli dağıtılıp dağıtılmadığı algısına da bağlı olduğunu öne sürmektedir. Çalışanlar, gösterdikleri çabanın karşılığını adil bir şekilde aldıklarında daha yüksek iş tatmini ve motivasyon düzeyi sergilerken, aksi durumda motivasyonlarında ve tatmin düzeylerinde düşüş yaşanması kaçınılmaz hale gelir.

2.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

John Stacy Adams tarafından geliştirilen Eşitlik Teorisi (Equity Theory), bireylerin iş yerinde algıladıkları adaletin motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisini açıklayan önemli bir motivasyon kuramıdır (Adams, 1963). Bu teoriye göre çalışanlar, kendi katkılarını (örneğin çaba, deneyim, eğitim, beceri) ve bu katkılara karşılık aldıkları ödülleri (örneğin maaş, terfi, takdir) başkalarının katkı ve ödülleriyle karşılaştırarak bir adalet algısı geliştirirler. Diğer bir ifadeyle, bu teoriye göre kişinin başarısı ve iş tatmini, çalıştığı organizasyonla ilgili olarak algıladığı eşitliğe bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Eğer birey, organizasyonda adil bir ödül dağılımı olduğuna inanırsa motivasyonu ve iş tatmini artar; ancak algılanan adaletsizlik durumunda iş tatminsizliği, performans düşüşü ve örgütsel bağlılıkta azalma görülebilir (Adams, 1965).

Adams'ın modelinde, bireyler kendi girdi-çıkı oranlarını (inputs-outputs) başkaları ile kıyaslarlar. Eğer birey, kendi girdileriyle elde ettiği çıktının başkalarına kıyasla düşük olduğunu düşünürse eşitsizlik algısı oluşmaktadır. Bu durumda çalışan, adaleti sağlamak adına negatif girdiler sergileyebilmektedir. Diğer bir ifadeyle, çaba düzeyini azaltabilir, işten ayrılmayı düşünebilir veya yönetimden daha adil bir ödüllendirme sistemi talep edebilir (Adams ve Freedman, 1976). Adams ve Fredman (1976) algılanan eşitsizliği gidermek için altı alternatif yöntemini sıralamaktadır: (1) girdileri değiştirme; (2) sonuçları değiştirme; (3) girdileri ve sonuçları bilişsel olarak

çarpıtma; (4) işi terk etme; (5) diğerinin girdilerini ve sonuçlarını değiştirmek için eylemde bulunma; (6) kıyaslamanın faktörlerini değiştirme (Adams, 1965).

Sonuç olarak eşitlik teorisi, iş tatmininin yalnızca bireyin elde ettiği ödüllere değil, aynı zamanda bu ödüllerin başkalarına kıyasla nasıl algılandığına bağlı olduğunu öne sürer. Algılanan adalet yüksekse, çalışan işinden tatmin olur ve motivasyonu artar. Ancak bireyler ödüllerin haksız bir şekilde dağıtıldığını düşündüklerinde iş tatminsizliği ortaya çıkar ve örgütsel bağlılık azalabilir. Özetle bu teori, çalışanların iş ortamındaki motivasyonlarını ve tatmin düzeylerini anlamada önemli bir çerçeve sunmakta olup, özellikle ücretlendirme politikaları, performans değerlendirme sistemleri ve terfi süreçlerinin adil bir şekilde yönetilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Adams, 1965; Greenberg, 1990).

2.3. İş Tatminine Etki Eden Faktörler

İş tatmini, bireyin işine yönelik genel değerlendirmesini yansıtan çok boyutlu bir kavram olup, bireysel, işle ilgili ve örgütsel faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörleri analiz etmek hem çalışanların bireysel refahını hem de örgütsel verimliliği anlamak açısından önemlidir. İş tatmini konusuna artan ilginin temelinde, işlerin yalnızca ücret karşılığında yapılan faaliyetler değil, aynı zamanda psikolojik, sosyal ve yapısal boyutlarıyla karmaşık bir bütün oluşturması yer almaktadır (Bender, Donohue ve Heywood, 2015). Hamermesh (2001), iş tatmininin, bireylerin işin tüm yönlerine verdikleri öznel ağırlıkları yansıtan ve mevcut işlerini diğer işgücü piyasası alternatifleriyle karşılaştırmalarına olanak tanıyan bütüncül bir ölçüt olduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede iş tatmini, bireyin işten sağladığı genel refah düzeyini yansıtan önemli bir gösterge olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, iş tatminine etki eden faktörlerin sistematik biçimde analiz edilmesi, insan kaynakları yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine ve çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamaların oluşturulmasına katkı sağlar. Ayrıca, bu faktörlerin etkilerini incelemek, çalışma yaşamına ilişkin bütüncül bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

2.3.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışanın kişisel ve demografik özelliklerine dayalı olarak iş tatminini etkileyen unsurları kapsamaktadır. Cinsiyet, yaş, kişilik özellikleri, eğitim düzeyi ve medeni durum gibi değişkenler, bireylerin işten beklentilerini ve çalışma

yaşamını algılama biçimlerini etkileyerek tatmin düzeylerinde farklılıklara neden olabilir. Bu bağlamda, bireysel faktörlerin anlaşılması, çalışan profillerine uygun iş ortamlarının oluşturulmasına ve bireysel ihtiyaçlara duyarlı insan kaynakları uygulamalarının geliştirilmesine olanak tanımaktadır.

2.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyete bağlı ücret farklarını incelemeye yönelik uzun süredir devam eden araştırmalar, son yıllarda iş tatmini farklılıklarını da kapsamına alarak genişlemiştir (Clark, 1997; Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2000; Sloane ve Williams, 2000; Donohue ve Heywood, 2004). Bu bağlamda, cinsiyetin iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaya yönelik çok sayıda çalışma gerçekleştirilmiş, ancak bu çalışmalar farklı sonuçlar ortaya koymuştur. Bazı araştırmalar, cinsiyetin iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koyarken (Mosadegh Rad ve Yarmohammadian, 2006; Yazıcıoğlu, 2010), Chiu (1998) kadınların erkeklere kıyasla daha düşük iş tatminine sahip olduğunu, bunun da yüksek mevkilere ulaşmalarının erkeklere göre daha zor olmasından kaynaklandığını öne sürmüştür.

Öte yandan, kadınların erkeklere göre daha olumsuz çalışma koşullarına (düşük ücret, terfi olanaklarının sınırlılığı, iş güvencesizliği, cinsel taciz gibi) maruz kalmalarına ve daha yüksek düzeyde stres bildirmelerine rağmen, bazı araştırmalar kadınların iş tatmininin erkeklerden daha yüksek olduğunu göstermektedir (Clark ve Oswald, 1994, 1996; Clark, 1997; Sloane ve Williams, 2000; Sousa-Poza ve Sousa-Poza, 2000). Bu çelişkili bulgular çeşitli şekillerde açıklanabilir: İlk olarak, kadınların beklentilerinin erkeklere kıyasla daha düşük olması, geçmişte karşılaştıkları olumsuz koşullar nedeniyle mevcut işlerinden daha kolay tatmin olmalarına yol açabilir. İkinci olarak, kadınların tercih ettikleri işlerin özellikleri, düşük ücretlerden kaynaklanan tatmin kaybını telafi edebilecek nitelikte olabilir. Eğer kadınlar, düşük ücretlere rağmen ilgilerini çeken işlerde çalışıyorsa, belirli işlere "gönüllü olarak yönelindikleri" düşünülebilir (Sloane ve Williams, 2000). Üçüncü olarak, çalışmayı tercih eden kadınların genellikle daha mutlu ve motive bireyler olması nedeniyle iş tatminlerinin daha yüksek olması muhtemeldir. Son olarak, esneklik sağlayan işlerin kadınlar tarafından daha fazla tercih edilmesi, iş tatminlerini artıran bir faktör olarak görülmektedir.

Kadın ve erkek çalışanların iş tercihleri ile iş ortamlarından beklentileri de farklılık göstermektedir. Kadınların iş tatmini, işyerindeki kadın oranı arttıkça artış göstermekte; erkek egemen iş ortamlarında ise belirgin şekilde azalmaktadır (Clark, 1997; Sloane ve Williams, 2000). Buna karşılık, erkek çalışanların iş tatmini, iş grubundaki kadın oranı arttıkça azalmaktadır (Tsui vd., 1992). Erkeklerin iş tatminini artıran temel unsurlar arasında yüksek gelir ve sorumluluk ön plana çıkarken, kadınlar için iyi bir yöneticiye sahip olmak, anlamlı bir işte çalışmak ve olumlu çalışma ilişkileri daha belirleyici faktörler olarak öne çıkmaktadır (Clark, 1997; Linzer vd., 2000). Ek olarak, uzun çalışma saatlerinin kadınların iş tatminini olumsuz etkilediği; ancak bu etkinin erkek çalışanlar için belirgin olmadığı da ifade edilmektedir.

2.3.1.2. Yaş

Yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmalar genel olarak benzer sonuçlar ortaya koysa da, kısmen tutarsızlıklar da bulunmaktadır (Clark, Oswald ve Warr, 1996). Çalışmalar, yaş ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir; ancak bu ilişkinin biçimi konusunda tam bir görüş birliği mevcut değildir. Bazı araştırmalar, iş tatmininin yaşla birlikte doğrusal bir artış gösterdiğini öne sürerken (White ve Spector, 1987), bazıları ise bu ilişkinin doğrusal olmayan bir seyir izlediğini belirtmektedir (Clark, Oswald ve Warr, 1996).

Herzberg ve arkadaşları (1957), iş tatmininin genç çalışanlar arasında başlangıçta yüksek olduğunu; ancak 20'li yaşların sonu ile 30'ların başında belirgin bir düşüş yaşandığını ve bu yaş aralığında iş tatminindeki düşüşün diğer gruplara kıyasla daha keskin olduğunu ileri sürmektedir. Bu durum, bireylerin iş hayatına yüksek beklentilerle başlamaları ve zaman içinde karşılaşılan zorluklar ile azalan fırsatlar algısının iş tatminini olumsuz etkilemesiyle açıklanabilir (Handyside, 1961; Kacmar ve Ferris, 1989). Öte yandan, bazı araştırmalar en düşük iş tatmini düzeyinin en genç çalışanlar arasında görüldüğünü ortaya koymuştur (Weaver, 1980; O'Brien ve Dowling, 1981; Staines ve Quinn, 1979). Bu bulgular, iş tatmininin yaşla birlikte önce azaldığı, ancak belirli bir noktadan sonra tekrar artış gösterdiğini ileri süren eğrisel bir ilişkiyi desteklemektedir (Birdi, Warr ve Oswald, 1995; Spector, 2022).

Birçok çalışma, yaşlı çalışanların genç meslektaşlarına kıyasla daha yüksek düzeyde iş tatmini bildirdiklerini göstermektedir (Doering, Rhodes ve Schuster, 1993;

Warr, 2020; Glenn, Taylor ve Weaver, 1977). Ancak bu artışın sürekli olmadığı, belirli bir noktada plato yaptığı ya da azalmaya başladığı da tespit edilmiştir (Lahoud, 2006; DeSantis ve Durst, 1996). Bu durum, yaşlı çalışanların gençlere kıyasla daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu desteklemektedir.

Yaş ve iş tatmini ilişkisi değerlendirilirken, bireylerin zamanla değişen beklenti ve değerlerinin göz önünde bulundurulması önemlidir. Genç çalışanlar, iş hayatına yüksek beklentilerle başlarken, zaman içinde bu beklentilerini düşürerek işlerinden daha fazla tatmin olabilirler. Öte yandan, yaşlı çalışanlar otoriteye daha fazla uyum sağlamakta ve daha az beklentiye sahip oldukları için gençlere kıyasla daha yüksek iş tatmini bildirmektedirler (Kacmar ve Ferris, 1989). Ayrıca, yaşla birlikte artan deneyim ve kıdem düzeyi, daha iyi pozisyonlar ve bu pozisyonların sağladığı avantajlar sayesinde iş tatmini artmaktadır (Spector, 2022).

Buna ek olarak, kuşak farklılıkları da iş tatmini üzerinde etkili olabilmektedir. Yaşlı çalışanlar, genç meslektaşlarına kıyasla kuşak farkı nedeniyle genel olarak daha yüksek iş tatmini bildirmiştir (Clark, Oswald ve Warr, 1996). Ayrıca bireylerin zamanla elde ettikleri ödüller ve kazançlar da iş tatmininin yaşa bağlı olarak değişmesine yol açabilir. Bireyler yaşlandıkça işlerine yaptıkları yatırım artmakta ve iş tatminleri de bu doğrultuda yükselmektedir. Beklentilerini daha gerçekçi hale getiren çalışanlar, işlerine daha kolay uyum sağlayabilmekte ve daha azıyla mutlu olabilmektedirler (Wright ve Hamilton, 1978; Spector, 2022). Nitekim yaşlı çalışanlar, iş koşulları ve maaş açısından sahip oldukları ile istedikleri arasındaki uyumun daha yüksek olduğunu belirtmiş ve iş ödülleri üzerinde daha fazla kişisel kontrol algıladıklarını ifade etmişlerdir (White ve Spector, 1987).

2.3.1.3 Eğitim

Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişki akademik literatürde farklı açılardan ele alınmıştır. Bazı araştırmalar, eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulamamakta ve iş tatminini etkileyen diğer faktörlerin daha belirleyici olduğunu vurgulamaktadır (Karaman, 2018; Bender ve Heywood, 2006; Gazioğlu ve Tansel, 2006; Lazear, 2004). Bununla birlikte, bazı çalışmalar yüksek eğitim seviyesinin iş tatmini üzerindeki etkisinin hem olumlu hem de olumsuz yönleri olabileceğini ortaya koymaktadır (Büchel ve Mertens, 2004; Verhofstadt, De Witte ve Omey, 2007).

Yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar, genellikle daha iyi ücret, daha fazla özerklik ve gelişim fırsatları sunan pozisyonlarda yer almaktadır. Bu tür çalışma koşulları, çalışanların kariyer memnuniyetlerini artırmakta ve dolayısıyla iş tatminini de olumlu yönde etkilemektedir (Judge, Thoresen, Bono ve Patton, 2001; Clark, Oswald ve Warr, 1996; Judge ve Bono, 2001). Ayrıca eğitim, bireylerin problem çözme ve karar alma becerilerini geliştirerek işlerinde daha fazla sorumluluk üstlenmelerine olanak tanır. Bu durum, işin gereklilikleri ile bireylerin yetkinlikleri arasında daha güçlü bir uyum yaratarak iş tatminini artırabilir (Büchel ve Mertens, 2004; Spector, 1997). Eğitimli bireylerin aynı zamanda daha yüksek iş güvencesine sahip olması, iş tatminine katkı sağlayan bir diğer önemli etmendir (Clark ve Oswald, 1996)

Öte yandan, yüksek eğitim seviyesinin iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri de olabilmektedir. Özellikle bireyin eğitim düzeyi ile çalıştığı işin gerektirdiği eğitim seviyesi arasında bir uyumsuzluk söz konusu olduğunda, iş tatmini olumsuz etkilenebilir (Verhofstadt vd., 2007). “Overeducation” (aşırı eğitimsizlik) olarak tanımlanan bu durum, bireyin niteliklerinin altında işlerde çalışması sonucunda ortaya çıkar ve tatmin düzeyini düşürebilir (Büchel ve Mertens, 2004).

Sonuç olarak, eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişki doğrusal ve tutarlı bir yapı sergilememektedir. Yüksek eğitim, çoğu zaman daha iyi çalışma koşulları ve iş güvencesi ile ilişkilendirilse de, eğitim-iş uyumsuzluğu, beklenti düzeyi ve işin niteliği gibi faktörler bu ilişkinin yönünü ve derecesini değiştirebilmektedir. Bu nedenle, eğitim ile iş tatmini ilişkisi bireyin beklentileri, işin özellikleri ve eğitim-iş uyumu çerçevesinde çok boyutlu olarak ele alınmalıdır (Clark, Oswald ve Warr, 1996).

2.3.1.4. Medeni Durum

Medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki, farklı araştırmalar tarafından çeşitli açılardan ele alınmış olup, karmaşık ve çok boyutlu bir yapı sergilemektedir. Birçok çalışma, evli bireylerin bekar bireylere kıyasla daha yüksek düzeyde iş tatmini bildirdiğini göstermektedir (Stutzer ve Frey, 2008). Bu durumun olası nedenleri arasında evli bireylerin daha yüksek sosyal destek düzeyine ve güven duygusuna sahip olmaları yer almaktadır. Evlilik, bireylere iş dışı yaşamlarında psikolojik ve finansal güvenlik sağlayarak, iş yerinde karşılaştıkları zorluklara karşı daha dirençli olmalarına katkıda

bulunabilir. Bu direnç, iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Kinnunen, 2003; Clark ve Oswald, 1994; Cohen ve Wills, 1985; Rogers ve May, 2003).

Öte yandan, bazı araştırmalar medeni durumun iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini de ortaya koymaktadır. Özellikle evli bireylerin iş-yaşam dengesi sorunları, çocuk bakımı ve diğer ailevi sorumluluklar nedeniyle iş tatminlerinin olumsuz yönde etkilenebileceği belirtilmektedir. Ailevi yükümlülükler, özellikle çocuk sahibi çalışanlar açısından zaman ve enerji kısıtlamaları yaratarak, iş performansı ve tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985). Buna karşılık, bekar bireylerin iş yerinde daha fazla özgürlüğe ve esnekliğe sahip olmaları nedeniyle daha yüksek iş tatmini yaşayabilecekleri öne sürülmektedir (Hochschild, 1997; Schnittker, 2007). Bu esneklik, iş motivasyonunu ve memnuniyet düzeyini artırabilirken, bekar bireylerin sosyal çevrelerinden aldıkları destek de iş stresiyle başa çıkmalarına yardımcı olabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Sonuç olarak, medeni durum ile iş tatmini arasındaki ilişki doğrusal ve tek yönlü bir yapı sergilememektedir. Bazı araştırmalar evliliğin iş tatminini artırdığını gösterirken, bazıları bekarlığın daha yüksek iş tatmini ile ilişkili olabileceğini öne sürmekte; bazı çalışmalar ise medeni durumun iş tatmini üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını ifade etmektedir (Diener, Suh, Lucas ve Smith, 1999; Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu farklılıklar; araştırma örneklemindeki demografik yapılar, kültürel bağlamlar ve bireylerin iş-yaşam dengesi deneyimleri gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir.

2.3.1.5. Kişilik Özellikleri

İş tatmininin sağlanmasında iş koşulları kadar bireysel faktörler de önemli bir rol oynamaktadır (Robbins ve Judge, 2004). Bu bağlamda, çalışanların kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki, örgütsel davranış alanında kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Özellikle Beş Faktör Kişilik Modeli'nin boyutları olan dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık; iş tatmini ile anlamlı ilişkiler sergilemektedir (Costa ve McCrae, 1999; Judge, Heller ve Mount, 2002).

Dışadönüklük, bireylerin sosyal, enerjik ve dış dünyaya yönelim eğilimlerini ifade eder. Sosyal etkileşimlerden keyif alan ve olumlu duyguları yoğun yaşayan dışadönük bireylerin, işlerinden daha yüksek düzeyde tatmin duydukları belirlenmiştir (Judge vd.,

2002; Connolly ve Viswesvaran, 2000). Uyumluluk, bireylerin işbirlikçi, yardımsever ve empatik olma eğilimlerini yansıtır. Uyumlu bireylerin, çatışmalardan kaçınmaları ve olumlu sosyal ilişkiler kurmaları nedeniyle iş tatminlerinin daha yüksek olduğu gözlenlenmiştir (Mount, Barrick ve Stewart, 1998).

Sorumluluk, bireylerin güvenilir, düzenli, disiplinli ve hedef odaklı olma niteliklerini kapsar. Görevlerini özenle yerine getiren ve başarıya odaklanan bireylerde iş tatmininin daha yüksek olduğu saptanmıştır (Judge, Heller ve Mount, 2002). Duygusal denge (nörotisizm), bireylerin stresle başa çıkma ve duygusal istikrar düzeylerini ifade eder. Duygusal dengesi yüksek bireylerin, iş stresini daha iyi yönetmeleri ve olumsuz duygusal deneyimlerden kaçınmaları nedeniyle iş tatminlerinin arttığı saptanmıştır (Costa ve McCrae, 1992; Bono ve Judge, 2003). Judge, Heller ve Mount'un (2002) çalışmasında, iş tatmini ile en güçlü pozitif ilişkinin sorumluluk, en güçlü negatif ilişkinin ise duygusal dengesizlik arasında olduğu belirlenmiştir. Deneyime açıklık, bireylerin yeniliklere, farklı fikirlere ve deneyimlere olan açıklığını ifade eder. Bu özelliğe sahip çalışanların, yaratıcı ve esnek düşünme yetenekleri sayesinde iş tatminlerinin olumlu yönde etkilendiği bulunmuştur (Zhao ve Seibert, 2006).

Öte yandan, bireylerin kişisel başarı ve mutluluklarını belirlemede önemli bir yere sahip olan temel öz değerlendirmeler (Core Self-Evaluations - CSE) de iş tatmini açısından kritik bir değişkendir. Pozitif temel öz değerlendirmelere sahip bireyler; yüksek özsaygı, güçlü öz-yeterlik algısı, içsel denetim odağı ve duygusal istikrar gibi özelliklerle donatıldıklarından, iş yaşamında daha yüksek düzeyde tatmin yaşamaktadırlar (Robbins ve Judge, 2004). Bu bireyler, iş yerinde karşılaştıkları zorluklarla daha etkili bir şekilde başa çıkabilir ve işlerinden daha fazla anlam ve tatmin sağlayabilirler (Judge ve Bono, 2001). Buna karşın, düşük temel öz değerlendirmelere sahip bireyler, iş ortamındaki belirsizlikleri ve stres faktörlerini daha olumsuz algılamakta ve bu durum, iş tatminlerinin düşmesine neden olabilmektedir. Yapılan araştırmalar, temel öz değerlendirmelerin iş tatmini ile güçlü bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu ve bu ilişkinin Beş Faktör Kişilik Modeli'ndeki boyutlara kıyasla daha güçlü bir yordayıcı olabileceğini göstermektedir (Judge, Heller ve Klinger, 2008).

2.3.2. İş ile İlgili Faktörler

İş tatmini üzerinde etkili olan unsurlar yalnızca bireysel özelliklerle sınırlı kalmamakta, çalışanın doğrudan maruz kaldığı işin niteliği ve koşulları da belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu kapsamda, çalışanın yaptığı işin özellikleri, iş yükü, çalışma programı ve işteki rolüne ilişkin beklenti ve belirsizlikler gibi faktörler, iş tatminini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu faktörler, çalışanın iş ortamındaki deneyimini şekillendirmekte ve işe yönelik algılarını, motivasyonunu ve bağlılığını doğrudan etkilemektedir.

2.3.2.1. İş Yükü

İş yükü, çalışanların belirli bir zaman dilimi içerisinde yerine getirmesi gereken görev ve sorumlulukların toplamını ifade eden çok boyutlu bir kavramdır (Kahn ve Byosiore, 1992). Niceliksel ve niteliksel olmak üzere iki temel bileşenden oluşan iş yükü, çalışanların iş deneyimlerini ve dolayısıyla iş tatminlerini farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Niceliksel iş yükü, belirli bir sürede tamamlanması gereken iş miktarını ifade ederken; niteliksel iş yükü, işin gerektirdiği bilişsel, fiziksel veya duygusal zorluk düzeyini tanımlar (Beehr ve Newman, 1978). Örneğin, analitik düşünmeyi gerektiren karmaşık bir mühendislik probleminin çözümü niteliksel iş yüküne, kısa sürede çok sayıda görevi tamamlamak ise niceliksel iş yüküne örnek teşkil etmektedir (Spector, 2022).

Araştırmalar, iş yükünün iş tatmini üzerindeki etkisinin bağlamsal faktörlere bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Hackman ve Oldham (1976) tarafından geliştirilen iş karakteristikleri modeline göre, makul düzeyde bir iş yükü çalışanların motivasyonunu artırarak iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir. Özellikle gelişim fırsatları ve anlamlılık barındıran iş yükleri, çalışanların işlerini daha tatmin edici bulmalarına katkı sağlamaktadır (Karasek, 1979). Ancak iş yükü, çalışanın yetenek ve zaman kapasitesini aşan bir seviyeye ulaştığında, iş tatmini üzerinde olumsuz etkiler doğurabilmektedir (Spector, 1997).

Spector ve Jex (1998) tarafından yapılan bir araştırmada, iş yükünün çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyebileceği ve bu etkinin çalışanların işlerini nasıl algıladığına bağlı olarak değişebileceği belirlenmiştir. Çalışanlar için yüksek iş yükü, bazı durumlarda başarı hissini artırarak tatmini yükseltebilirken, bazı durumlarda iş stresini artırarak

tatmini düşürebilmektedir. Podsakoff ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan bir meta-analiz ise, iş yükünün bireysel farklılıklar ve örgütsel destek mekanizmaları çerçevesinde iş tatminine etkisinin değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymuştur.

İş yükü ile bireyin yapması gereken işin miktarının fazla olduğu algısını ifade eden aşırı iş yükü (work overload) kavramları her ne kadar birbiriyle ilişkili olsa da ayrışan yönleri bulunmaktadır. İş yükü objektif olarak ölçülebilir bir kavramken, aşırı iş yükü bireyin algısına bağlı olarak değişen subjektif bir olgudur. Bir çalışan orta düzeyde bir iş yüküne sahip olmasına rağmen aşırı iş yükü algılayabilirken, bir başka çalışan yüksek iş yüküne rağmen bu baskıyı hissetmeyebilir. Bu algı farklılığı, bireyin iş yükünü yönetme becerisi ve iş yerindeki destek mekanizmalarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir (Spector, 2022; Cohen ve Golan, 2007).

Sonuç olarak, iş yükü ile iş tatmini arasındaki ilişki, bireysel algılar, işin niteliği ve örgütsel faktörler gibi birçok değişkene bağlı olarak farklılaşmaktadır. Yönetimsel olarak dengeli ve çalışanların becerilerine uygun şekilde planlanmış bir iş yükü, işin anlamlı ve motive edici algılanmasını sağlayarak iş tatminini artırabilir. Ancak, aşırı veya dengesiz dağıtılmış iş yükü, çalışanlarda stres ve tükenmişlik hissine yol açarak iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle, iş yükünün dengeli bir şekilde yönetilmesi, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmada kritik bir rol oynamaktadır.

2.3.2.2. Çalışma Programı

Çalışma programlarının iş tatmini üzerindeki etkileri, literatürde geniş bir yelpazede incelenmiştir. Spector (2022), geleneksel çalışma düzeninin haftada beş gün, günde yaklaşık sekiz saat süren gündüz vardiyalarından oluştuğunu ifade etmektedir. Ancak, günümüzde giderek daha fazla organizasyon standart dışı çalışma modellerine yönelmektedir. Bu durum, çalışma sürelerinin uzamasına, çalışma günleri ile saatlerinin farklılaşmasına yol açmakta; dolayısıyla çalışanların iş deneyimlerini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda öne çıkan başlıca uygulamalar arasında esnek çalışma saatleri, uzun vardiyalar, gece vardiyaları, yarı zamanlı çalışma ve sanal çalışma yer almaktadır.

Esnek Çalışma Saatleri: Çalışanlara, belirli sınırlar dâhilinde giriş ve çıkış saatlerini belirleme imkânı sunan bu uygulama, iş ve özel yaşam sorumluluklarının dengelenmesinde önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Allen, Johnson, Kiburz

ve Shockley, 2012). Günümüzde çoğu organizasyon hala sabit çalışma programları uygulasa da giderek daha fazla çalışan esnek çalışma düzenlerinden faydalanmaktadır. Esnek çalışma programları, çalışanlara tam zamanlı özgürlük tanımaktan, yalnızca belirli sınırlamalar içinde hareket etme imkânı vermeye kadar çeşitli şekillerde olabilir.

İşverenler açısından esnek çalışma saatlerinin en büyük avantajlarından biri, çalışanların kişisel işlerini iş saatleri dışında halletmelerine olanak sağlamasıdır. Yapılan araştırmalar, esnek çalışma düzenlerinin devamsızlık ve işe geç kalma oranlarını azalttığını göstermektedir (Krausz ve Freibach, 1983; Pierce ve Newstrom, 1982; Ralston, 1989). İlaveten çalışma saatlerinin özellikle kadın çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkileri olduğu (Taşlıyan, Engizek ve Gül, 2017) ve genel stres düzeylerini azalttığı da tespit edilmiştir (Kosseck ve Lee, 2017).

Uzun Çalışma Vardiyaları: Çalışanların haftalık çalışma gün sayısını azaltarak daha uzun süreli vardiyalarla görev yapmasını ifade eder. Diğer bir ifadeyle, standart 8 saatlik vardiya süresini aşan çalışma saatleri uzun vardiya olarak kabul edilir. Bu çalışma düzeni, bazı meslek grupları için daha uygun olmakla birlikte çeşitli avantaj ve dezavantajlar barındırmaktadır. Literatürde, uzun çalışma saatlerinin hem fizyolojik hem de psikolojik sağlık üzerinde olumsuz etkiler yarattığı, özellikle yorgunluk ve stres düzeyini artırarak ruhsal sağlık sorunlarının ortaya çıkmasında etkili olduğu belirtilmektedir (Spurgeon, Harrington ve Cooper, 1997; Ronen ve Primps, 1981).

Öte yandan, uzun vardiyalar sayesinde daha fazla boş gün elde edilmesi ve fazla mesai ücreti alınması gibi unsurlar, bazı çalışanlar için bu çalışma biçimini tercih edilir kılmaktadır (Breaugh, 1983; Pierce ve Dunham, 1992; Kodz vd., 2003). Ancak yapılan araştırmalar, uzun çalışma saatleri ile iş tatmini arasındaki ilişkinin tutarsız sonuçlar verdiğini göstermektedir. Birçok çalışmada, 8 saati aşan uzun vardiyaların iş tatmini ve çalışan sağlığı üzerinde olumsuz etkiler yarattığı, çalışanların stres düzeylerini artırdığı ve genel iyilik hallerini olumsuz etkilediği rapor edilmiştir (Mubeen ve Rashidi, 2014; Bartoll ve Ramos, 2020; Shao, 2022; Dong vd., 2021).

Her ne kadar uzun çalışma saatlerinin genel olarak iş tatminini olumsuz etkilediği bulgulanmış olsa da, bazı çalışanlar bu çalışma düzeninden memnuniyet duyabilmektedir. Özellikle yüksek eğitim düzeyine sahip ve yüksek gelirli işlerde çalışan bireyler, uzun saatler çalışmaktan daha az olumsuz etkilenmektedir. Bu kişiler, işlerinde daha fazla

kontrol ve esneklik sahibi oldukları için uzun çalışma saatlerini kariyer gelişimi ya da finansal kazanç ile ilişkilendirebilmekte ve bu nedenle daha yüksek bir iş tatmini düzeyi gösterebilmektedirler (Fabian ve Breunig, 2019; Dong vd., 2021; Baltes vd., 1999).

Gece Vardiyaları: Çalışanların gece saatlerinde görev yapmasını gerektiren bir vardiya sistemidir ve özellikle sağlık, güvenlik ve üretim gibi sektörlerde yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu tür iş yerlerinde çalışanların sürekli veya dönüşümlü olarak gece vardiyasına katılmaları gerekebilmektedir. Bahsi geçen bu çalışma düzeni, kimi çalışanlar açısından çeşitli avantajlar sunabilmektedir. Özellikle finansal kazançlar, gün içindeki kişisel zamanın daha esnek kullanılabilmesi ve daha sakin bir çalışma ortamı gibi unsurlar, gece vardiyasını bazı bireyler için cazip hâle getirebilmektedir (Silva ve Costa, 2023). Ancak, gece çalışmanın en büyük sorunlarından biri, bireyin biyolojik uyku-uyanıklık döngüsünün (sirkadiyen ritim) bozulmasıdır. Yapılan araştırmalar, gece vardiyasında çalışan bireylerin gündüz vardiyasında çalışanlara kıyasla daha fazla uyku sorunu yaşadığını ve daha yüksek düzeyde stres bildirdiğini göstermektedir (Dodia ve Parashar, 2020; Chen, Ping, Lin ve Huang, 2023; Barton ve Folkard, 1991). Örneğin Dodia ve Parashar (2020), 30'u gündüz ve 30'u gece vardiyasında çalışan toplam 60 kişiyi incelemiş ve gece vardiyasında çalışanların iş tatmin düzeylerinin, gündüz vardiyasında çalışanlara kıyasla çok daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

Vardiyalı çalışanların performansını ve refahını olumsuz etkileyen bir diğer faktör ise vardiya programlarındaki istikrarsızlıktır. İstikrarsız vardiya planlamaları, çalışanların iş tatminini azaltmakta ve çeşitli psikososyal sorunlara yol açabilmektedir (Schneider ve Harknett, 2019). Aynı zamanda çalışanların iş-yaşam dengesini bozarak genel refahlarını olumsuz etkileyebilmektedir. Bu durum, iş tatmininde ve verimlilikte azalmaya yol açarken işten ayrılma oranlarını da artırabilmektedir (Vanttola, 2020; Skýpalová vd., 2022). Barton ve Folkard (1991) ile Jamal ve Baba'nın (1992) çalışmalarında, gece vardiyasının olumsuz etkilerinin vardiya rotasyonu uygulandığında daha da arttığı görülmüştür. Diğer bir ifadeyle, sürekli olarak gece çalışan bireyler, dönüşümlü şekilde gece çalışmaya göre daha az olumsuz etkiye maruz kalmaktadır (Spector, 2022). Özellikle Jamal ve Baba'nın (1992) çalışmasında, geçici olarak gece vardiyasında çalışanların iş tatmini düzeylerinin, sürekli gece çalışanlara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Yarı Zamanlı Çalışma (Part-Time): Bireylerin haftalık belirli bir saat sınırının altında çalıştığı esnek bir istihdam türüdür ve özellikle öğrenciler, ebeveynler ve emekliler için avantajlı bir seçenek olarak öne çıkmaktadır. Literatürde yarı zamanlı çalışmanın iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin bulgular çelişkilidir; bazı araştırmalar, yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışanlara kıyasla daha düşük düzeyde iş tatmini bildirdiğini ortaya koyarken, bazı çalışmalar ise anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bu durum, yarı zamanlı çalışmanın iş tatmini üzerindeki etkisinin bireysel tercihlere, işin doğasına ve sağlanan kurumsal imkânlarla bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğine işaret etmektedir. Nitekim bazı bireyler, iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi daha kolay sağlayabildikleri için yarı zamanlı çalışmayı tercih etmekte ve bu sayede daha yüksek iş tatmini bildirebilmektedirler (Tausig ve Fenwick, 2001). Özellikle ebeveynler ve öğrenciler gibi zaman yönetimi açısından esneklik ihtiyacı duyan gruplar için yarı zamanlı çalışma, tercih edilen bir model olarak dikkat çekmektedir (Conway ve Briner, 2002). Clark (1997) ise kadınların yarı zamanlı çalışmaya daha yatkın olduğunu ve özellikle ailevi sorumluluklar nedeniyle bu modeli tercih eden kadın çalışanların yüksek düzeyde iş tatmini yaşadığını belirtmiştir. Ayrıca, tam zamanlı çalışanlara kıyasla daha düşük iş yükü ve buna bağlı olarak azalan stres düzeyi, yarı zamanlı çalışanların iş tatminini artırıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Gash, Mertens ve Romeu Gordo, 2010). Öte yandan, kariyer ilerleme fırsatlarının kısıtlı olması, sınırlı yan haklar, düşük ücretler, iş güvencesizliği ve terfi olanaklarının azlığı gibi unsurlar, bazı çalışanların iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Booth ve Van Ours, 2008; McGinnity ve McManus, 2007; Wooden, Warren ve Drago, 2009).

Sanal Çalışma-Uzaktan Çalışma: Elektronik iletişim teknolojilerinin hızla gelişmesiyle birlikte giderek daha yaygın hâle gelen bir çalışma modelidir. Teknolojik olanaklar sayesinde çalışanlar, zamanlarının büyük bir kısmını evden ya da uzaktan erişim sağlayabildikleri alternatif çalışma alanlarında geçirebilmektedir. Bu dönüşüm yalnızca iş yapma biçimlerini değil, aynı zamanda işin yapıldığı zaman dilimlerini de yeniden şekillendirmiştir. Geleneksel ofis modeli yerini giderek daha fazla sanal çalışmaya bırakmakta; böylece çalışanlar fiziksel bir iş yerine gitmeden kendi seçtikleri ortamlardan görevlerini yerine getirebilmektedir (Spector, 2022).

Sanal çalışmanın iş tatmini üzerindeki etkilerine ilişkin literatür, çelişkili bulgular sunmaktadır. Bazı araştırmalar, uzaktan çalışanların ofis çalışanlarına göre daha yüksek

düzeyde iş tatmini yaşadığını (Fonner ve Roloff, 2010), bazıları ise daha düşük düzeyde tatmin bildirdiğini göstermektedir (Golden, Veiga ve Dino, 2008). Diğer yandan, bazı çalışmalar anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymuştur (Morganson, Major, Oborn, Verive ve Heelan, 2010). Bu çelişkili bulgular, sanal çalışmanın iş tatmini üzerindeki etkisinin çeşitli bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olduğunu göstermektedir.

Uzaktan çalışmanın sunduğu esneklik, çalışanların zamanlarını daha verimli kullanmalarına ve iş-yaşam dengelerini iyileştirmelerine yardımcı olabilmektedir. Bu durum, iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir (Golden, 2006). Ayrıca, kendi çalışma ortamlarını seçebilen çalışanlar daha yüksek düzeyde özerklik hissedebilmekte ve bu da tatmin düzeylerini artırabilmektedir (Gajendran ve Harrison, 2007). Ancak sanal çalışmanın olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Özellikle yüz yüze etkileşimin azalması, sosyal izolasyona ve iletişim eksikliğine neden olabilmekte, bu da motivasyon kaybına yol açabilmektedir (Dulebohn ve Hoch, 2017; Jang ve George, 2021). Ek olarak, iş ve özel yaşam sınırlarının belirsizleşmesi, stres düzeylerini artırarak iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir (Kossek vd., 2006).

Sanal çalışmanın iş tatmini üzerindeki etkisini belirleyen bir diğer önemli unsur, çalışan ile yöneticisi arasındaki denetim düzeyi ve ilişki kalitesidir (Golden ve Veiga, 2008). Yüksek kaliteli lider-çalışan ilişkileri, sanal çalışmanın olumsuz etkilerini azaltarak iş tatminini destekleyebilirken; zayıf ilişkiler, çalışanların motivasyonunu ve tatmin düzeyini olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Spector, 2022).

2.3.2.3. İş Özellikleri

Birey ile işi arasındaki uyumun, iş tatmini üzerindeki etkisi literatürde uzun süredir vurgulanmaktadır (Kristof, 1996). Bu bağlamda Hackman ve Oldham'ın (1974) İş Özellikleri Teorisi, işin yapısal özelliklerinin çalışan motivasyonu, iş tatmini ve performansı üzerindeki etkilerini açıklayan en etkili modellerden biri olarak kabul edilmektedir. Teoriye göre, çalışanların işlerinden tatmin duymaları ve yüksek performans göstermeleri, üç temel psikolojik durumun deneyimlenmesine bağlıdır: işin anlamlı bulunması, işin sonuçlarına yönelik kişisel sorumluluk hissi ve iş çıktıları hakkında bilgi sahibi olma.

Bu üç psikolojik durumun oluşabilmesi, beş temel iş özelliğinin bir arada bulunmasıyla mümkün hale gelir (Hackman ve Oldham, 1974):

- *Beceri çeşitliliği*, çalışanın işini yürütürken farklı beceri ve yeteneklerini kullanma derecesini ifade eder.
- *Görev kimliği*, çalışanın bir işi başından sonuna kadar bütün olarak tamamlama düzeyidir.
- *Görev önemi*, yapılan işin diğer insanlar veya toplum üzerindeki etkisinin farkındalığını ifade eder. Bu üç iş boyutu (beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görev önemi), çalışanların yaptıkları işi anlamlı bulmalarına katkı sağlar.
- *Özerklik*, çalışanın işini planlama ve yürütme konusunda sahip olduğu özgürlük ve bağımsızlık derecesini ifade eder. Bu durum, bireyin iş üzerinde kontrol sahibi olmasını ve sorumluluk duygusunu artırır.
- *Geri bildirim*, çalışanın iş performansı hakkında doğrudan ve net bilgi almasını sağlar.

Bu beş iş özelliği, çalışanın işini daha anlamlı, motive edici ve tatmin edici bulmasına katkı sağlar. Özellikle özerklik ve geri bildirim, çalışanın hem içsel motivasyonunu hem de iş sonuçlarını daha net değerlendirebilmesini mümkün kılar. Bu durum, çalışanların hem bireysel performanslarını artırmakta hem de iş tatmini düzeylerini yükseltmektedir (Spector, 2022).

İşin nasıl yapılandırılacağına ilişkin çalışanlara seçim hakkı verilmesi, iş tatmini ile iş özellikleri arasındaki ilişkinin olumlu yönde gelişmesini sağlar. Başka bir ifadeyle, bireylerin kendi değerleri ve tercihleriyle örtüşen iş özelliklerine sahip olmaları, işi anlamlı bulmalarına, içsel tatmin yaşamalarına ve daha yüksek motivasyon düzeyine ulaşmalarına katkı sunar. Bu anlamlılık duygusu, sadece görevlerine değil, aynı zamanda çalıştıkları örgüte karşı da daha güçlü bir bağlılık geliştirmelerini sağlayabilir. Dolayısıyla, iş özelliklerinin doğru biçimde tasarlanması hem çalışan memnuniyeti hem de örgütsel verimlilik açısından stratejik öneme sahiptir (Hackman ve Oldham, 1976; Spector, 2022).

2.3.2.4. Rol Stresörleri

Çalışanların ve yaptıkları işlerin etkileşimlerini anlamamanın önemli yollarından biri, roller perspektifinden bakmaktır (Katz ve Kahn, 1978). Çünkü rol, bireylerin örgüt içerisindeki pozisyonlarına bağlı olarak gerçekleştirmeleri beklenen davranışlar bütünü olarak tanımlanır. Bu rollerin netliği ya da belirsizliği, çalışanların iş tatmini üzerinde

doğrudan etkili bir faktördür. Rol stresörleri, bireylerin üstlendikleri iş rollerinden kaynaklanan ve stres yaratan durumlar olup; temel olarak rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yükü olmak üzere üç ana kategoriye ayrılır (Trayambak, Kumar ve Jha, 2012). Bahsi geçen bu rol stres türlerinin her biri iş tatmini ile bağlantılıdır ve her durumda da iş stresörlerinin yüksek seviyeleri düşük iş tatmini ile ilişkilidir (Spector, 2022).

Rol belirsizliği, çalışanın iş tanımı, görev ve sorumlulukları hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması durumudur (Kahn vd., 1964; Rizzo vd., 1970). Diğer bir ifadeyle, bireylerin kendilerinden ne beklendiğine dair net bir anlayışa sahip olmaması, iş süreçlerinde belirsizlik ve kafa karışıklığına yol açabilmektedir (Kahn vd., 1964; Rizzo vd., 1970). Bu durum, çalışanların işlerinden duydukları tatmini azaltmakta ve örgütsel bağlılıklarını zayıflatmaktadır (Eatough vd., 2011; Koustelios, Theodorakis ve Goulimaris, 2004; Ntopi, Chirwa ve Maluwa, 2020; Üngüren ve Arslan, 2021; Ahmad vd., 2021).

Rol çatışması, bireyin iş ortamında birbiriyle çelişen veya uyumsuz taleplerle karşı karşıya kalması durumudur (Rizzo vd., 1970). Bu çatışma, rol içi ve rol dışı çatışma olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Rol içi çatışma, aynı örgüt içinde farklı kişilerin veya birimlerin birbirinden farklı beklentiler ortaya koymasıyla oluşur. Örneğin, iki yöneticinin bir çalışandan birbirini dışlayan görevler talep etmesi bu duruma örnek teşkil eder. Rol dışı çatışma ise genellikle iş dışı yaşamla (örneğin aileyle) ilgili rollerle çelişen iş taleplerinden kaynaklanır. Özellikle iş-aile çatışması bu kapsamda sıklıkla gözlemlenen bir durumdur (Spector, 2022). Rol çatışmasının yüksek düzeyde yaşandığı durumlarda, çalışanların iş tatmin düzeyleri düşme eğilimindedir (Eatough vd., 2011; Koustelios vd., 2004; Ntopi vd., 2020; Üngüren ve Arslan, 2021; Ahmad vd., 2021; Haholongan ve Kusdinar, 2020).

Aşırı rol yükü, bireylerin belirli bir zaman diliminde üstlenmek zorunda oldukları rollerin gerekliliklerinin veya görevlerinin kapasitesini aşarak iş yükünün artması durumudur (Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek ve Rosenthal, 1964). Çalışanın mevcut zaman ve kaynaklarıyla üstesinden gelemeyecekleri kadar fazla görev ve sorumlulukla karşılaşması kendisini baskı altında hissetmesine ve dolayısıyla tükenmişlik hissine yol açabilmektedir (Rizzo vd., 1970). Özellikle fiziksel ve zihinsel olarak tükenmiş hisseden

Çalışanların işlerinden tatmin duyma olasılıkları güçleşmektedir (Lingard ve Francis, 2006; Tang ve Vandenberghe, 2021).

Sonuç olarak, rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yk gibi rol stresörleri, birbirleri ile ilişkili olup, çalışanların iş tatmini ve genel iş performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Bu nedenle, örgütlerin rol beklentilerini açık, dengeli ve gerçekçi şekilde tanımlaması; rol stresrlerini minimize edecek örgütsel stratejiler geliştirmesi, çalışan memnuniyetini artırmada kritik bir önem taşımaktadır.

2.3.3. Örgütsel Faktörler

İş tatmini, çalışanların sadece kişisel özelliklerine ya da yaptıkları işin içeriğine değil, aynı zamanda görev yaptıkları örgütün yapısal ve yönetsel özelliklerine de bağlı olarak şekillenir. Örgütsel faktörler, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini şekillendiren ve motivasyonlarını doğrudan etkileyen kurum politikaları, yönetim anlayışı, iletişim biçimleri ve kaynakların adil dağılımı gibi unsurları kapsamaktadır. Bu bağlamda ücret politikaları, örgütsel adaletin algılanışı ve çalışanların maruz kaldığı olumsuz davranışlar, iş tatminini belirleyen temel örgütsel faktörler arasında yer almaktadır.

2.3.3.1. cret-Gelir

İş tatmini literatüründe, ücretin çalışan motivasyonu ve memnuniyeti üzerindeki etkisi sıkça tartışılan başlıca konulardan biridir. Geleneksel yaklaşımlar, daha yüksek ücretin daha yüksek iş tatminine yol açacağı varsayımına dayanmaktadır (Beutell ve Wittig-Berman, 1999; Sanchez ve Brock, 1996). Bu yaklaşım, ücret düzeyi ile ücret tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve ücret tatmininin genel iş tatmininin temel bileşenlerinden biri olduğunu öne süren modellerle de örtüşmektedir (Smith, Kendall ve Hulin, 1969). Hulin (1991) de, diğer her şey eşit olduğunda, ücret gibi rol sonuçlarının daha yüksek iş tatmini düzeylerine yol açacağını ifade etmektedir.

Ancak ücretin motivasyonel yönleri iyi belgelenmiş olsa da, yüksek ücretin doğrudan yüksek iş tatmini sağladığı yönündeki görüş kesinlik taşımamaktadır (Judge, Piccolo, Podsakoff, Shaw ve Rich, 2010). Nitekim başı araştırmalar, ücret düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu ortaya koymuştur (Dunham ve Hawk, 1977; Adams ve Beehr, 1998). Bu bulgular, ücretin çalışanlar açısından önemli bir unsur olmakla birlikte, iş tatminini belirleyen en temel faktör olmayabileceğini göstermektedir.

Judge ve arkadaşları (2010), ücret düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan kapsamlı bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Bu analiz, yüksek ücretin yüksek iş tatmini getireceği yönündeki yaygın inanışın aksine, bu iki değişken arasındaki ilişkinin oldukça sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Analiz sonucunda, ücret düzeyi ile iş tatmini arasında yalnızca 0.15 düzeyinde bir korelasyon bulunmuştur. Bu durum, yüksek maaşa sahip bireylerin (64.000 \$ ve üzeri) düşük maaş alan bireylerle (64.000 \$ ve altı) benzer düzeylerde iş tatmini bildirdiğini göstermektedir. Öte yandan, ücret düzeyi ile ücret tatmini arasında 0.23 düzeyinde daha güçlü bir korelasyon saptanmıştır. Bu da, çalışanların aldıkları ücretin, doğrudan iş tatmininden çok, ücret tatmini üzerinde etkili olduğunu, ancak bu etkinin yine de sınırlı kaldığını göstermektedir. Araştırmacılar, bireylerin ücret artışlarına zamanla adapte olabildiklerini ve bu nedenle ücretin tatmin üzerindeki etkisinin kısa süreli olabileceğini belirtmektedir.

Benzer şekilde, Dunham ve Hawk (1977) ücret düzeyi ile iş tatmini arasında düşük bir korelasyon tespit etmiş; Adams ve Beehr (1998) ise ücretin yalnızca marjinal bir etkiye sahip olduğunu ve işin anlamı, çalışma ortamı gibi unsurların iş tatminini daha güçlü biçimde etkilediğini ifade etmişlerdir. Gerhart ve Milkovich (1992), ücret artışlarının bireyleri kısa vadede motive edebileceğini, ancak uzun vadede iş tatmini üzerindeki etkisinin zayıf olduğunu öne sürmüştür. Clark, Oswald ve Warr (1996), ücretin iş tatmini üzerindeki etkisinin bireylerin yaşına ve kariyer aşamasına göre değişkenlik gösterebileceğini vurgulamıştır. Ayrıca Bender ve Heywood (2006), yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanlar için iş tatmininin daha çok işin anlamlılığı ve çalışma koşullarına bağlı olduğunu; ücretin ise ikincil bir rol oynadığını ortaya koymuştur.

Tüm bu bulgular doğrultusunda, ücretin kısa vadede çalışan motivasyonunu artırabilen bir unsur olduğu, ancak uzun vadeli iş tatmini üzerinde sınırlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Nitekim Robbins ve Judge'un (2024) da belirttiği üzere, "Para insanları motive edebilir; ancak insanı motive eden şey, her zaman onu mutlu eden şey olmayabilir."

2.3.3.2. Adalet

Yukarıda belirtildiği üzere, bazı durum ve koşullarda ücret seviyesi, çalışanların iş tatminlerini doğrudan belirleyen en önemli unsur olmayabilir. Bu noktada, çalışanların kendilerine ve diğerlerine yönelik muameleleri nasıl algıladıkları, onların tutumları ve

davranışları üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Spector, 2022). Bu bağlamda, ücretin yalnızca miktarı değil, adaletli bir şekilde belirlenip belirlenmediği de çalışanlar açısından kritik öneme sahiptir. Çalışanlar, genellikle elde ettikleri gelirden memnun olup olmadıklarını değerlendirirken bunu başkalarıyla karşılaştırma eğilimindedir. Bu nedenle, ücret belirleme süreçlerinin adil olması, farklı ücret seviyelerinin kendisinden daha az önemli görülebilir. Nitekim, benzer görevleri yerine getiren meslektaşlarına kıyasla daha düşük ücret alan çalışanlar iş tatminsizliği yaşayabilir ve yeni iş arayışlarına yönelebilir (Card, Mas, Moretti ve Saez, 2010; Watson vd., 1996; Wong vd., 2024; Robbins ve Judge, 2024).

Bu durum, Adams'ın (1965) geliştirdiği eşitlik teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Bu teoriye göre bireyler, işyerindeki katkıları (girdi) ile elde ettikleri ödüller (çıkıtı) arasındaki oranı, benzer konumdaki diğer çalışanlarla karşılaştırarak bir adalet algısı geliştirirler. Çalışanlar, ücret farklarını rasyonel gerekçelerle (örneğin performans, deneyim veya kıdem) açıklayabiliyorsa, bu farklara rağmen iş tatminleri korunabilir. Ancak, ücret farklarının keyfi ya da ayrımcı nedenlere dayanması durumunda, eşitlik algısı bozulur ve bu durum iş tatminini olumsuz etkileyebilir (Adams, 1965; Colquitt vd., 2001). Bu doğrultuda, çalışanlar maaş belirleme süreçlerini adil olarak algıladıklarında, ücret farklılıklarına rağmen daha yüksek iş tatmini düzeyleri bildirebilirler (Adamchik, Hyclak ve Sedlak, 2022; Spector, 2022).

İş tatmini üzerinde yalnızca ücret farklılıklarının değil, örgütsel adaletin de büyük bir etkisi olduğu belirtilmektedir. Örgütsel adalet çeşitli perspektiflerden ele alınabilir de, en fazla üzerinde durulan üç temel adalet söz konusudur. Bunlar dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalettir (Greenberg, 1990). Dağıtımsal adalet, ödüllerin bireylerin katkılarına uygun olarak ve sistematik biçimde dağıtılmasını ifade ederken; prosedürel adalet, bu ödüllerin tahsis edilme süreçleriyle ilgilidir. Etkileşimsel adalet ise yöneticilerle çalışanlar arasındaki iletişimde gösterilen saygılı ve adil davranışları kapsamaktadır (Colquitt vd., 2012; Ambrose ve Arnaud, 2005). Başka bir ifadeyle, dağıtımsal adalet adaletin içeriğiyle, prosedürel adalet bu içeriğe ulaşmak için kullanılan yöntemlerle, etkileşimsel adalet ise kişilerarası ilişkilerdeki davranış kalıplarıyla ilgilidir (Tang ve Sarsfield-Baldwin, 1996; Bies ve Moag, 1986).

Yapılan araştırmalar, bu üç adalet türünün de iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Adalet algısının yüksek olduğu ortamlarda çalışanların iş tatmini düzeylerinin de arttığı görülmektedir (Karam vd., 2019; Cohen-Charash ve Spector, 2001; Colquitt vd., 2001). Bu bulgular hem ücret adaletinin hem de örgütsel adaletin çalışanların iş tatminini önemli ölçüde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır.

2.3.3.3. Kötü Muamele

Kötü muamele, iş yerinde bireylerin yöneticileri veya iş arkadaşları tarafından fiziksel, duygusal ya da psikolojik olarak zarar görmesine neden olan olumsuz davranışları ifade etmektedir (Bowling ve Beehr, 2006). Diğer bir ifadeyle, kötü muamele; şiddeti, süresi, amacı ve kaynağı bakımından farklılık gösteren çeşitli kişilerarası olumsuz davranış biçimlerini kapsamaktadır (Hershcovis, 2011). Mobbing, istismarcı gözetim, fiziksel şiddet, dışlanma, zorbalık, nezaketsizlik ve kişilerarası çatışma gibi çeşitli kötü muamele türleri (Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper, 2011; Dhanani, LaPalme ve Joseph, 2021; Spector, 2022), çalışanların psikolojik güvenliğini tehdit ederek örgütsel bağlılıklarını zayıflatmakta ve iş tatminlerini ciddi biçimde olumsuz etkilemektedir.

Zorbalık (bullying), bireyin belirli bir süre boyunca iş arkadaşları, amirleri ya da üstleri tarafından fiziksel ve/veya sözel saldırılara maruz kalmasıdır (Einarsen, 2000). Bu tür davranışlar bireyin psikolojik ve fiziksel güvenliğini tehdit ederken, işe yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesine yol açmaktadır (Hansen, Høgh ve Persson, 2011; Nielsen ve Einarsen, 2012). Nezaketsizlik (incivility) ise karşılıklı saygıya dayalı işyeri normlarını ihlal eden, hedefe zarar verme niyeti açık olmayan sapkın davranışları ifade etmektedir (Andersson ve Pearson, 1999). Her ne kadar bu davranışlar diğer kötü muamele türlerine kıyasla daha hafif olarak değerlendirilse de, bireylerin bu tür davranışlara sürekli olarak maruz kalması iş tatminini ve motivasyonu azaltabilmektedir (Yao vd., 2022).

İstismarcı gözetim, yöneticilerin fiziksel temas hariç olmak üzere sürekli olarak sergilediği düşmanca sözlü ve sözsüz davranışlardır (Tepper, 2000). Kişilerarası çatışma ise çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıkları kapsar ve örgütsel stres faktörü olarak iş ortamında gerginlik ve psikolojik yorgunluk yaratabilir (Hershcovis, 2011; Bowling ve Beehr, 2006). Dışlanma (ostracism), bireyin görmezden geldiğini veya kasıtlı olarak sosyal çevreden uzak tutulduğunu algılaması durumudur (Ferris vd., 2008).

Dışlanan bireyler, örgüt içinde değersiz ve yalnız hissederek iş tatminlerinde ciddi düşüş yaşayabilmektedir (Bedi, 2021; Howard, Cogswell ve Smith, 2020).

Fiziksel şiddet, çalışanlara doğrudan fiziksel zarar verilmesi ya da fiziksel zarar tehdidi içeren saldırgan davranışları kapsamaktadır (Barclay ve Aquino, 2011). Bu tür saldırılar yalnızca iş tatminini değil, aynı zamanda tükenmişlik, işten ayrılma niyeti ve psikolojik travma gibi ağır sonuçlara da yol açabilmektedir (Kessler, Spector, Chang ve Parr, 2008). Kötü muamelenin en aşırı formu olan mobbing ise bir veya birden fazla kişinin sürekli olarak bir çalışana karşı psikolojik baskı uygulayarak onu dışlaması, küçümsemesi veya sistematik biçimde zor durumda bırakmasıdır (Leymann, 1996).

Özetle, iş yerinde kötü muameleye maruz kalmak, çalışanların işe ve örgüte yönelik olumlu algılarını zayıflatmakta; duygusal tükenmişliğe, motivasyon kaybına ve nihayetinde iş tatmininde azalmaya neden olmaktadır. Bu bağlamda, kötü muamelenin önlenmesine yönelik etkili örgütsel politikalar geliştirilmesi, çalışanların güvenli ve destekleyici bir iş ortamında çalışmalarını sağlamak açısından kritik önem taşımaktadır.

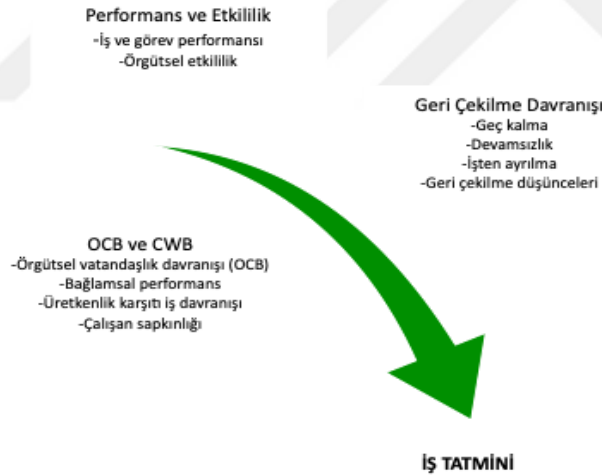
2.4. İş Tatmini Sonuçları

Örgütsel davranış araştırmacıları, iş tatmininin öncüllerini belirlemeye çalıştıkları kadar, iş tatmininin iş yeriyle ilgili sonuçlarını da incelemişlerdir. Yapılan araştırmalar, iş tatmininin bireysel, takım ve örgütsel düzeyde önemli etkiler yaratabileceğini ortaya koymuştur. İş tatmini yalnızca çalışanların işlerine yönelik tutumlarını yansıtmakla kalmaz; aynı zamanda örgütsel verimlilik, çalışan davranışları ve iş gücü sürekliliği gibi pek çok kritik alanda belirleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, iş tatmininin sonuçları, sadece bireysel refah açısından değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirlik ve başarı açısından da büyük önem arz etmektedir.

İş tatminiyle ilişkili sonuçlar oldukça geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Literatürdeki bulgular, iş tatmininin stres düzeyinde azalma, iş-aile çatışmasının gerilemesi, yaşam doyumu, örgütsel bağlılıkta artış, duygusal tükenmişlikte azalma, özsaygı gelişimi, iş motivasyonu ve genel yaşam memnuniyetindeki artış gibi olumlu çıktılarla ilişkili olduğunu göstermektedir (Faragher vd., 2005; Judge vd., 2001; Lambert, Hogan ve Barton, 2001; Rice, Near ve Hunt, 1980; Judge ve Bono, 2001; Bakker vd., 2007).

Bununla birlikte, Judge, Zhang ve Glerum (2020) iş tatmininin iş yeri bağlamındaki etkilerini üç temel başlık altında sınıflandırmıştır: (1) performans ve örgütsel etkililik, (2) örgütsel vatandaşlık davranışları (OVD) ve üretkenlik karşıtı iş davranışları, (3) geri çekilme davranışları. Bu sınıflandırma hem önceki araştırmalarla uyumlu olması hem de iş tatmininin çok boyutlu etkilerini bütüncül bir biçimde ele alması bakımından bu çalışmada da benimsenmiştir. Her ne kadar Harrison vd. (2006) ile Newman vd. (2010) da iş tatmininin sonuçları arasında performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ve geri çekilme davranışlarını ön plana çıkarsalar da üretkenlik karşıtı iş davranışlarını bu çerçeveye dâhil etmemişlerdir. Bu yönüyle Judge vd.’nin (2020) yaklaşımı, iş tatmininin sonuçlarını açıklamada daha kapsamlı bir analitik temel sunmaktadır. Aşağıda yer alan Şekil 2.1’de, Judge vd. (2020) tarafından önerilen iş tatmini sonuçları sınıflandırmasına yer verilmektedir.

Şekil 2.1: İş Tatmini Sonuçları



Kaynak: Judge, Zhang ve Glerum, 2020, s, 218’den uyarlanmıştır.

2.4.1. İş Performansı ve Örgütsel Etkililik

a. İş Performansı

İş tatmininin iş performansı üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla birçok çalışma yürütülmüş (Harter, Schmidt ve Hayes, 2002; Judge vd., 2001; Edwards vd., 2008) ve bu ilişki, endüstriyel psikolojinin “Kutsal Kasesi” olarak adlandırılmıştır

(Landy, 1989; Bowling vd., 2015). Bu benzetme, çalışanların işlerine yönelik tutumlarının iş yerindeki davranışsal çıktılar üzerinde belirleyici olduğu görüşüne dayanmaktadır. Nitekim, iş performansı bu davranışların en somut ve ölçülebilir sonuçlarından biri olarak kabul edilmektedir (Judge vd., 2020). Bu bağlamda, iş tatmini ile iş performansı arasındaki etkileşim, yalnızca bireysel üretkenliği değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı da doğrudan etkileyen kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Performans, büyük ölçüde bireyin algılarına, değerlerine ve tutumlarına bağlıdır. Klasik performans modellerine göre performans; bireysel yetenek, beceri ve çabanın belirli bir durumdaki fonksiyonu olarak tanımlanır (Porter ve Lawler, 1974). Bu doğrultuda, yüksek düzeyde iş tatmini yaşayan bireylerin daha iyi performans sergileme eğiliminde oldukları; çalışan memnuniyetinin yüksek olduğu örgütlerin ise daha verimli oldukları ifade edilmektedir (Ostroff, 1992; Robbins ve Judge, 2024).

Judge ve arkadaşları (2001), 312 örneklem ve 54.417 katılımcıyı kapsayan bir meta-analizde, iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif bir korelasyon olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, işinden memnun olan çalışanların daha yüksek performans gösterme eğiliminde olduklarını açıkça göstermektedir. Ancak bu ilişkinin yönü ve nedenselliği uzun yıllar tartışma konusu olmuştur. Riketta'nın (2008) gerçekleştirdiği bir başka meta-analiz, iş tatmininin iş performansını öngörme gücünün, performansın iş tatminini öngörme gücünden daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu sonuç, iş tatmininin davranışsal çıktılar açısından öncül bir değişken olabileceğini göstermektedir.

Bu çerçevede, Schwab ve Cummings (1970), iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi üç temel bakış açısıyla ele almıştır: (1) tatmin performansa neden olur, (2) performans tatmine neden olur, (3) performansa bağlı ödüller hem tatmine hem de performansa neden olur. Bu teorik çerçeve, ilişkinin çok boyutlu doğasını ortaya koymaktadır. Smith ve Cranny (1968), iş tatmininin sadece performansa değil, aynı zamanda çaba ve örgütsel bağlılık niyetine de etki ettiğini belirtmişlerdir. Güncel çalışmalar da bu görüşleri desteklemektedir. Pushpakumari (2008), 20 özel şirkette görev yapan 223 çalışandan elde ettiği verilerle iş tatmini ile iş performansı arasında anlamlı bir etki olduğunu tespit etmiştir. Aynı şekilde, Fu ve Deshpande (2014), iş tatmininin iş performansını önemli ölçüde etkilediğini ileri sürerken; Durrah vd. (2016), Tsu vd., 2013; Torlak ve Kuzey (2019) de benzer şekilde pozitif ilişkiler rapor etmişlerdir.

Ancak, literatürde bu iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü konusunda mutlak bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bazı çalışmalar, aralarında negatif yönde veya zayıf bir ilişki olduğunu öne sürmektedir (Lauring ve Selmer, 2018; Iaffaldano ve Muchinsky, 1985). Sony ve Mekoth (2019), iş tatminindeki artışın çalışan performansında orta düzeyde bir artış sağladığını bildirmiştir. Benzer şekilde, Mikkelsen ve Olsen (2018), iş tatmininin terfi süreçleri üzerindeki etkisini analiz etmiş ve küçük fakat anlamlı bir etkiden söz etmişlerdir.

Bhatti ve arkadaşları (2019), işlerinden memnun ve mutlu olan bireylerin daha iyi performans gösterdiğini; iş tatmini düşük olanların ise düşük performans eğiliminde olduklarını ileri sürmüştür. Bu noktada, performansın bireylerin motivasyonuna ve yeteneklerine bağlı olduğu yönündeki görüş bir kez daha ön plana çıkmaktadır (Guan vd., 2014). Mount ve arkadaşları (2006) ise, 10 farklı fast food restoranındaki müşteri hizmetleri çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri çalışmada iş memnuniyetinin iş performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır (Mount vd., 2006).

Tüm bu bulgular bir araya getirildiğinde, bireylerin işlerinden duydukları tatmin derecesinin, sergiledikleri performans üzerinde etkili olduğu birçok çalışmayla ortaya konulmuştur. Ancak bu ilişkinin her zaman sabit ve değişmez olmadığı da dikkat çekmektedir. İlişkinin büyüklüğünün ve yönünün bağlama, sektöre ve bireysel faktörlere göre değişebileceği anlaşılmaktadır. Gerçekten de iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki istikrarlı biçimde pozitif olsa da bu ilişkinin gücü farklı bağlamlarda ve koşullarda önemli ölçüde değişkenlik göstermektedir (Judge vd., 2001). Bu durum, araştırmacıları söz konusu ilişkinin hangi şartlar altında güçlenip zayıfladığını incelemeye yöneltmiştir.

Örneğin Schleicher, Watt ve Greguras (2004), bireylerin işe yönelik genel duygusal tutumları ile bilişsel değerlendirmeleri arasındaki tutarlılığın yani "duygusal-bilişsel tutarlılığın" iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Buna karşın, bireyin davranışsal alternatiflerini sınırlayan çevresel faktörleri ifade eden "durumsal güç" kavramı ve onun alt boyutlarından biri olan "kısıtlayıcılık", bu ilişkinin zayıflamasına neden olabilmektedir (Bowling vd., 2015; Judge vd., 2020).

Benzer şekilde, kültürel değerlerin de bu ilişki üzerinde belirleyici etkiler yaratabileceği görülmektedir. Ng, Sorensen ve Yim (2009) tarafından yürütülen kapsamlı

bir meta-analiz, kültürel özelliklerin iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin gücünü önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Katzell vd., (1961) ise çalışma ortamının bu ilişki üzerindeki etkilerine işaret etmiş, ancak kültürler arası bağlamda bu ilişkinin büyüklüğündeki farklılıkların tam olarak anlaşılmadığını belirtmişlerdir. Literatürde bu ilişkiye etki eden çeşitli bireysel ve bağlamsal düzenleyiciler de incelenmiştir. Örneğin; kariyer aşaması (Stumpf ve Rabinowitz, 1981), başarı ihtiyacı (Steers, 1975), işe uygunluk (Carlson, 1969), performans baskısı (Ewen, 1973), denetim ve görev dağıtım kararlarının algılanan adilliği (Jabri, 1992) ve problem çözme stilleri arasındaki benzerlik (Goldsmith vd., 1989) bu ilişki üzerinde etkili olabilecek moderatörler arasında sayılmıştır (Judge vd., 2001).

Özetle, iş tatmininin en önemli çıktılarından biri, bireyin sergilediği iş performansındaki değişimlerdir. İki değişken arasındaki ilişki ise yalnızca bireyin içsel memnuniyeti ile açıklanamayacak kadar çok boyutludur. Bireysel özellikler, örgütsel bağlam, kültürel değerler ve çevresel kısıtlamalar gibi düzenleyici unsurlar, iş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkinin yönünü ve gücünü önemli ölçüde belirlemektedir.

b. Örgütsel Etkililik

İş tatmininin artırılmasının iş dünyasına çeşitli faydalar sağladığı uzun süredir vurgulanmaktadır (Sirota, Mischkind ve Meltzer, 2005). Bu bağlamda, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkinin sıklıkla “kutsal kâse” olarak nitelendirilmesi, iş tatmini ile örgütsel etkililik arasındaki potansiyel ilişkiye yönelik akademik ve uygulamalı ilgiyi artırmıştır (Judge vd., 2020). Nitekim söz konusu ilişki hem teorik hem de ampirik düzeyde kapsamlı bir şekilde incelenmeye devam etmektedir.

Harter, Schmidt ve Hayes’in (2002) gerçekleştirdiği geniş kapsamlı bir meta-analiz çalışması, çalışanların genel iş tatmini ile iş birimi düzeyindeki üretkenlik ve kârlılık gibi temel örgütsel çıktılar arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Robbins ve Judge (2024), farklı çalışmaların bulgularına atıfla, işinden memnun olan çalışanların daha üretken olma eğiliminde olduklarını vurgulamaktadır. “Mutlu çalışanlar, verimli çalışanlardır” anlayışı, yalnızca güncel araştırmalarla değil, aynı zamanda örgütsel davranış literatürünün klasiklerinden biri olan Hawthorne çalışmalarıyla da desteklenmektedir. İş yeri tutumları ile üretkenlik arasındaki bağlantıya duyulan ilgi, Roethlisberger ve Dickson’un (1939) öncülüğünü yaptığı bu çalışmalarla

başlamış ve günümüze dek süregelen önemli bir araştırma alanına dönüşmüştür (Judge vd., 2001).

İş tatmini ile örgütsel etkililik arasındaki ilişki farklı bağlamlarda da incelenmiş ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, Rahman (2014), çalışan eğitimi ve iş tatmininin örgütsel etkililik ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğunu göstermiştir. Ancak aynı çalışmada, iş tatminsizliğinin örgütsel etkililik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir. Bu durum, iş tatmininin varlığının örgütsel etkililik açısından kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, iş tatmini hem bireysel refahın artırılmasında hem de örgütün hedeflerine ulaşmasında kilit bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

2.4.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (OCB) ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışı (CWB)

a. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behaviors - OCB), bireyin resmi iş tanımının ötesine geçerek, örgütün işleyişini destekleyen gönüllü ve rol dışı davranışları ifade etmektedir (Organ, 1988). Bu davranışlar; özgecilik, sportmenlik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş temel boyutta sınıflandırılmaktadır (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000). Robbins ve Judge'a (2024) göre, OCB; çalışanların kurumları hakkında olumlu konuşmalarını, başkalarına yardım etmelerini ve görevlerinin ötesine geçmelerini kapsamaktadır. Bu gönüllü davranışlar, örgütlerin verimlilik ve direnç kapasitesini artırma potansiyeline sahiptir. Literatürde, iş tatmini bu davranışların en önemli belirleyicilerinden biri olarak kabul edilmektedir (Kinicki vd., 2002).

İş tatmini ile OCB arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda ampirik ve meta-analitik araştırma, bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir korelasyon bulunduğunu ortaya koymuştur. Bu alandaki öncü çalışmalardan biri olan Bateman ve Organ (1983), iş tatmininin OCB'yi artırdığını ampirik olarak göstermiştir. Benzer şekilde, Smith, Organ ve Near (1983), iş tatmininin ekstra rol davranışlarını teşvik eden kritik bir unsur olduğunu belirtmişlerdir. Williams ve Anderson (1991) ise, iş tatmininin OCB üzerinde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu etkiler yarattığını saptamıştır. Bu bulgular,

Organ ve Ryan'ın (1995) meta-analizinde de doğrulanmış ve iki değişken arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Yakın dönem meta-analitik çalışmalar da bu bulguları desteklemektedir. LePine, Erez ve Johnson (2002), iş tatmini ile OCB arasındaki ilişkinin görev performansı kadar güçlü olduğunu vurgulamıştır. Ilies, Fulmer, Spitzmuller ve Johnson (2009) ise bu ilişkinin pozitif ve istikrarlı olduğunu, özellikle affedicilik, saygı ve iş birliği gibi sosyal normların hâkim olduğu örgütlerde daha da güçlendiğini ortaya koymuştur. Cropanzano ve Wright (2001), OCB'nin temel motivasyonel kaynaklarından birinin olumlu duygular olduğunu ve bu duyguların büyük ölçüde iş tatmininden beslendiğini belirtmiştir. Dolayısıyla, işinden memnun çalışanların gönüllü çaba göstererek örgüte katkı sunmaları daha olasıdır.

Judge, Zhang ve Glerum (2020), iş tatmininin işyeri sonuçları üzerindeki etkilerini ele aldıkları çalışmalarında, OCB'yi bu sonuçlardan biri olarak açıkça tanımlamışlardır. İşinden memnun çalışanların, yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalmayıp örgütün genel işleyişine gönüllü katkılar sunduğu vurgulanmıştır. Nitekim Saxena, Tomar ve Tomar'ın (2019) üretim ve hizmet sektörlerinde gerçekleştirdiği bir araştırma, iş tatmini ile OCB arasında pozitif doğrusal bir ilişki bulunduğunu ve bu ilişkinin cinsiyetten bağımsız olarak geçerli olduğunu göstermiştir.

OCB üzerine yapılan araştırmalar, memnun çalışanların işlerine daha fazla bağlılık, dikkat ve çaba gösterdiklerini; zamanında işe gelme, mesai sürelerine riayet etme ve yüksek kaliteli iş üretme gibi olumlu tutumlar sergilediklerini göstermektedir (Sánchez-Beaskoetxea ve Coca García, 2015). Ayrıca Robbins ve Judge (2024), iş tatmini ile OCB arasındaki ilişkide güvenin önemli bir rol oynadığını belirtmiş; 18 ülkede yapılan bir araştırmada, yöneticilerin çalışanların gönüllü davranışlarına karşılık daha fazla güven gösterdiği tespit edilmiştir. Tüm bu bulgular ışığında, iş tatmini; çalışanların yalnızca resmi görev tanımlarına bağlı kalmaksızın, örgütün genel işleyişine gönüllü ve etkin biçimde katkıda bulunmalarını sağlayan temel bir tutumsal unsur olarak değerlendirilmektedir.

b. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Üretkenlik karşıtı iş davranışları (counterproductive work behaviors - CWB), çalışanların kasıtlı olarak örgüte veya örgüt üyelerine zarar verme amacı güttüğü

davranışlardır (Spector ve Fox, 2005; Sackett ve DeVore, 2001). Bu davranışlar arasında hırsızlık, sabotaj, işe geç gelme, işten kaytarma, saldırganlık ve dedikodu gibi olumsuz tutumlar yer almaktadır. Robinson ve Bennett (1995), CWB'yi iki ana boyutta sınıflandırmıştır: örgüte yönelik saldırganlık (örneğin kaynak israfı, kurallara uymama) ve bireylere yönelik saldırganlık (örneğin sözlü taciz, düşmanca davranışlar). Bu tür davranışlar hem örgüt hem de çalışanlar açısından olumsuz sonuçlar doğurmakta; işyeri atmosferini ve genel verimliliği ciddi şekilde zedelemektedir (Spector vd., 2006; Bennett ve Robinson, 2000).

İş tatmini ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen birçok meta-analitik çalışmalar, bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif bir korelasyon olduğunu göstermiştir (Dalal, 2005). Yani işinden memnun olmayan çalışanların, örgüte zarar verme davranışlarında bulunma olasılığı daha yüksektir. Bu kişiler aynı zamanda daha sık devamsızlık yapma eğilimindedir ve işten ayrılma olasılıkları yüksektir (Clark vd., 1998). Spector ve Fox (2005), bu ilişkiyi duygusal süreçler aracılığıyla açıklayarak düşük iş tatmininin öfke, düşmanlık ve stres gibi olumsuz duyguları tetiklediğini, bu duyguların da zamanla CWB'ye dönüşebileceğini belirtmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde bireysel özelliklerin de etkili olduğu görülmektedir. Bowling (2010) tarafından yapılan bir çalışmada, sorumluluk (conscientiousness) kişilik özelliğinin bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığı belirlenmiştir. Düşük sorumluluk düzeyine sahip bireylerde iş tatmini azaldıkça CWB artmakta, yüksek sorumluluk düzeyine sahip bireylerde ise bu ilişki zayıflamaktadır. Mount, Ilies ve Johnson (2006) ise sorumluluk, uyumluluk (agreeableness) ve dışadönüklük (extraversion) gibi kişilik özelliklerinin iş tatminiyle birlikte CWB üzerinde etkileşimli bir biçimde etkili olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, iş tatmini ile birlikte örgütsel bağlılık (Harrison, Newman ve Roth, 2006) ve kişilerarası adalet algısı (Judge, Scott ve Ilies, 2006) gibi faktörlerin de CWB üzerinde birleşik etkiler yarattığı vurgulanmıştır.

CWB ile OCB'nin iş tatminiyle olan ilişkilerinde bazı benzerlikler bulunsa da, CWB açısından etkilerin daha güçlü olabileceği öne sürülmektedir (Crede vd., 2007). Dalal'ın (2005) meta-analizi, iş tatminsizliğinin yalnızca örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltmakla kalmayıp aynı zamanda üretkenlik karşıtı iş davranışlarını da

anlamli şekilde artirdigini ortaya koymustur. Nitekim is tatminsizligi; hirsizlik, madde bagimlilik, sapkinlik ve verimsizlik gibi cesitli olumsuz is davranislarina da zemin hazirlamaktadir (Bolin ve Heatherly, 2001). Judge, Zhang ve Glerum (2020), dusuk is tatmininin calisanlari kurallari ihlal etmeye, sorumluluktan kacinmaya ve bilincli olarak verimlilik azaltmaya yonelttiginin vurgulamistir. Fox, Spector ve Miles (2001) da bu tur davranislarin sıklıkla calisanların adaletsizlik veya değersizlik algısından kaynaklandigini ve is tatminsizligi ile daha da şiddetlendiğini ifade etmiştir. Özellikle Greenberg (1990), algılanan adaletsizlik ile is tatminsizligi birleştiginde, üretkenlik karşıtı davranisların hem bireysel hem de örgütsel düzeyde yaygınlaştığını ileri sürmüştür.

Sonuç olarak, is tatmini yalnızca olumlu örgütsel çıktıları desteklemekle kalmaz; aynı zamanda üretkenlik karşıtı is davranislarının önlenmesinde de kritik bir rol üstlenir. İşinden memnun olmayan calisanların, is yerinde pasif ya da aktif zarar verici tutumlar sergilemeleri daha olasıdır. Bu nedenle, is tatmini düzeyi hem örgütsel vatandaşlık davranislarının artırılmasında hem de CWB'nin azaltılmasında stratejik öneme sahip bir unsur olarak değerlendirilmelidir.

2.4.3. Geri Çekilme Davranisları

Geri çekilme davranisları (withdrawal behaviors), calisanların örgütsel yaşamdan fiziksel ya da psikolojik olarak uzaklaşmalarını ifade eden pasif ve kaçınmacı tepkiler bütünüdür (Hanisch ve Hulin, 1991). Bu davranislar, bireyin işine olan bağlılığının azalması sonucunda ortaya çıkar ve süreklilik ile yoğunluk bakımından farklılık gösterebilen çok boyutlu bir olgudur. Literatürde sıklıkla devamsızlık (absenteeism), işe geç gelme (tardiness), erken ayrılma, işten kaytarma (loafing), görev dışı faaliyetlerde bulunma (cyberloafing) ve nihayetinde işten ayrılma (turnover) gibi davranış biçimleriyle ele alınmaktadır (Lehman ve Simpson, 1992; Berry, Lechhook ve Clark, 2012). Bu davranislar, fiziksel bir uzaklaşmanın yanı sıra, zihinsel kopukluk ve iş performansındaki düşüş şeklinde de tezahür edebilir (Spector vd., 2006). Dolayısıyla, geri çekilme davranisları örgütsel işleyiş üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve calisan bağlılığı, verimlilik ile devamsızlık oranları üzerinde doğrudan belirleyici olmaktadır.

İş tatmini, geri çekilme davranislarının en güçlü öncüllerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu sebeple is tatmininin geri çekilme davranisları üzerindeki etkisi,

literatürde yaygın olarak incelenmiştir. Bu bağlamda yapılan çalışmalar, iş tatmininin geri çekilme davranışlarıyla anlamlı ve negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle iş tatmini, devamsızlık ve işten ayrılma gibi davranışların sezgisel öncülü olarak değerlendirilir; çünkü bireyler hoşnut olmadıkları çalışma ortamlarından uzaklaşma eğilimindedir (Hackett ve Guion, 1985; Sagie, 1998).

İş tatmini düşük olan çalışanlar, örgütsel sistemle doğrudan çatışmak yerine sistemden uzaklaşmayı tercih edebilirler (Hulin, 1991). Tatminsizliğin tetiklediği tükenmişlik, motivasyon eksikliği ve aidiyet kaybı, geri çekilme davranışlarının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Mobley, Horner ve Hollingsworth'un (1978) klasik modeline göre, iş tatminsizliği önce işten ayrılma niyetine yol açmakta, ardından işe gelme ve devamsızlık gibi erken uyarı niteliğindeki davranışlarla süreç başlamaktadır. Bu süreç çoğunlukla işten ayrılma ile sonuçlanmaktadır.

Sagie (1998), iş tatminsizliğinin özellikle devamsızlık ve işten ayrılma niyetleriyle güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. Benzer şekilde, Griffeth ve arkadaşlarının (2000) gerçekleştirdiği meta-analiz çalışması da iş tatmini ile işten ayrılma arasındaki negatif ilişki olduğunu doğrulamış ve iş tatminsizliğinin çalışanların organizasyondan ayrılma olasılığını artırdığını göstermiştir. Tett ve Meyer'in (1993) meta-analizinde ise bu ilişki -0.27 düzeyinde bir korelasyonla saptanmış ve iş tatminsizliğinin işten ayrılma eğilimini artırdığı belirtilmiştir.

Devamsızlık davranışları da iş tatminiyle ilişkili bir başka geri çekilme biçimidir. Hackett ve Guion (1985), devamsızlık davranışlarının çeşitli faktörlerden etkilendiğini vurgulamakla birlikte, düşük iş tatmininin bu davranışları artırdığını belirtmişlerdir. Harrison ve arkadaşları (2006), iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarının devamsızlık, işten ayrılma ve performans üzerindeki etkilerini meta-analitik bir yaklaşımla inceleyerek iş tatmini ile devamsızlık arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca Dineen ve arkadaşları (2007), ekip içi iş tatmininin düşük olduğu durumlarda ekip düzeyinde devamsızlık oranlarının yükseldiğini bulmuşlardır.

Psikolojik geri çekilme davranışları (örneğin işe odaklanamama ya da görevlerden kaçınma) da iş tatminiyle negatif ilişkilidir (LePine, Podsakoff ve LePine, 2005). Judge, Zhang ve Glerum (2020), düşük iş tatmininin çalışanların işten psikolojik olarak

kopmasına, iş yükümlülüklerinden kaçınmasına ve örgütsel bağlarını zayıflatmasına neden olduğunu belirtmişlerdir.

Chen ve arkadaşları (2011), iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi zamana bağlı dinamik bir süreç olarak ele almış ve bu ilişkiyi “momentum” kavramı çerçevesinde açıklamışlardır. Bu çalışmada, iş tatminindeki değişim yönü ve hızının, bireylerin işten ayrılma niyetleri üzerinde statik tatmin düzeyinden daha etkili olduğu saptanmıştır. Özellikle tatminde yaşanan istikrarlı düşüşlerin işten ayrılma eğilimini artırdığı; buna karşılık olumlu yöndeki değişimlerin işte kalma niyetini güçlendirdiği bulunmuştur. Bu bulgu, iş tatmininin sadece mevcut düzeyiyle değil, zaman içerisindeki değişim trendiyle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Öte yandan, bazı araştırmalarda geri çekilme davranışlarının yalnızca pasif bir direnç biçimi değil, aynı zamanda bireyin örgütsel sorunlara verdiği savunmacı bir tepki olduğu ileri sürülmektedir (Hanisch, 1995). Algılanan adaletsizlik, güvensizlik ya da yönetsel destek eksikliği gibi faktörlerin, düşük iş tatminiyle birleştiğinde geri çekilme davranışlarını tetiklediği belirtilmiştir. Allen, Shore ve Griffeth (2003), düşük algılanan örgütsel destek düzeyi ile iş tatminsizliği bir araya geldiğinde, çalışanların işten uzaklaşma davranışlarının daha belirgin hale geldiğini saptamışlardır.

Sonuç olarak, geri çekilme davranışları, düşük iş tatminine sahip çalışanlar arasında yaygın olarak gözlemlenen ve örgütsel verimliliği ciddi biçimde sekteye uğratabilen davranış örüntüleridir. Bu tür davranışların önlenmesi, büyük ölçüde çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin artırılmasıyla mümkündür. Dolayısıyla iş tatmini, yalnızca örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda işten uzaklaşma eğilimlerini de azaltarak örgütsel sürdürülebilirliğe katkı sağlar (Judge vd., 2020).

2.5. Kariyer Memnuniyeti ve İş Tatmini İlişkisi

İş tatmini ve kariyer memnuniyeti, doğrudan gözlemlenemeyen ve bireylerin mesleki yaşamlarındaki doyumlarını değerlendirmeye yönelik iki önemli gizil yapıdır. Kariyer memnuniyeti, bireyin genel kariyer yolculuğu boyunca elde ettiği başarılar, edindiği deneyimler ve karşılaştığı gelişim fırsatları karşısındaki memnuniyet düzeyini ifade ederken; iş tatmini, bireyin mevcut işindeki görevleri, çalışma koşulları ve iş ortamına yönelik memnuniyetini yansıtmaktadır (Locke, 1976). Bir başka ifadeyle,

kariyer memnuniyeti daha uzun vadeli mesleki hedeflerin gerçekleştirilmesine ve kariyer gelişimine ilişkin genel bir değerlendirme sunarken; iş tatmini, daha çok günlük iş deneyimlerine, mevcut pozisyona ve kısa vadeli koşullara odaklanır (Judge vd., 1995). Bu doğrultuda, her ne kadar iş tatmini, kariyer memnuniyetine katkıda bulunan bir unsur olsa da bu iki yapı kavramsal olarak birbirinden farklıdır (Heslin, 2005).

Genel olarak, kariyer memnuniyetinin yüksek olması, bireyin iş tatminini de olumlu yönde etkileyebilmektedir. Araştırmalar, bilinçli kariyer seçimi ve öz farkındalığın hem iş tatminini hem de kariyer memnuniyetini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir (Ghaleb, 2024). Kariyerinde ilerleme kaydeden, hedeflerine ulaşan ve kendini geliştirme fırsatları yakalayan bireyler, mevcut işlerinden de daha yüksek düzeyde doyum sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, yüksek kariyer memnuniyeti her zaman yüksek iş tatmini ile sonuçlanmayabilir. Eğer bireyin mevcut iş koşulları, görev tanımı veya çalışma ortamı beklentilerini karşılamıyorsa; birey kariyerinden genel anlamda memnun olsa dahi işinden memnun olmayabilir. Diğer bir ifadeyle, kişi doğru bir kariyer seçimi yaptığından emin olabilir; ancak tatmin edici olmayan bir iş deneyimi yaşıyor olabilir. Benzer şekilde, mevcut iş durumu olumlu pek çok bileşene sahip olabilir; fakat kişi kariyer seçiminden tam anlamıyla tatmin olmayabilir (Zingesser, 2004). Bu durum, kariyer memnuniyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkinin doğrusal ve tek yönlü bir yapıdan ibaret olmadığını, araya farklı değişkenlerin ve etkileşimlerin girdiğini göstermektedir.

Bu doğrultuda, çalışmada kariyer memnuniyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamada güçlü bir teorik temel sunan Herzberg'in Çift Faktör Kuramı'ndan yararlanılmıştır. Bu kurama göre iş tatmini ve iş tatminsizliği, birbirinden bağımsız ancak etkileşimli iki ayrı faktör grubuyla açıklanmaktadır: motivasyonel (içsel) faktörler ve hijyen (dışsal) faktörler. Motivasyonel faktörler; başarı duygusu, tanınma, sorumluluk alma, işin niteliği ve kişisel gelişim gibi bireyin içsel ihtiyaçlarını karşılayan unsurlardan oluşur ve doğrudan iş tatmini sağlamaktadır. Buna karşılık, hijyen faktörleri; maaş, iş güvencesi, çalışma koşulları, yönetsel politikalar ve kişiler arası ilişkiler gibi dışsal unsurlardan oluşur ve yalnızca tatminsizliği önlemeye yöneliktir; bu faktörlerin varlığı tek başına iş tatmini sağlamaz (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 2011; Herzberg, 1966; Alshmemri, Shahwan-Akl ve Maude, 2017).

Kariyer memnuniyeti ise büyük ölçüde motivasyonel faktörler üzerinden şekillenmektedir. Özellikle akademik kariyer bağlamında; başarı duygusu, akademik katkıların takdir edilmesi, bilimsel üretim süreçleri ve kişisel gelişim fırsatları gibi içsel motivasyon kaynakları, bireylerin hem kariyerlerinden hem de işlerinden tatmin duymalarına katkı sağlamaktadır. Araştırma yapma, bilgi üretme, öğrenci yetiştirme gibi anlam yüklü mesleki etkinlikler, bireyin işine değer atfetmesini sağlamakta ve bu da içsel tatminin temelini oluşturmaktadır. Bu yönüyle Herzberg'in kuramı, kariyer memnuniyetinin içsel motivasyon aracılığıyla iş tatminine dönüşümünü açıklamak için güçlü bir teorik çerçeve sunmaktadır.

Hijyen faktörleri ise doğrudan kariyer memnuniyetini belirlemekte sınırlı bir role sahip olmakla birlikte, iş tatmini açısından belirleyici niteliktedir. Akademik alanda iş güvencesi, adil maaş, akademik özgürlük, kurumsal destek ve uygun fiziksel çalışma ortamı gibi dışsal koşulların sağlanması, iş tatminsizliğini önlemekte ve bireyin içsel motivasyonunu sürdürmesine katkı sağlamaktadır. Ancak bu faktörlerin varlığı, içsel motivasyon unsurlarıyla desteklenmediği sürece sürdürülebilir bir iş tatmini oluşturmakta yetersiz kalabilmektedir.

Sonuç olarak, kariyer memnuniyetinin artması, bireyin içsel motivasyon kaynaklarını güçlendirmekte ve bu da anlamlı iş deneyimleriyle birlikte iş tatminini artıran bir mekanizma oluşturmaktadır. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde bu artış, sadece bireysel doyumla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütsel bağlılık, performans ve verimlilik gibi çıktılar üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle, çalışmada kariyer memnuniyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamada Herzberg'in yaklaşımı temel bir kuramsal dayanak olarak ele alınmıştır.

Hem fiziksel koşullar hem de kişiler arası ilişkilerle şekillenen destekleyici bir çalışma ortamı, iş tatminini doğrudan artıran bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Yanık ve Taniş, 2020; Taheri vd., 2020). Çalışanların kurumda kalma eğilimi üzerinde ise çalışma ortamındaki olumlu deneyimlerin, mentorluk uygulamalarının ve destekleyici liderlik biçimlerinin genel memnuniyet üzerinde önemli bir etkisi olduğu; bu durumun aynı zamanda kariyer memnuniyetiyle de ilişkili olduğu belirlenmiştir (Anafarta ve Apaydın, 2016; DeCastro vd., 2014). Bu bulgular, örgütlerin yalnızca iş tatminini değil, aynı zamanda çalışanların kariyer gelişimini ve genel memnuniyetini de destekleyen

politikalar geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymaktadır. Özetle, kariyer memnuniyeti ve iş tatmini, birbiriyle ilişkili fakat farklı boyutları temsil eden yapılar olup, kişisel özelliklerden örgütsel kültüre, iş koşullarından yönetsel uygulamalara kadar pek çok faktörden etkilenmektedir. Kariyer memnuniyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi birlikte ele alan bazı araştırmalar aşağıda özetlenmiştir:

Rençber ve Koparal (2021), organize sanayi bölgesinde özel sektör çalışanlarıyla yaptıkları arařtırmada, kariyer memnuniyetinin iř tatmini üzerinde olumlu etkisi olduđunu; ayrıca iř tatmini ve örgütsel bađlılık aracılıđıyla örgütsel vatandaşlık davranıřını da pozitif yönde etkilediđini ortaya koymuřtur. Bořtjanćić ve Petrovćić (2019), Slovenya’da akademik personel üzerinde gerćekleřtirdikleri ćalıřmada, iř tatmininin iře bađlılık ve kariyer memnuniyeti üzerinde olumlu etkilerini vurgulamıřlardır. Williamson, Pemberton ve Lounsbury (2005), bilgi profesyonelleriyle yürüttükleri ćalıřmada, kiřilik özellikleri ile iř ve kariyer tatmini arasında anlamlı iliřkiler tespit etmiř; özellikle duygusal dayanıklılık, iyimserlik ve iř motivasyonunun kariyer tatmini üzerinde güçlü etkileri olduđunu belirtmiřlerdir.

Yukarıda sunulan kuramsal ve ampirik bilgiler dođrultusunda, ćalıřmada test edilen arařtırma hipotezi ařađıdaki řekilde oluřturulmuřtur:

H₁: Kariyer memnuniyeti ve iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

2.6. İş-Aile Çatışması Kavramı ve Kariyer Memnuniyeti ile İlişkisi

Kiřinin toplum içindeki konumunu belirleyen “rol” kavramı, bireylerin sosyal statülerine bağlı olarak üstlendikleri davranış, sorumluluk ve beklentiler bütününü ifade etmektedir (Biddle, 1979; Stryker ve Statham, 1985). Bu doğrultuda gelişen rol teorisi, bireylerin çeşitli sosyal rolleri (örneğin iř, aile, topluluk) nasıl yerine getirdiklerini ve bu rollere ilişkin beklentileri nasıl karşıladıklarını incelemektedir. Diđer bir ifadeyle, bu teori insan davranışlarının toplumsal kalıplarını açıklamayı amaćlamaktadır.

Katz ve Kahn’a (1978) göre rol çatışması, bireyin iki ya da daha fazla rolü arasında yaşadığı uyumsuzluk ya da bir roldeki sorumlulukların diğer bir rolün gereklerini yerine getirmesini olumsuz etkilemesi durumudur. Çalışma yaşamında en sık karşılaşılan rol çatışmalarından biri ise iş-aile çatışmasıdır. İş ve aile, bireyin yaşamında merkezi öneme sahip iki temel alan olup, bu alanlara ilişkin roller genellikle birbirinden farklı fakat aynı

derecede önemli sorumluluklar içermektedir. Bu nedenle bireyler, iş ve aile rollerinin beklentilerini eşzamanlı olarak karşılamakta zorlanmakta ve bu durum iş-aile çatışmasına zemin hazırlamaktadır (Yücel ve Torun, 2025). Örneğin, bir bireyin hem başarılı bir yönetici hem de ilgili bir ebeveyn olmaya çalışması, bu roller arasında denge kurmayı güçleştirebilir. Zira rol davranışları yalnızca bireyin içselleştirdiği görevlerle sınırlı kalmayıp, toplumsal çevre tarafından da dayatılan beklentilerden oluşmaktadır. Nitekim günümüzde çift kariyerli bireylerin, tek ebeveynli ailelerin ve yaşlı bakım sorumluluğu taşıyan çalışanların sayısındaki artış, geleneksel cinsiyet rollerinin dönüşümüne neden olmuştur. Bahsi geçen bu dönüşüm ise iş ve aile rollerinin yeniden şekillenmesini beraberinde getirmiştir. Böylece, bireylerin bu rollere ilişkin beklentileri dengeleme gerekliliği giderek daha belirgin hale gelmiştir (Netemeyer vd., 1996).

İş-aile çatışmasının yalnızca roller arası dengesizlikle sınırlı kalmayan, birey ve örgüt düzeyinde çeşitli sonuçlar doğuran çok boyutlu bir olgu olduğu görülmektedir. Nitekim bu çatışmanın, bireylerin hem iş yaşamında hem de özel yaşamlarında önemli olumsuzluklara yol açtığı literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır. İş-aile çatışmasının; iş tatmini, kariyer tatmini, iş performansı ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yarattığı; buna karşılık işten ayrılma niyetini artırdığı belirtilmektedir (Allen vd., 2000; Greenhaus vd., 1997; Netemeyer vd., 1996). Ayrıca yaşam doyumu, aile ve evlilik doyumu, boş zaman etkinliklerinden alınan haz ve aile içi rol performansı da bu çatışmadan olumsuz etkilenmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985; Allen vd., 2000; Burke, 1988). İş-aile çatışması aynı zamanda psikolojik düzeyde stres, kaygı, sinirlilik, huzursuzluk, depresyon ve madde kullanımına; fiziksel düzeyde ise yorgunluk, iştahsızlık ve yüksek tansiyon gibi sağlık sorunlarına neden olabilmektedir (Gutek vd., 1991; Beatty, 1996; Frone vd., 1992; Netemeyer vd., 1996; Yücel ve Torun, 2025).

Bu çatışmanın bireysel ve örgütsel düzeyde çok yönlü olumsuz etkileri, yalnızca mevcut iş performansını değil, bireylerin kariyerlerine ilişkin algı ve tatmin düzeylerini de etkilemektedir. Erken dönem çalışmalarda iş-aile çatışmasının kariyer sonuçlarına etkisi sınırlı kalmıştır. Bunun başlıca nedeni, geleneksel aile modelinde kariyer yollarının, ev içi sorumlulukları üstlenen bir eşin (çoğunlukla kadın) varlığına ve diğer eşin (çoğunlukla erkek) kariyerine odaklanmasına göre şekillenmiş olmasıdır. Son yıllarda yapılan araştırmalar ise çalışanların kariyer memnuniyetlerinin önemli belirleyicilerinden birinin iş-aile çatışması olduğunu ortaya koymuştur (Powell ve Mainiero, 1992; Martins

vd., 2002). Çünkü hem aile yapılarında yaşanan dönüşüm hem de iş yaşamının artan talepleri, iş-aile çatışmasının çalışanların kariyer algıları ve doyumları üzerindeki etkilerini göz ardı edilemez kılmıştır (Schneer ve Reitman, 1993; Stroh ve Reilly, 1999). Bu bağlamda, çalışanların kariyer sonuçlarını değerlendirmede iş-aile çatışması önemli bir değişken olarak dikkate alınmalıdır.

İşgücü yapısındaki demografik dönüşümler, kadın ve erkek çalışanlar üzerinde farklı etkiler doğurmakta; bu da iş-aile çatışmasının cinsiyet temelli farklılaşan sonuçlar doğurabileceğine işaret etmektedir. Beutell ve Wittig-Berman (1999) ise, özellikle kadın çalışanların iş-aile çatışmasının olumsuz etkilerini daha yoğun hissettiklerini ve bu etkinin yaşam evrelerine göre değişebileceğini ileri sürmüştür. Benzer şekilde Powell ve Mainiero'ya (1992) göre, kadınların kariyer gelişimlerini değerlendirebilmek için iş dışı yaşantılarının da dikkate alınması gerekmektedir. Kadınların, aile rollerinden kaynaklanan stres düzeylerinin daha yüksek olması, onları iş ve aile taleplerini dengeleme çabasında aile sorumluluklarını önceliklendirmeye itmektedir (Gutek, Searle ve Klepa, 1991). Greenhaus vd. (1989) ise kadın profesyonellerin daha az saat çalıştığını ve kendi kariyerlerini eşlerinin kariyerlerinden daha az öncelikli gördüklerini belirtmektedir. Bu durum, kariyerlerine ara vermeleri veya iş yaşamından çekilmeleri gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Rahim, 2014). Öte yandan, erkeklerin büyük çoğunluğu aile yaşamını kariyerlerinin önünde bir engel olarak görmezken, kadınların benzer kariyer başarılarına ulaşmaları daha uzun zaman almakta ve çoklu rol taleplerini daha hassas biçimde dengelemeleri gerekmektedir (Bailyn, 1980; Sekaran, 1986). Bu bağlamda, yüksek eğitim düzeyine sahip kadınların bile kariyer yollarının daha fazla kesintiye uğradığı gözlemlenmiştir (Devanna, 1984; Olson ve Frieze, 1987).

Kariyer gelişimi sürecinde cinsiyete dayalı farklılıkların etkileri sadece ilerleme hızıyla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda örgütsel terfi uygulamalarında da kendini göstermektedir. Araştırmalar, erkeklerin kadınlara kıyasla daha hızlı terfi ettiklerini ve kariyer basamaklarını daha çabuk tırmandıklarını göstermektedir (Larwood ve Gattiker, 1987; Bielby ve Baron, 1986). Öte yandan, bazı çalışmalar kadınların da erkeklere göre daha hızlı terfi ettiklerini öne sürmektedir (Tsui ve Gutek, 1984). Ancak bu tür bulguların, gerçek bir kariyer güçlenmesinden ziyade “terfi yoluyla pasifleştirme” olarak adlandırılan sembolik yükselmelerle açıklanabileceği belirtilmektedir (Flanders ve Anderson, 1973; Powell ve Mainiero, 1992). Bu zorlukların hafifletilmesi amacıyla çeşitli örgütsel

politikalar geliştirilmiştir. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma, yarı zamanlı istihdam, ebeveyn izni gibi uygulamalar ile şirket içi çocuk bakım hizmetleri, çalışan ebeveynlerin çoklu rol taleplerini daha etkin biçimde yönetmesine yardımcı olmaktadır (Glass ve Estes, 1997; Kossek ve Nichol, 1992). Özellikle kadın çalışanlar açısından bu tür destekleyici uygulamalar, kariyer ve aile yaşamı arasında denge kurarak her iki alanda da doyum sağlamalarına katkı sunmaktadır.

İş-aile çatışması ile kariyerle ilgili değişkenler arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma, bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Örneğin, Stroh, Brett ve Reilly (1996) iş-aile çatışmasının kariyer ilerlemesini olumsuz etkilediğini belirtirken; Tenbrunsel (1995) ve Okurame (2012), bu çatışmanın kariyer bağlılığını azalttığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde, Ballout (2008) ile Parasuraman ve arkadaşları (1996), iş-aile çatışmasının kariyer başarısını olumsuz etkilediğini vurgulamışlardır.

Literatürde, iş-aile çatışması ile kariyer kavramını birlikte ele alan çok sayıda çalışmaya rastlanmakla birlikte, bu çalışmaların bir bölümü iş-aile çatışmasının özellikle kariyer memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkilerini incelemektedir. Örneğin, Martins ve arkadaşları (2002), 975 yöneticiyle yürüttükleri çalışmada iş-aile çatışması ile kariyer memnuniyeti arasında negatif bir ilişki saptamış; ayrıca medeni hal ile ebeveynlik durumunun bu ilişkide düzenleyici etkiler yaratabileceğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde, Butt ve arkadaşları (2015), Pakistan'daki çalışanlarla gerçekleştirdikleri araştırmada iş-aile çatışması ile kariyer tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Robiansyah ve arkadaşları (2024) ise Endonezya'daki 120 hemşireyle yaptıkları çalışmada, iş-aile çatışmasının kariyer tatmini üzerinde anlamlı ve olumsuz bir etkisi olduğunu belirlemiş; bireysel kariyer çağrısının bu ilişkiyi düzenleyici rol oynadığını ortaya koymuşlardır. Aynı şekilde, Essandoh ve arkadaşları (2023) da bankacılık sektöründe yürüttükleri araştırmada, iş-aile ve aile-iş çatışmasının kariyer tatminini olumsuz etkilediğini ve ruhsal zekânın bu etkiyi hafiflettiğini tespit etmişlerdir.

Bu araştırma bulguları, iş-aile çatışması ile kariyer memnuniyeti arasındaki olumsuz yönlü ilişkiye dair genel eğilimi desteklemektedir. Sonuç olarak, iş ve aile rollerinden kaynaklanan talepler arasında denge kurmakta zorlanan çalışanların, kariyer hedeflerine ulaşmaları güçleşmekte ve bu durum kariyer memnuniyetlerini olumsuz

yönde etkilemektedir (Aryee, Luk ve Fields, 1999; Kopelman, Greenhaus ve Connolly, 1983; Netemeyer vd., 1996). İş ve aile rolleri arasında yaşanan çatışma, bireyin hem iş yaşamındaki performansını hem de kariyerine ilişkin algılarını sekteye uğratabilmekte; bu da kariyer tatmininde azalmaya neden olabilmektedir. Bununla birlikte, kariyerinden yüksek düzeyde memnuniyet duyan bireylerin, iş-aile çatışmasının ortaya çıkarabileceği olumsuz etkileri daha tolere edebileceği veya bu etkileri daha az yoğunlukta hissedebileceği düşünülmektedir. Bu durum, kariyer memnuniyetinin bireylerin iş ve aile rollerine ilişkin algılarını şekillendirmede önemli bir kaynak işlevi gördüğüne işaret etmektedir. Dolayısıyla, bu çalışma kapsamında da çalışanların kariyer memnuniyet düzeylerinin artmasının, iş-aile çatışmasının yaratabileceği olumsuz sonuçları azaltabileceği varsayılmaktadır.

Bu açıklamalar ışığında, çalışmada test edilen hipotez aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H₂: Kariyer memnuniyeti ve iş-aile çatışması arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır.

2.7. İş-Aile Çatışması ve İş Tatmini İlişkisi

İş ve aile, bireylerin yaşamındaki en temel iki alan olup, bu alanlar arasındaki ilişki çalışanların tutumları ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Aile yaşamı iş kaynaklı faktörlerden etkilenebildiği gibi, iş yaşamı da ailevi sorumluluklardan etkilenmektedir. Bu nedenle iş ve aile, birbirinden tamamen bağımsız alanlar olarak değerlendirilmemeli; aksine, aralarındaki karşılıklı etkileşim göz önünde bulundurularak birlikte ele alınmalı ve her iki alanın taleplerini dengeli bir şekilde karşılayacak bir sistem oluşturulmalıdır (VanBuren Trachtenberg, Anderson ve Sabatelli, 2009; Namasivayam ve Zhao, 2007; Bass, Butler, Grzywacz ve Linney, 2008). İş ve aile etkileşiminin göz ardı edilmesi, bireyin bu iki role yönelik beklentilerde yaşadığı uyumsuzluk nedeniyle iş-aile çatışmasının ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu çatışma, bireyin her iki role de yeterli zaman, enerji ve dikkat ayıramamasıyla ilişkilidir. Böyle bir uyumsuzluk; stres, tükenmişlik, yetersizlik ve boş zaman yoksunluğu gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu durum ise iş tatminsizliği, devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve azalan iş performansı gibi çeşitli olumsuz iş sonuçlarıyla ilişkilidir (Davidson ve Cooper, 1992; O’Laughlin ve Bischoff, 2005; Willis vd., 2008).

Bu çerçevede, yapılan ampirik çalışmalar da iş-aile çatışmasının özellikle iş tatmini üzerinde belirgin olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Carlson, Grzywacz ve Kacmar, 2010; Bruck, Allen ve Spector, 2002; Netemeyer, Boles ve McMurrian, 1996; Calvo-Salguero, Carrasco-Gonzalez ve Salinas Martinez, 2010; Hassan, Dollard ve Winefield, 2010). Örneğin, Su ve Jiang (2023) tarafından 527 Çinli kadın akademisyen üzerinde yürütülen araştırmada, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının iş tatminini olumsuz etkilediği, buna karşılık algılanan örgütsel desteğin iş tatminini artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca, iş tükenmişliğinin bu ilişkide aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, Anafarta (2011) Türkiye’de görev yapan doktor ve hemşirelerle gerçekleştirdiği çalışmada, iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerinde negatif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Hwang ve Ramadoss (2017) ise iş-aile çatışması düzeyi yüksek bireylerin iş tatmini düzeyinin düşük olduğunu belirtmişlerdir. Michel vd. (2009) ise işin aile üzerindeki etkisinin (work-to-family conflict), ailenin iş üzerindeki etkisine (family-to-work conflict) kıyasla iş tatmini üzerinde daha güçlü bir etkisinin olduğunu göstermiştir. Rahman ve Ali (2021) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma, akademisyenlerin iş-aile çatışması, aile-iş çatışması, iş-aile dengesi ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Araştırma bulguları, iş-aile çatışmasının akademisyenlerin iş tatminini olumsuz etkilediğini, buna karşın aile-iş çatışmasının anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur. Aynı zamanda, iş-aile dengesinin iş-aile çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Ayrıca Bruck, Allen ve Spector (2002), iş-aile çatışmasının üç alt boyutu olan zaman temelli, gerilim temelli ve davranış temelli çatışmaların iş tatmini ile ilişkisini incelemiş ve özellikle davranış temelli çatışmanın iş tatmini üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Dodanwala ve Shrestha (2021) ise Sri Lanka’daki inşaat profesyonelleriyle yürüttükleri çalışmada, iş-aile çatışmasının duygusal tükenmişliği artırarak iş tatminini olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

İş-aile çatışmasının yalnızca kadın çalışanlara özgü olmadığı da yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Shockley vd. (2017) tarafından gerçekleştirilen ve 350’den fazla çalışmayı kapsayan bir meta-analiz, iş-aile çatışmasının cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık göstermediğini ve her iki cinsiyet için de iş tatminiyle benzer düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. Stewart ve Barling (1996) ise bu çatışmanın yalnızca

bireyin iş yaşamını değil, ebeveynlik davranışları ve çocukların akademik başarısı gibi aile yaşamını da etkilediğini ortaya koymuştur.

Çalışanların yaşadığı iş-aile çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamak için en uygun teorik çerçevenin, Hobfoll'un (1989) geliştirdiği Kaynakların Korunma Teorisi (Conservation of Resources – COR) olduğu düşünülmektedir. Bu teoriye göre bireyler, sahip oldukları zaman, enerji ve sosyal destek gibi kaynakları koruma, sürdürme ve artırma eğilimindedir (Hobfoll, 2001). Örgütsel bağlamda artan rol talepleri aile yaşamına yeterince kaynak aktarılamamasına yol açmakta ve bu durum iş-aile çatışmasını beraberinde getirmektedir. Bu durum ise stres ve suçluluk gibi olumsuz duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yaşanan bu kaynak kaybı, zincirleme bir biçimde duygusal tükenmişliği tetiklemekte ve çalışanın işe yönelik tutumlarını olumsuz yönde etkilemektedir (Grandey ve Cropanzano, 1999).

Bu çerçevede iş-aile çatışması, bireyler açısından bir kaynak kaybı tehdidi olarak değerlendirilmektedir. Özellikle iş rolleri, aile rollerinde kullanılacak kaynakları işgal ettiğinde, birey aile rolüne ilişkin yükümlülüklerini yeterince yerine getirememekte ve bu durum aile kaynaklarının kaybına yol açmaktadır (Hobfoll vd., 2018). Aile kaynaklarının kaybı, bireyin içsel kaynak dengesini bozmakta; ailevi sorumluluklarını yeterli düzeyde yerine getirememesi durumu ise bireyde içsel baskı ve suçluluk hislerinin gelişmesine neden olmaktadır (Wilton ve Ross, 2017). Bu baskı, taşma etkisi (spillover effect) yoluyla işe de yansımakta ve bireyin psikolojik dengesini yeniden sağlayabilmek için daha fazla iş kaynağı tüketmesine neden olmaktadır (Hobfoll, 2001). Bu durumun yol açtığı iş-aile çatışması karşısında çalışanlar, sınırlı kaynaklarını bu sorunları çözmek için harcamak zorunda kalmakta; bu da işe yönelik enerjilerinin azalmasına ve dolayısıyla iş tatminlerinin düşmesine yol açmaktadır (Greenhaus ve Powell, 2006). Sonuç olarak iş-aile çatışması, bireyin işinden, ailesinden ya da genel yaşamından aldığı tatmin düzeyinde azalmaya neden olabilmektedir (Burke ve El-Kot, 2010; Ryan ve Sagas, 2009; Anafarta ve Irmak, 2009). İlgili literatür ve araştırma bulgularına dayanarak, aşağıda belirtilen hipotez geliştirilmiştir:

H₃: İş-aile çatışması ve iş tatmini arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki söz konusudur.

2.8. Kariyer Memnuniyeti ve İş Tatmini İlişkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü

Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory – COR; Hobfoll, 1989; 2001), bireylerin sahip oldukları kaynakları (zaman, enerji, statü, psikolojik dayanıklılık vb.) korumaya, geliştirmeye ve sürdürmeye çalıştıklarını; bu kaynakların tehdit altında olması veya kaybedilmesi durumunda ise stres ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların ortaya çıktığını öne sürmektedir. Bu bağlamda, iş-aile çatışması, bireyin sahip olduğu zaman, enerji ve dikkat gibi sınırlı kaynakların hem işle hem de aileyle ilgili talepler arasında bölünmesi sonucu kaynak kaybı yaşamasına neden olan bir stresör olarak değerlendirilmektedir (Grandey ve Cropanzano, 1999; Halbesleben vd., 2014).

Kariyer memnuniyeti yüksek olan bireylerin kariyerlerine dair olumlu değerlendirmeleri, onların kendilerini daha yeterli, başarılı ve anlamlı hissetmelerine katkı sağlamaktadır (Greenhaus, Parasuraman ve Wormley, 1990). Bu durum, bireyin öznel başarı, istikrar ve statü gibi kaynaklara sahip olduğunu hissetmesini sağlayarak mevcut kaynaklarını korumasına veya yeniden kazanmasına yardımcı olabilir. Böylece, iş-aile çatışmasının azalmasına katkı sağlanabilir. Öte yandan, işin gerekleri ile aile sorumlulukları arasında denge kurulamaması halinde bu kaynakların tehdit altına girmesi olasıdır. Zira iş-aile çatışması hem fiziksel hem de duygusal kaynakların tüketilmesine yol açarak, işte elde edilen olumlu duyguların bastırılmasına veya gölgelenmesine neden olabilmektedir (Hobfoll, 1989; 2001). Bu çerçevede, bireyin kariyerinden duyduğu memnuniyet hem işle hem de aileyle başa çıkma becerisini destekleyerek iş-aile çatışmasının azalmasına katkı sağlayabilir (Ten Brummelhuis ve Bakker, 2012). Böylece iş-aile çatışmasının düşük olduğu durumlarda birey, işinden daha fazla doyum elde edebilir. Dolayısıyla iş-aile çatışması, kariyer memnuniyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkide, kaynak yönelimli bir mekanizma olarak aracı rol üstlenebilir.

COR Teorisi bu süreci açıklarken “kaynak kazancı sarmalı” ve “kaynak kaybı sarmalı” kavramlarına da yer verir (Hobfoll, 2001). Bu bağlamda, kariyer memnuniyeti birey açısından bir kaynak kazancı olarak değerlendirilebilir. Bu kazanç, iş-aile çatışmasının azalmasına (kaynak kaybının önlenmesine) neden olurken, aynı zamanda bireyin işinden tatmin olmasına da zemin hazırlar. Ters durumda ise birey kariyerinden

memnun değilse, bu durum daha fazla iş-aile çatışmasına yol açarak mevcut kaynakların tükenmesine ve iş tatmininin azalmasına neden olabilir. Bu mekanizma, kariyer memnuniyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi yalnızca doğrudan değil, dolaylı yollarla da etkileyen bir süreç olarak tanımlanabilir.

Bu tür bir aracılık modelini test eden çalışmalara literatürde sınırlı sayıda da olsa rastlanmaktadır. Örneğin Aba ve arkadaşları (2022), 10 kamu hastanesinde görev yapan sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, kariyer tatmini ile iş tatmini arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırmada, kariyer tatmini ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki; iş-aile ve aile-iş çatışmaları ile iş tatmini arasında ise negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, iş-aile çatışması aracılığıyla kariyer tatmininin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Yüksel (2005), 98 hemşireden elde ettiği veriler doğrultusunda iş-aile çatışmasının çalışanların kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma bulguları, iş-aile ve aile-iş çatışmaları ile iş tatmini arasında negatif yönde ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, kariyer tatmini ile anlamlı bir ilişkiye ulaşamamıştır. Ayrıca, iki çatışma türü arasında pozitif yönlü; çatışma ve kolaylaştırma değişkenleri arasında ise ters yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bu bulgular, iş-aile çatışmasının iş tatmini ve iş davranışları üzerinde olumsuz etkileri olduğunu; ancak kariyer tatmini üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığını göstermektedir.

Beutell ve Wittig-Berman (1999) ise iş-aile çatışmasını etkileyen bireysel ve işle ilgili faktörleri inceleyerek bu çatışmanın çalışanların iş tatmini, kariyer tatmini, aile tatmini ve yaşam tatmini üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Bulgular, iş-aile çatışmasının hem iş hem de kariyer tatminini anlamlı şekilde azalttığını ortaya koymuştur. Ayrıca, iş bağlılığı ve maaş düzeyi, iş ve kariyer tatmini ile pozitif yönde ilişkilidir. Öte yandan, çocuk sayısının aile tatminini olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Son olarak, iş, kariyer ve aile tatmininin yaşam tatmini üzerinde bağımsız ve anlamlı etkileri olduğu görülmüştür.

Benzer şekilde, Çolak ve Cingöz (2018) tarafından Türk Hava Yolları kabin personeli üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının hem iş tatmini hem de kariyer tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma

sonuçları, çatışma düzeyi yüksek olan kabin memurlarının işlerinden ve kariyerlerinden duydukları tatminin anlamlı şekilde azaldığını ortaya koymuştur.

Ayrıca, Gopalan ve Pattusamy (2020) tarafından Hindistan'daki akademik personel üzerinde yürütülen bir çalışmada, iş-aile çatışması ve iş rolü belirsizliğinin kariyer tatmini ve yaşam başarısı üzerindeki etkileri; iş tatmini, aile tatmini ve iş-aile dengesi aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, iş-aile çatışmasının hem yaşam hem de kariyer tatmini üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ve bu etkilerin kısmen iş tatmini ve aile tatmini aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir.

Tüm bu bulgular, iş-aile çatışmasının hem kaynak kaybına neden olan bir stresör hem de bireysel ve örgütsel çıktılar arasında önemli bir köprü işlevi görebileceğini ortaya koymaktadır. Literatürde iş-aile çatışmasının farklı değişkenler aracılığıyla çeşitli etkileri incelenmiş olmakla birlikte, mevcut çalışmada bu değişkenin kariyer memnuniyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkideki aracı rolü ele alınmıştır. Sonuç olarak, COR teorisi bağlamında kariyer memnuniyeti, bireyin kaynaklarını destekleyen bir unsur olarak değerlendirilmekte; bu durumun iş-aile çatışmasını azaltarak iş tatminini artırması beklenmektedir. Bu bilgiler ve ilgili kuramsal çerçeve doğrultusunda araştırma hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

H4: Kariyer memnuniyeti ve iş tatmini ilişkisinde, iş-aile çatışmasının aracılık rolü vardır.

2.9. Yenilikçi İş Davranışı: Kavramsal Çerçevesi ve Kariyer Memnuniyeti ile İş-Aile Çatışması İlişkisindeki Düzenleyici Rolü

Yenilik, sorunların ve fırsatların tanımlanması, yeni fikirlerin ortaya konulması, organizasyon tarafından benimsenmesi ve uygulanması gibi birbirini takip eden aşamalardan oluşan çok boyutlu bir süreçtir (Hughes vd., 2018). Diğer bir ifadeyle bu süreç, yalnızca fikir üretimini değil; aynı zamanda fikirlerin uygulanarak üretim, değişim ve tüketim süreçlerine aktarılmasını da kapsamaktadır (Twiss, 1989). Yenilik, bazı çalışmalarda bir fikrin ilk kez ya da rakiplerden önce kullanılmaya başlanması olarak tanımlanırken (Becker ve Whisler, 1967), Schumpeter (1934) ise yeniliği yeni ürünlerin, üretim yöntemlerinin ve iş modellerinin pazara sunulması olarak tanımlamıştır.

Bu çok yönlü tanımlar doğrultusunda, yeniliğin işletmeler açısından önemi daha net biçimde anlaşılmaktadır. Özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama

potansiyeli, yeniliği örgütler için kritik hale getirmiştir (Porter, 1980). Organizasyonların hayatta kalması ve büyümesi açısından stratejik bir unsur olan yenilik (Zahra ve Covin, 1994), işletmeleri sürekli olarak yaratıcı çözümler üretmeye zorlamaktadır. Yoğun rekabet ortamı ve hızla değişen küresel koşullar, örgütlerin yalnızca varlıklarını sürdürebilmeleri için değil, aynı zamanda dönüşerek gelişebilmeleri açısından da yeniliğe ihtiyaç duymalarına yol açmıştır (Christensen, 2015). Bu bağlamda birçok organizasyon, çalışanlar tarafından geliştirilen ürün, hizmet veya süreçlerin yeniliğin temelini oluşturduğunu fark ederek insan faktörünü yenilik üreten ve yeniliğe teşvik eden bir tür maddi olmayan sermaye olarak değerlendirmektedir. Örneğin Amazon, çalışanlarının yenilikçi fikirler üretmesi ve öneride bulunması için Amazon Go ve Prime Now gibi projeleri hayata geçirirken; Samsung'un C-Lab girişimi, çalışanların yaratıcı fikirler üretmesini destekleyen ve yenilikçi iş davranışını teşvik eden bir platform sunmaktadır (AlEsa ve Durugbo, 2022). Bu örnekler, özellikle bilgi toplumlarında faaliyet gösteren kurumların değişime uyum sağlama ve rekabet avantajı elde etme süreçlerinde yenilik yeteneğinin ne denli belirleyici olduğunu göstermektedir.

Bu bağlamda, yenilik potansiyelinin açığa çıkmasında bireysel katkıların önemi artmakta; özellikle de yenilikçi iş davranışı kavramı ön plana çıkmaktadır. Yenilikçi iş davranışı, çalışanların yeni teknolojileri araştırmaları, alternatif yöntemler önermeleri, yaratıcı fikirler geliştirmeleri ve bu fikirleri uygulamaya geçirmek için gerekli kaynakları aramaları gibi çeşitli davranışları kapsamaktadır (Yuan ve Woodman, 2010). Bu davranışlar, bireylerin geçmiş deneyimlerinden beslenirken aynı zamanda içinde bulundukları bağlamın sunduğu fırsatlar ve sınırlılıklar tarafından da şekillendirilir (Kanter, 1988). Bu süreç yalnızca bireyleri değil, aynı zamanda yöneticileri de kapsayan bütünsel bir çaba gerektirir. Nitekim yöneticiler, yenilik süreçlerini destekleyecek örgütsel iklimi oluşturarak, fikirlerin hayata geçirilmesini kolaylaştıracak bir liderlik yaklaşımı benimsemelidir (Cooper, 1998). Bu doğrultuda dönüşümcü liderlik, çalışanların fikirlerini açıklıkla ifade edebileceği ve deneme-yanılma süreçlerinin tolere edildiği bir ortam yaratarak yenilikçi davranışların desteklenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dolayısıyla, yenilikçi iş davranışı yalnızca bireysel bir girişim olarak değil, aynı zamanda örgütsel yapının ve liderliğin desteklediği kolektif bir çaba olarak ele alınmalıdır (Messmann ve Mulder, 2012).

Yenilikçi iş davranışının örgüt içinde ortaya çıkabilmesi için sürecin belirli aşamalar doğrultusunda ilerlemesi gerekmektedir. Bu aşamalar bir zincirin halkaları gibi birbirini tamamlamalı ve hem bireysel hem de örgütsel kaynaklarla desteklenmelidir. İlk aşama olan fırsat keşfi, bireylerin müşteri beklentileri, pazar koşulları ya da örgütsel sorunlar gibi konulara yönelik farkındalık geliştirerek yenilik ihtiyacını tanımladıkları dönemi ifade eder (De Jong ve Den Hartog, 2010). Bu dönemde bireyler yalnızca mevcut problemleri çözmeye odaklanmaz, aynı zamanda gelecekteki olası fırsatları da değerlendirirler. Drucker'ın (1985) sistematik fırsat kaynakları yaklaşımı, bu keşif sürecine yapısal bir yön kazandırarak bireylerin inovasyona açık bir düşünce tarzı geliştirmesine olanak tanır.

Fırsatların keşfedilmesini izleyen fikir üretimi aşamasında, bireyler mevcut süreçleri geliştirmek ya da karşılaşılan sorunlara yaratıcı ve uygulanabilir çözümler üretmek amacıyla yeni yöntemler ve uygulamalar tasarlamaya başlarlar (Basadur, 2004; Kanter, 1988). Bu süreçte yaratıcı düşünme becerileri, bilişsel esneklik ve problem çözme kapasitesi ön plana çıkar. Özellikle bireylerin yenilikçilik yönelimi ve örgütün sağladığı psikolojik güven ortamı, fikir üretim sürecini olumlu yönde etkiler. Fikirlerin içeriği kadar organizasyonun bu fikirleri kabul etme ve deneme konusundaki açıklığı da sürecin başarısı üzerinde belirleyicidir.

Fikir üretiminin ardından gelen fikir savunma aşaması, geliştirilen fikirlerin organizasyon içinde kabul görmesi için destek arayışını ve bu fikirlerin uygun biçimlerde tanıtılmasını içerir. Çoğu zaman önerilen fikirler mevcut düzene aykırı olabilir ve bu nedenle çeşitli düzeylerde dirençle karşılaşabilir. Bu bağlamda, bireylerin yalnızca teknik bilgiye değil, aynı zamanda ikna edici iletişim becerilerine ve sosyal sermayeye de sahip olmaları gerekmektedir. Fikirlerin hayata geçirilebilmesi için kimi zaman koalisyonlar oluşturulması, stratejik destekçiler kazanılması ve gerekli kaynakların sağlanması gibi yöntemler kullanılabilir (Scott ve Bruce, 1994; De Jong ve Den Hartog, 2010). Bu süreçte dönüşümcü liderliğin varlığı ve örgütsel açıklık gibi faktörler, fikirlerin kurumsal düzeyde benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

Destek bulan fikirlerin uygulanarak somut çıktılara dönüştürülmesi, sürecin dördüncü aşamasını, yani fikir uygulama basamağını oluşturmaktadır. Bu aşamada, yaratıcı fikirlerin uygulanabilirliğinin test edilmesi amacıyla pilot çalışmalar

yürütülebilir. Elde edilen bulgular doğrultusunda fikirler iyileştirilerek nihai hâline getirilebilir ve organizasyonel süreçlere entegre edilir (Janssen, 2004). Bu entegrasyon süreci, yenilikçi çözümlerin sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşımakta; aynı zamanda değişimin kalıcı olmasını sağlayan kültürel ve yapısal dönüşümlerin önünü açmaktadır.

Son olarak, bazı araştırmacılar yenilikçi iş davranışı sürecine “yansıma” aşamasını da eklemektedir. Bu aşama, geçmişteki uygulamaların sistematik biçimde değerlendirilmesini ve bu değerlendirme aracılığıyla gelecekteki yenilikçi girişimler için öğrenme ve gelişim fırsatlarının oluşturulmasını amaçlamaktadır (Messmann ve Mulder, 2015). Yansıma süreci hem bireysel hem de örgütsel öğrenmenin desteklenmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda yapılan değerlendirmeler, yalnızca başarılı uygulamaların tekrarını sağlamakla kalmaz; aynı zamanda başarısızlıkların nedenlerinin analiz edilmesini mümkün kılar ve ilerleyen dönemlerde benzer hataların önlenmesine olanak tanır. Böylece inovasyon döngüsü tamamlanmakta ve kurumlar, bilgiye dayalı karar alma süreçlerini sürekli olarak güçlendirmektedir.

Kariyer memnuniyeti ile iş-aile çatışması arasındaki ilişki, Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory – COR) çerçevesinde anlamlandırılabilir. COR teorisine göre bireyler, sahip oldukları değerli kaynakları (zaman, enerji, dikkat, psikolojik dayanıklılık gibi) koruma ve artırma çabası içerisinde ve bu kaynakların tehdit altında olduğu durumlar stres yaratır (Hobfoll, 1989). Kariyer memnuniyeti, birey açısından önemli bir psikolojik ve mesleki kaynak olarak değerlendirilir. Kişinin kariyerine yönelik olumlu algıları, onun işinden ve gelişiminden duyduğu doyumunu ifade ederken; bu durum bireyin öz yeterlik duygusunu, aidiyet hissini ve dayanıklılığını güçlendirerek toplam kaynak kapasitesini de artırabilir. İş-aile çatışması ise, bireyin iş ve aile rollerini aynı anda yerine getirmekte zorlanmasından doğan bir rol çatışması türüdür (Greenhaus & Beutell, 1985). Bu çatışma, özellikle zaman ve enerji gibi sınırlı kaynakların her iki role yetememesi sonucunda bireyin psikolojik kaynaklarını tehdit eden bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışmasını azaltıcı etkiler doğurabileceği varsayılabilir.

Bu ilişkide yenilikçi iş davranışı, bireyin kaynak dengesini yönetme sürecinde önemli bir değişken olarak devreye girebilir. Yenilikçi iş davranışı, bireyin iş süreçlerine

yaratıcı çözümler getirme, yeni fikirler üretme ve bu fikirleri hayata geçirme çabalarını kapsar (Janssen, 2000). Bu davranış biçimi, tür davranışlar, bireyin işinde daha fazla kontrol ve özerklik hissetmese, stresi azaltmasına, kişisel ve performans gelişimine, yaşam tatminine örgütsel etkililiğe katkı sağlamaktadır (Zhang ve Bartol, 2010; Van de Ven, 1986; Oldam ve Cummings, 1996; Janseen vd., 2004). Bu açıdan bakıldığında, yenilikçi iş davranışı bireysel kaynakları güçlendiren, üretkenliği destekleyen ve bireyin iş-aile rollerini daha etkin yönetmesine katkı sağlayan bir bireysel kaynak olarak değerlendirilebilir.

Ne var ki, yenilikçi iş davranışının etkisi her zaman pozitif olmayabilir. Bu davranış biçimi, aynı zamanda belirli düzeyde bilişsel, duygusal ve sosyal maliyetler de içerebilmektedir. Literatürde bu durum, “yenilikçi davranışın karanlık yönü” olarak tanımlanmakta ve çoğu zaman göz ardı edilmektedir (Shih & Susanto, 2011; Janssen vd., 2004). Örneğin, yaratıcı ve yenilikçi davranışlar örgütsel statü, grup normları veya iş arkadaşlarının beklentileriyle çatışabilir (Kanter, 1988; vd., 2004). Bu durum, bireyin daha fazla çaba sarf etmesine, zihinsel yorgunluk yaşamasına (Baer ve Oldham, 2006) ve sosyal dışlanma ya da çatışma gibi sosyal maliyetlerle karşılaşmasına neden olabilir (Ng ve Wang, 2019).

Özellikle çoklu görev yükü ve yüksek performans beklentisinin olduğu mesleklerde, bireyler iş süreçlerinde yenilikçi olmak durumunda kalabilir. Ancak bu durum, zihinsel ve duygusal kaynakların hızla tükenmesine yol açarak iş-aile çatışmasını azaltmak bir yana, daha da artırabilir. Crawford, LePine ve Rich (2010), yaratıcılık ve yenilikçiliğin her ne kadar olumlu olarak görülse de yüksek düzeyde kaynak tüketimine yol açabildiğini vurgulamıştır. Montani ve arkadaşları (2017) ise, yenilikçi iş davranışının stresli ortamlarda bireyin mevcut kaynaklarını tüketerek, iyi oluşunu olumsuz etkileyebileceğini göstermiştir.

Dolayısıyla yenilikçi iş davranışı, bireyin kaynak yapısını güçlendirerek kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışmasını azaltıcı etkisini destekleyebilir; ancak aşırı ya da kontrolsüz yenilikçilik, bu kaynakları tüketerek tam tersi bir etki de doğurabilir. Bu çerçevede, yenilikçi iş davranışının bağlama bağlı olarak değişken sonuçlar yaratabileceği; yani bazı bireylerde koruyucu bir tampon işlevi görebileceği, bazı

bireylerde ise kaynak tükenmesine neden olarak bu ilişkiyi zayıflatabileceği varsayılabilir.

Yukarıda açıklanan kuramsal çerçeve ve ilgili araştırma bulguları doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezi şu şekildedir:

H₅: Yenilikçi iş davranışı, kariyer memnuniyeti ile iş-aile çatışması arasındaki negatif ilişkiyi düzenler; yani yenilikçi iş davranışı, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletecek şekilde bu ilişkiyi yönetir.

2.10. Kariyer Memnuniyetinin İş-Aile Çatışması Aracılığıyla İş Tatmini Üzerindeki Dolaylı Etkisinde Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyici Rolü

Kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerindeki etkisini anlamada, sürece etki eden aracı ve düzenleyici değişkenlerin dikkate alınması, daha derinlikli ve bütüncül bir değerlendirme sunmaktadır. Bu çerçevede, iş-aile çatışması önemli bir aracı değişken olarak öne çıkarken, bireysel düzeyde sergilenen yenilikçi iş davranışının bu aracılık ilişkisinin gücünü etkileyebileceği düşünülmektedir. Yenilikçi iş davranışı düzeyinin, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisini şekillendirebileceği varsayılmaktadır. Yenilikçi iş davranışı, yalnızca bireysel bir kaynak değil; aynı zamanda bu kaynakların nasıl kullanıldığına dair stratejik bir tutum olarak ele alınabilir. Yenilikçi bireyler, sorunlara yaratıcı çözümler üretme, mevcut sistemleri geliştirme ve alışılmış sınırların dışına çıkarak işleri farklı biçimlerde yürütme kapasitesine sahiptir. Ancak bu kapasite, her zaman kaynakları koruyucu bir işlev üstlenmeyebilir; tersine, özellikle yüksek düzeyde yenilikçilik, bireyin sahip olduğu zaman, dikkat, zihinsel enerji gibi kaynakların yoğun biçimde kullanılmasına yol açarak kaynak tükenmesini tetikleyebilir.

Dolayısıyla, kariyerinden memnuniyet duyan ancak aynı zamanda yüksek düzeyde yenilikçi davranış sergileyen bireylerin iş-aile çatışmasıyla başa çıkma kapasitesi zayıflayabilir. Çünkü yenilikçi faaliyetler yalnızca yaratıcılık değil; aynı zamanda zaman baskısı, zihinsel yük ve sosyal sorumlulukları da beraberinde getirebilir. Bu durum, bireyin kariyer memnuniyetinden sağladığı olumlu psikolojik kaynağın, iş-aile çatışmasını azaltma potansiyelini gölgelemesine neden olabilir. Bu durumda dolaylı etkinin gücü zayıflar.

Buna karşılık, yenilikçi iş davranışı düzeyi daha düşük olan bireylerde, diğer bir ifadeyle yenilikçilikten kaynaklanan ilave yükler söz konusu olmadığında kariyer memnuniyetiyle sağlanan kaynak artışı, daha sade ve odaklı bir iş yaşamı çerçevesinde daha etkin kullanılabilir. Yenilikçilikten kaynaklanan ilave yükler söz konusu olmadığında, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışmasını azaltıcı etkisi daha net hissedilir ve bu durum iş tatmini üzerinde daha güçlü bir dolaylı etki yaratabilir.

Dolayısıyla, yenilikçi iş davranışı bu süreçte doğrudan bir koruyucu etken değil; kaynak tüketimini artırarak kariyer memnuniyetinin dolaylı etkisini zayıflatıcı bir unsur olabilir. Bu bakış açısıyla, söz konusu davranış biçiminin sadece varlığı değil, düzeyi ve bağlamsal etkisi de önem kazanmaktadır. Bu çerçevede geliştirilen araştırma hipotezi aşağıda sunulmuştur:

H₆: Yenilikçi iş davranışı, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisini düzenleyecektir. Bu dolaylı etki, yenilikçi iş davranışı düşük olduğunda daha güçlü, yenilikçi iş davranışı yüksek olduğunda daha zayıf olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM VE VERİLERİN ANALİZİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Modern iş yaşamının giderek artan karmaşıklığı, bireylerin kariyer memnuniyeti ve iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerin çok boyutlu olarak ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda, bireyin kariyerine yönelik memnuniyet düzeyinin iş tatminine nasıl yansıdığı ve bu ilişkide hangi psikososyal değişkenlerin aracı ya da düzenleyici rol oynadığı, örgütsel davranış ve iş psikolojisi literatüründe önemini koruyan temel araştırma konularından biridir. Özellikle bilgi yoğun sektörlerde, örneğin yükseköğretim alanında görev yapan akademisyenler açısından bu dinamik daha da karmaşık hâle gelmektedir.

Akademisyenler, yıl boyunca yoğun öğretim ve araştırma faaliyetlerini sürdürmekte; bu süreçte zaman, enerji ve dikkat gerektiren ailevi sorumluluklarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum, işin taleplerinin aile yaşamıyla çatışmasına yol açmakta ve iş-aile çatışmasını tetiklemektedir. Akademisyenler bu tür çatışmalarla başa çıkabilmek için sürekli öz düzenleme mekanizmalarını devreye sokmakta; kişisel kaynaklarını (zaman, enerji, psikolojik denge) etkin biçimde yönetmek zorunda kalmaktadırlar (Hobfoll vd., 2018). Ancak bu kaynakların sürekli tüketilmesi, uzun vadede duygusal tükenmeye, öz yeterlilik algısında azalmaya ve nihayetinde iş tatmininde düşüşe neden olabilmektedir (Li vd., 2021; Wanous vd., 1997).

Bu bağlamda, bu araştırmanın temel amacı; kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerindeki etkisini açıklarken, bu ilişkide iş-aile çatışmasının aracı rolünü ve yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisini incelemektir. Geliştirilen kuramsal model, yalnızca bireysel ve örgütsel tutumları açıklamakla kalmayıp, aynı zamanda iş-yaşam dengesi,

yaratıcılık ve çalışan refahı gibi çağdaş yönetim kavramları üzerinden uygulanabilir politika önerileri geliştirmeyi de hedeflemektedir.

Akademisyenler, bilgi üretme, yayma ve yeni nesilleri yetiştirme gibi çok yönlü sorumluluklara sahip olduklarından, yalnızca iş ortamında değil, toplumsal gelişimin tüm boyutlarında stratejik roller üstlenmektedirler. Bu nedenle, onların işlerinden ve kariyerlerinden duydukları memnuniyet, sadece bireysel değil, aynı zamanda kurumsal ve toplumsal düzeyde de önemli sonuçlar doğurmaktadır. Ancak yoğun iş yükü, belirsiz kariyer yapıları, performans dayalı değerlendirme sistemleri ve özel yaşama ayıracak zamanın kısıtlı olması gibi etmeler akademisyenlerin iş ve aile rollerini dengelemesini zorlaştırmakta; dolayısıyla iş-aile çatışması yaşamalarına zemin hazırlamaktadır (Anderson ve Jablin, 2000). Bu çatışmalar, sadece aile hayatını değil, aynı zamanda bireyin işe yönelik algısını, motivasyonunu ve tatmin düzeyini de etkilemektedir.

Araştırmanın özgün yönlerinden biri, bireyin kariyer memnuniyetinin doğrudan etkisinin ötesine geçerek, bu etkinin hangi yollarla ve hangi koşullarda ortaya çıktığını açıklamaya çalışmasıdır. Bu bağlamda, iş-aile çatışması bir aracılık değişkeni olarak, kariyer memnuniyetinden kaynaklanan olumlu duyguların iş ortamına nasıl yansıdığını açıklamada kilit bir rol üstlenmektedir. Öte yandan, yenilikçi iş davranışı gibi bireyin çalışma ortamına katkı sağlayan yaratıcı tutumlarının, bu ilişkiyi nasıl şekillendirdiği de önemli bir araştırma sorusudur. Yenilikçi iş davranışı, bireyin mevcut sorunlara alternatif çözümler geliştirmesi, süreçleri iyileştirmesi ve örgüt içinde değer yaratması açısından kritik öneme sahiptir (Janssen, 2000). Akademisyenlerin görev tanımları ve mesleki sorumlulukları incelendiğinde, yenilikçi davranışların bu meslek grubu için hem bireysel hem de kurumsal düzeyde temel bir beklenti olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, kariyerlerinden duydukları memnuniyet, akademisyenlerin yenilikçi iş davranışlarına yönelmelerini teşvik edebilir. Ancak bu yönelimin, bireylerin yaşadığı iş-aile çatışmasının düzeyine göre farklı etkiler gösterebileceği öngörülmektedir. Diğer bir ifadeyle bu davranış biçiminin iş-aile çatışması üzerindeki düzenleyici etkisi, bireyin sahip olduğu içsel motivasyonun dışsal baskılar karşısında nasıl işlevsel hâle geldiğini anlamamıza katkı sunmaktadır.

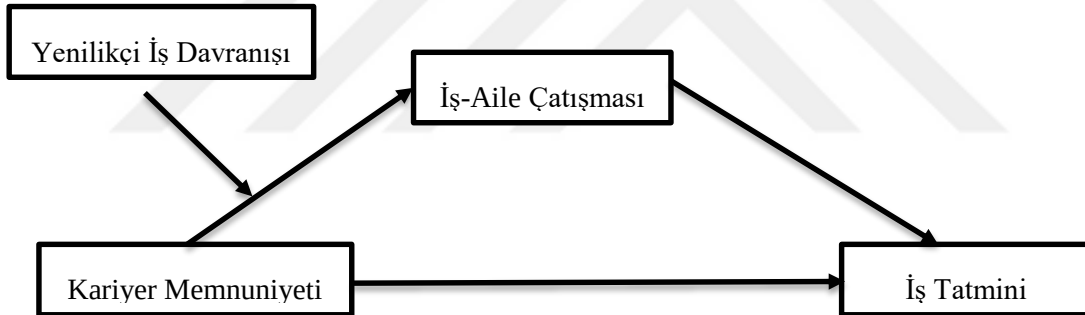
Sonuç olarak, bu araştırma; kariyer memnuniyetinin iş yaşamına olan etkisini anlamak, iş-aile çatışmasının bu süreçteki psikososyal maliyetlerini ortaya koymak ve

yenilikçi iş davranışının bu ilişkiler üzerindeki düzenleyici etkisini irdelemek açısından örgütsel davranış, iş-yaşam dengesi ve akademik çalışma hayatı literatürüne özgün katkılar sunmayı amaçlamaktadır. Akademik personelin giderek artan talepler karşısında yaşadıkları çatışmaları anlamak ve bu çatışmaların iş tatminlerine olan etkisini çözümlmek, sürdürülebilir akademik performansın ve mesleki bağlılığın sağlanmasında kritik bir adımdır. Akademisyenler gibi yüksek nitelikli işgücünün sürdürülebilir refahı, ancak bu tür çok boyutlu modellerle analiz edilebilecek karmaşık ilişkilerin anlaşılmasıyla mümkün olacaktır.

3.2. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı, yenilikçi iş davranışının ise düzenleyici rolü incelenmektedir. Kuramsal çerçevede ayrıntılı olarak açıklanan bu değişkenler arasındaki ilişkiler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıda Şekil 3.1’de sunulmaktadır.

Şekil 3.1: Araştırma Modeli



3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Veri Toplama Tekniği

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Verilerin elde edilmesi için, Türkiye’de görev yapan 184.566 akademik personele ulaşmanın zorluğu göz önünde bulundurularak hem çevrimiçi (online) hem de yüz yüze anket yöntemleri tercih edilmiştir. Anketin hazırlanmasında, daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler dikkate alınarak, araştırmanın amacına en uygun olanlar seçilip anket formuna dahil edilmiştir. Kullanılan tüm ölçekler orijinal olarak İngilizce dilinde geliştirilmiş olup, Türkçeye uyarlama sürecinde Brislin’in (1970) önerdiği geri çeviri

(back-translation) yöntemi esas alınmış; çeviriler, ana dili İngilizce olan bir uzmanın katkısıyla gerçekleştirilerek ölçeklerin dilsel ve kavramsal eşdeğerliliği sağlanmıştır. Ek 1’de yer alan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, ankete katılan akademisyenlerin demografik özelliklerini belirlemek amacıyla cinsiyet, yaş, akademik unvan, medeni durum, hizmet süresi gibi sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, kariyer memnuniyeti, iş tatmini, iş-aile çatışması ve yenilikçi iş davranışı gibi değişkenlere ait toplam 26 soru bulunmaktadır. Anket formu, Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurul Başkanlığı'ndan alınan etik kurul onayı doğrultusunda, katılımcıların gönüllülük esasına dayalı olarak doldurmaları sağlanmıştır. Çalışmada kullanılan ölçekler aşağıda yer almaktadır.

Kariyer Memnuniyeti Ölçeği: Araştırmada, katılımcıların kariyerlerine ilişkin memnuniyet düzeylerini ölçmek amacıyla Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen 5 maddelik "Kariyer Memnuniyeti Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, bireylerin kariyer hedeflerine ulaşma düzeyi ve bu süreçten duydukları tatmini değerlendirmeye yönelik ifadelerle sahiptir. Örnek maddeler arasında; “Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.”, “Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.” ve “Gelir hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.” gibi ifadeler yer almaktadır. Ölçek, “1 - Kesinlikle Katılmıyorum” ile “5 - Kesinlikle Katılıyorum” arasında derecelendirilmiş beşli Likert tipi bir yapıda sunulmuştur.

İş Tatmini Ölçeği: Katılımcıların işlerinden duydukları tatmin düzeyini ölçmek amacıyla Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen ve daha sonra Judge ve arkadaşları (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan “İş Tatmini Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, çalışanların işlerinden duyduğu genel tatmin düzeyini yansıtan maddelerden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan bazı ifadeler şu şekildedir: “Şu anki işimden oldukça memnunum.” ve “İşimi eğlenceli buluyorum.” Ölçek, beşli Likert tipi derecelendirme ile uygulanmıştır.

İş-Aile Çatışması Ölçeği: Çalışmada iş-aile çatışması düzeyini belirlemek amacıyla, Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen 5 maddelik “İş-Aile Çatışması Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, iş rolünün bireyin aile yaşantısı üzerindeki olumsuz etkilerini değerlendirmeye yöneliktir. Ölçekte yer alan örnek ifadeler şunlardır:

“İşimin gerektirdikleri aile ve ev yaşantımı etkilemektedir.”, “İşim, aile görevlerimi yerine getirmemi zorlaştıran bir gerginlik yaratıyor.” ve “İşimin gereksinimleri nedeniyle, evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.”

Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği: Katılımcıların yenilikçi iş davranışı düzeylerini ölçmek amacıyla, Scott ve Bruce (1994) tarafından geliştirilen ve 6 maddeden oluşan “Yenilikçi İş Davranışı Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek, bireylerin iş ortamında yeni fikirler üretme, bu fikirleri savunma ve uygulama konusundaki davranışlarını değerlendirmeye yöneliktir. Ölçekte yer alan bazı ifadeler şunlardır: “Yaratıcı fikirler üretirim.” ve “Yenilikçi fikirleri başkalarına tanıtır ve savunurum.”

3.3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Evren, araştırmanın amacını en iyi şekilde yansıtacak olan grup veya popülasyon olup, örneklem ise evrenden belirli kriterlere göre seçilen ve evrenin özelliklerini temsil eden alt grup olarak kabul edilmektedir (Sekaran ve Bougie, 2016; Karagöz, 2019). Bu araştırmanın evrenini ise Türkiye’nin çeşitli üniversitelerinde görev yapan öğretim görevlileri, araştırma görevlileri, doktor öğretim üyeleri, doçent ve profesör unvanına sahip öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan evrenin akademisyenlerden oluşmasının nedeni, bu grubun mesleki yaşamları boyunca sürekli olarak kariyerlerinde yükselebilmek, akademik unvanlar elde etme ve eğitim süreçlerine paralel olarak yüksek iş tatmini ve kariyer memnuniyeti sağlama fırsatlarına sahip olmalarıdır. Aynı zamanda, akademik alanda yüksek unvan sahibi olmanın, iş-aile çatışması ve yenilikçi iş davranışları üzerinde belirli etkiler yaratabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, akademisyenlerin iş yaşamlarındaki tatmin düzeylerini daha iyi yansıtacağı düşünüldüğü için bu grup evren olarak seçilmiştir.

Araştırmanın evreniyle ilgili olarak, 2023 yılı itibarıyla Türkiye’de farklı unvanlarda (araştırma görevlisi, öğretim görevlisi, yardımcı doçent, doçent, profesör) toplam 184.566 akademik personel görev yapmaktadır. Bunların 154.981’i devlet üniversitelerinde, 29.338’i vakıf üniversitelerinde, 247’si vakıf meslek yüksekokullarında görev yapmaktadır. Öğretim elemanlarının 34.280’i profesör, 22.462’si doçent, 44.216’sı doktor öğretim üyesi, 37.039’u öğretim görevlisi ve 46.569’u araştırma görevlisidir. Ancak, bu evrenin tamamına ulaşılması zaman ve maliyet açısından pratikte mümkün olmadığı için, evreni temsil edebilecek bir örneklem seçilmiştir. Bu amaçla, tesadüfi

olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntem, araştırmaya katılmaya gönüllü olan akademisyenlerin belirli gruplardan seçilmesi yoluyla uygulanmıştır. Veri toplama süreci hem çevrimiçi anketler aracılığıyla hem de yüz yüze görüşmeler yoluyla gerçekleştirilmiştir. Çevrimiçi anketler, daha geniş bir katılımcı kitlesine ulaşmak için tercih edilirken, yüz yüze anketler de katılımcılardan doğrudan geri bildirim almak için kullanılmıştır. Her iki yöntem de verilerin güvenilirliğini ve çeşitliliğini artırmaya yönelik bir araç olarak kullanılmıştır.

Araştırmaya 406 akademisyen katılım sağlamıştır. Analizde yalnızca hatasız ve eksiksiz doldurulan anketlerden elde edilen veriler kullanıldığından, örneklem sayısı 384 kişiye düşmüştür. %95 güven aralığı ve %5 hata payı ile yapılan hesaplamalarda, evrenin 10.000 kişiden fazla olduğu varsayımıyla önerilen örneklem büyüklüğü 384'tür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Bu nedenle, araştırmadaki örneklem sayısı yeterli büyüklükte olup, gerekli kriterleri sağlamaktadır. Ek olarak anketin güvenilirliği ve geçerliliğini sağlamak için örneklem büyüklüğünün, anketin içeriğinde yer alan soru sayısının 10 katı kadar olması gerektiği kılavuzu, 384 örneklemin akademisyenlerin kariyer memnuniyeti ve iş tatmini üzerinde etkili olabilecek faktörleri araştırmak için yeterli büyüklükte ve temsil gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Kline, 1994).

3.3.3. Araştırmada Kullanılan Analizler

Araştırmada SPSS 30, AMOS 30 ve analiz programları kullanılarak verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. İlk olarak ölçeklerin normallik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Ardından demografik özelliklerle ilgili analizler yapılmıştır. Bunun akabinde geçerlilik analizi kapsamında doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Ardından korelasyon analizi ve hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi üzerinden Process eklentisi kullanılarak aracı ve düzenleyici etki analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veri Analizi ve Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, çalışmada elde edilen verilerin kapsamlı analizine yer verilmiştir. Bu doğrultuda, verilerin dağılım özelliklerini değerlendirmek amacıyla normallik testi, ölçeklerin iç tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik analizi, yapı geçerliliğini incelemek üzere keşfedici faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, ölçüm modellerinin karşılaştırılması yapılmış, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi için korelasyon analizi uygulanmış ve hipotezlerin test

edilmesi amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Analizlerden elde edilen bulgular, araştırmanın amaç ve sorularına ışık tutacak şekilde detaylı olarak sunulmuştur.

3.4.1. Normallik Analizi

Yapılan araştırmadan elde edilen verilerin hangi analiz yöntemleriyle test edileceğine karar verebilmek için öncelikle bu verilerin dağılım özelliklerinin incelenmesi gerekmektedir. Verilerin dağılımına ilişkin normallik analizleri, parametrik veya parametrik olmayan (non-parametrik) testlerin seçimi açısından kritik bir aşamadır. Normallik varsayımını karşılayan veri setleri için parametrik testler tercih edilirken, bu varsayımı karşılamayan veriler için parametrik olmayan (non-parametrik) testler kullanılmaktadır.

Literatürde veri dağılımını değerlendirmek için çeşitli yöntemler bulunmaktadır. Bunlardan biri, Kolmogorov-Smirnov veya Shapiro-Wilk testlerini kullanarak verilerin normallik durumunu test etmektir. Bu testlerde anlamlı bir sonuç elde edilmesi ($p < 0.05$), verilerin normal dağılım göstermediği şeklinde yorumlanmaktadır. Ancak, özellikle sosyal bilimlerde ve Likert tipi ölçeklerin kullanıldığı araştırmalarda, bu testlerin sonuçlarının güvenilir olmayabileceği ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu nedenle, bu çalışmada verilerin dağılımını değerlendirmek için en çok kullanılan yöntemlerden biri olan (Raykov ve Marcoulides, 2006) çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin incelenmesi yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemde, değerlerin -2.0 ile +2.0 aralığında olması, verilerin normal dağılım gösterdiğini söylemek için yeterlidir (George ve Mallery, 2010)

Tablo 3.1 incelendiğinde, bütün değişkenlere ait verilerin istenilen aralıkta (-2.0, +2.0) olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, araştırmada kullanılan değişkenlerin tamamının normal dağılım gösterdiği söylenebilir. Dolayısıyla, araştırma verileri üzerinde gerçekleştirilecek diğer analizler için parametrik analiz yöntemleri kullanılacaktır.

Tablo 3.1: Değişkenlere Ait Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık
İş Tatmini	-1,274	1,367
İş-Aile Çatışması	0,077	-1,150
Yenilikçi İş Davranışı	-0,904	0,989
Kariyer Memnuniyeti	-0, 894	0,506

3.4.2. Güvenilirlik Analizi

Ölçek soruları arasındaki tutarlılığı (reliability) ve maddelerin içsel uyumunu (internal consistency) değerlendirmek, diğer bir ifadeyle maddelerin aynı kavramı ölçüp ölçmediğini analiz etmek için güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Özellikle Likert tipi ölçeklerle gerçekleştirilen çalışmalarda, Cronbach's Alpha katsayısı, en yaygın kullanılan güvenilirlik ölçütüdür. Bu katsayı, bir ölçeğin içsel tutarlılığını değerlendirerek, birden fazla madde içeren ölçeğin tekrarlı ölçümlerde benzer sonuçlar üretip üretmediğini gösterir. Diğer bir ifadeyle güvenilirlik, bir ölçeğin tutarlı ve doğru sonuçlar üretme kapasitesini ifade etmektedir. Bu bağlamda, güvenilir bir ölçek, tekrarlı ölçümlerde benzer sonuçlar verir ve ölçülen yapıya dair güçlü bir temel oluşturur.

Sosyal bilimlerde kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin test edilmesi, araştırmanın geçerliliği açısından kritik bir öneme sahiptir (Tavşancıl, 2010). Cronbach's Alpha katsayısı, maddelerin varyanslarının toplamının, toplam varyansa oranına dayalı bir hesaplama yöntemidir. Bu katsayı 0 ile 1 arasında bir değer alır ve genellikle 0.70'in üzerindeki değerler, yüksek içsel tutarlılığı ve güvenilirliği ifade eder (Nunnally ve Bernstein, 1994). Tablo 3.2. Cronbach's Alpha değerlerine göre ölçeklerin güvenilirlik düzeylerini göstermektedir (Karagöz, 2019; Tavşancıl, 2010).

Tablo 3.2: Cronbach's Alpha Değerleri ve Güvenilirlik Düzeylerinin Sınıflandırılması

Cronbach's Alpha Değeri	Güvenilirlik Düzeyleri
$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	Ölçek yüksek derecede güvenilirdir.
$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$	Ölçek oldukça güvenilirdir.
$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$	Ölçek düşük güvenilirliktedir.
$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$	Ölçek güvenilir değildir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan analizlerin sonuçları, aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.3.: İş Tatmini Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
İT1	4,1354	0,94352	0,790	0,900
İT2	4,0625	0,99411	0,855	0,886
İT3	4,1849	0,91958	0,759	0,906
İT4	4,0391	0,96737	0,825	0,893
İT5	4,1016	1,01560	0,725	0,914
Genel	Aritmetik Ortalama 4,103	Standart Sapma 4,20		Cronbach Alpha 0,918

İş tatmini ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Tek boyut ve 5 maddeden oluşan ölçeğe ait ifadeler İT kodu ile 1'den 9'a kadar numaralandırılarak elde edilen sonuçlar Tablo 3.3' de verilmiştir.

Tablodaki verilere incelendiğinde, iş tatmini ölçeğine ait ifadelerin toplam korelasyon değerlerinin 0.30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca, ölçek ifadelerine ait güvenilirlik değerlerinin 0,88 ile 0,91 arasında olduğu ve her bir madde ayrı ayrı ele alındığında, maddelerin ölçekten silinmesi durumunda Cronbach Alpha değerinde anlamlı bir değişiklik olmadığı için hiçbir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek olmadığı anlaşılmaktadır. İş tatmini ölçeğine ait Cronbach Alpha değerinin 0,918 olması, ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010; Karagöz, 2019).

Tablo 3.4: İş-Aile Çatışması Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
İAÇ1	3,3542	1,30057	0,718	0,932
İAÇ2	2,9245	1,31154	0,881	0,901
İAÇ3	2,8880	1,27661	0,857	0,906
İAÇ4	2,6068	1,26576	0,793	0,918
İAÇ5	3,0026	1,29167	0,830	0,911
Genel	Aritmetik Ortalama 2,9552	Standart Sapma 5,698		Cronbach Alpha 0,930

Tek boyut ve beş maddeden oluşan iş-aile çatışması ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.4'te sunulmuştur. Ölçek maddeleri İAÇ1, İAÇ2, İAÇ3, İAÇ4 ve İAÇ5 şeklinde kodlanmıştır. İfadelere ait düzeltilmiş madde toplam korelasyon değerlerinin 0,30'un altında olmadığı görülmüştür. Maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda, Cronbach Alpha değerinde anlamlı bir değişiklik olmadığı tespit edildiğinden, hiçbir madde ölçekten çıkarılmamıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,930 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, iş-aile çatışması ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2010; Karagöz, 2019).

Tablo 3.5: Yenilikçi İş Davranışı Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
YİD1	4,1302	0,81675	0,661	0,874
YİD2	4,0990	0,77870	0,721	0,866
YİD3	4,0286	0,87716	0,723	0,864
YİD4	3,5651	1,08439	0,652	0,882
YİD5	3,8333	0,94127	0,744	0,861
YİD6	4,2109	0,82379	0,759	0,860
Genel	Aritmetik Ortalama 3,977	Standart Sapma 4,284		Cronbach Alpha 0,887

Yenilikçi iş davranışı ölçeğinin güvenilirliğini ölçmek amacıyla Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.5 'de sunulmuştur. Tek boyut ve altı maddeden oluşan ölçeğin ifadeleri YİD kodu ile 1'den 6'ya kadar numaralandırılmıştır. Tablo verilerine göre, ölçek maddelerinin toplam korelasyon değerlerinin 0,30'un üzerinde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, her bir madde ayrı ayrı incelendiğinde, maddelerin ölçekten çıkarılması durumunda Cronbach Alpha değerinde

anlamlı bir değişiklik olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, hiçbir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. Ölçüm sonuçlarına göre, yenilikçi iş davranış ölçeğinin Cronbach Alpha değeri 0,897 olarak hesaplanmış ve bu değer ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermiştir (Kalaycı, 2010; Karagöz, 2019).

Tablo 3.6: Kariyer Memnuniyeti Ölçeğine Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma	Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu	Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alpha Katsayısı
KM1	4,0208	1, 02938	0,787	0,860
KM2	3,9453	1, 01664	0,813	0,855
KM3	3,5313	1, 22594	0,649	0,895
KM4	3,6797	1, 20226	0,757	0,867
KM5	3,9427	0,91512	0,733	0,874
Genel	Aritmetik Ortalama 3, 823	Standart Sapma 4,540		Cronbach Alpha 0, 894

Tek boyut ve beş maddeden oluşan kariyer memnuniyeti ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3.6’da sunulmuştur. Tablo verilerine göre, tüm maddelerin toplam korelasyon değerlerinin 0,30’un üzerinde olduğu belirlenmiştir. Maddelere ait güvenilirlik değerlerinin 0,86 ile 0,89 arasında olduğu ve hiçbir maddenin ölçekten çıkarılmasına gerek duyulmadığı görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,894 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, kariyer memnuniyeti ölçeğinin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

3.4.3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Araştırmaya katılan akademisyenlerin demografik özelliklerine ilişkin analiz Tablo 3.7.’de verilmiştir. Tablo 3.7. incelendiğinde toplam 384 akademisyenin %48,7’si kadın (n=187), %51,3’ü ise erkektir (n=197). Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, %15,6’sı 22-28 yaş aralığında, %33,1’i 29-35 yaş aralığında, %28,9’u 36-42 yaş aralığında, %14,1’i 43-49 yaş aralığında, %4,9’u 50-56 yaş aralığında ve %3,4’ü 57 yaş ve üzerindedir. Bu dağılıma göre, katılımcıların çoğunluğunun 29-42 yaş aralığında yoğunlaştığı görülmektedir.

Hizmet süresi bakımından katılımcıların %28,9’u 1-5 yıl, %24,2’si 6-10 yıl, %25,8’i 11-15 yıl, %14,8’i 16-25 yıl ve %6,3’ü 26 yıl ve üzeri çalışma süresine sahiptir.

Bu veriler, araştırmaya katılan akademisyenlerin önemli bir kısmının 15 yıl ve altı kıdeme sahip olduğunu göstermektedir.

Medeni durum açısından değerlendirildiğinde, katılımcıların %59,1'i evli (n=227), %40,9'u ise bekardır (n=157). Bu durum, araştırma grubunun çoğunluğunun evli bireylerden olduğunu ortaya koymaktadır.

Akademik unvanlar incelendiğinde ise katılımcıların %28,6'sı araştırma görevlisi (n=110), %19,3'ü öğretim görevlisi (n=74), %23,2'si doktor öğretim üyesi (n=89), %21,1'i doçent (n=81) ve %7,8'i profesör (n=30) unvanına sahiptir. Bu dağılım, araştırma örnekleminin farklı akademik kariyer basamaklarından dengeli bir şekilde seçildiğini göstermektedir.



Tablo 3.7: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Betimleyici İstatistikler

Demografik Sorular		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	187	48,7
	Erkek	197	51,3
	Toplam	384	100,0
Yaş	22-28	60	15,6
	29-35	127	33,1
	36-42	111	28,9
	43-49	54	14,1
	50-56	19	4,9
	57 ve üzeri	13	3,4
	Toplam	384	100,0
Hizmet Süresi	1-5 yıl	111	28,9
	6-10 yıl	93	24,2
	11-15 yıl	99	25,8
	16-25 yıl	57	14,8
	26 yıl ve üzeri	24	6,3
	Toplam	384	100,0
Medeni Durum	Evli	227	59,1
	Bekar	157	40,9
	Toplam	384	100,0
Akademik Unvan	Araştırma	110	28,6
	Görevlisi		
	Öğretim Görevlisi	74	19,3
	Dr. Öğretim	89	23,2
	Üyesi		
	Doçent	81	21,1
	Profesör	30	7,8
	Toplam	384	100,0

3.4.4. Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis, KFA)

Keşfedici faktör analizi (KFA), diğer adıyla açımlayıcı faktör analizi, veri setindeki gizli yapıları (faktörleri) belirlemek ve faktör yapısını keşfetmek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Bu analiz, aynı yapıyı ölçen değişkenleri taşıdıkları ortak bilgilere dayalı olarak gruptandırmayı ve en az bilgi kaybıyla daha az sayıda faktör

ile temsil etmeyi hedeflemektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). KFA, verilerde hangi faktörlerin bulunduğu ve bu faktörlerin nasıl gruplanması gerektiği konusunda bilgi sağlar. Analizin temel amacı, gözlenen değişkenlerin altında yatan faktörleri ortaya çıkarmaktır (Tabachnick ve Fidell, 2013).

Bu çalışmada, verilerin faktör analizi için uygunluğunu değerlendirebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır. KMO testi, verilerin faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirler. KMO değerinin 0,60'ın üzerinde olması, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösteren bir kriter olarak kabul edilmiştir (Kaiser, 1974). Diğer yandan, Bartlett Küresellik Testi, veriler arasındaki korelasyonun faktör analizi için yeterli olup olmadığını test eder. Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen değerin $p \leq 0,05$ olması durumunda verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmaktadır (Bartlett, 1954).

Tablo 3.8: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
İT1	0,915	3,779	%75,588	%75,588
İT2	0,892			
İT3	0,870			
İT4	0,847			
İT5	0,820			
KMO= 0,887	Barlett Küresellik Testi= 1370,864			P= 0,001

İş tatminine ilişkin tek boyutlu ve 5 maddeden oluşan ölçeğin keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 3.8'de sunulmuştur. Örneklem verilerinin faktör analizine uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, özdeğeri 1'den büyük olan (3,779) tek boyutlu bir yapı tespit edilmiştir. Tablodaki verilere göre KMO değeri 0,887 olarak bulunmuş ve bu, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösteren kabul edilebilir bir değeri (0,60'ın üzerinde) aşmıştır. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen p değeri anlamlıdır ($p \leq 0,05$), bu da veriler arasındaki korelasyonun faktör analizi için yeterli olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen sonuçlar, örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, ölçekteki 5 maddenin toplam varyansın yaklaşık olarak %75'ini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 3.9: İş-Aile Çatışmasına İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
İAÇ1	0,929	3,915	78,297	78,297
İAÇ2	0,914			
İAÇ3	0,895			
İAÇ4	0,871			
İAÇ5	0,811			
KMO= 0,881	Barlett Küresellik Testi= 1593,708			P=0,001

İş-aile çatışmasına ilişkin tek boyutlu ve 5 maddeden oluşan ölçeğin keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 3.9’da sunulmuştur. Örneklem verilerinin faktör analizine uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, özdeğeri 1’den büyük (3,933) olan tek boyutlu bir yapı tespit edilmiştir. Tablodaki verilere göre KMO değeri 0,882 olarak bulunmuş ve bu değer, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösteren kabul edilebilir bir değeri (0,60’ın üzerinde) aşmaktadır. Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen p değeri ise anlamlıdır ($p \leq 0,05$), bu da veriler arasındaki korelasyonun faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, her bir maddenin faktör yükü, 0,811 ile 0,929 arasında değişmektedir. Elde edilen sonuçlar, örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçekteki 5 maddenin toplam varyansın yaklaşık olarak %79’unu açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 3.10: Yenilikçi İş Davranışına İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
YİD1	0,847	3,906	65,105	65,105
YİD2	0,826			
YİD3	0,824			
YİD4	0,819			
YİD5	0,772			
YİD6	0,750			
KMO= 0,867	Barlett Küresellik Testi= 1282,682			P=0,001

Yenilikçi iş davranışına ilişkin tek boyutlu ve 6 maddeden oluşan ölçeğin keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 3.10’da sunulmuştur. Örneklem verilerinin faktör analizine uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, özdeğeri 1’den büyük (4,022) olan tek boyutlu bir yapı tespit edilmiştir. Tablodaki verilere göre KMO değeri 0,867 olarak bulunmuş ve bu değer, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösteren kabul

edilebilir bir değeri (0,60'ın üzerinde) aşmaktadır. Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen p değeri ise anlamlıdır ($p \leq 0,05$), bu da veriler arasındaki korelasyonun faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, her bir maddenin faktör yükü, 0,750 ile 0,847 arasında değişmektedir. Elde edilen sonuçlar, örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçekteki 6 maddenin toplam varyansın yaklaşık olarak %67'sini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 3.11: Kariyer Memnuniyetine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Özdeğer	Açıklanan Varyans	Toplam Varyans
KM1	0,895	3,572	71,436	71,436
KM2	0,879			
KM3	0,850			
KM4	0,832			
KM5	0,763			
KMO= 0,854	Barlett Küresellik Testi=	1216,319	P=0,001	

Kariyer memnuniyetine ilişkin tek boyutlu ve 5 maddeden oluşan ölçeğin keşfedici faktör analizi sonuçları Tablo 3.11 'de sunulmuştur. Örneklem verilerinin faktör analizine uygunluğu, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, özdeğeri 1'den büyük (3,659) olan tek boyutlu bir yapı tespit edilmiştir. Tablodaki verilere göre KMO değeri 0,854 olarak bulunmuş ve bu değer, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösteren kabul edilebilir bir değeri (0,60'ın üzerinde) aşmaktadır. Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen p değeri ise anlamlıdır ($p \leq 0,05$), bu da veriler arasındaki korelasyonun faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, her bir maddenin faktör yükü, 0,763 ile 0,895 arasında değişmektedir. Elde edilen sonuçlar, örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymaktadır. Ölçekteki 5 maddenin toplam varyansın yaklaşık olarak %71'ini açıkladığı belirlenmiştir.

3.4.5. Geçerlilik Analizi

Bir ölçme aracının, hedeflenen yapıyı doğru ve güvenilir bir şekilde ölçme yeteneği *geçerlilik* kavramıyla ifade edilmektedir. Geçerlilik analizleri, ölçüm aracı ile teorik yapı arasındaki ilişkiyi test ederek, ölçümün amacına uygunluğunu değerlendirmeyi amaçlar. Bu kapsamda, yapı geçerliliği (construct validity), yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayırışım geçerliliği (discriminant validity) gibi analizler önemli bir rol oynamaktadır. Yapı geçerliliği, bir ölçme aracının teorik olarak öngörülen

faktör yapısını yansıtmaya kapasitesini incelerken, yakınsak geçerlilik birbiriyle ilişkili değişkenlerin aynı faktörde toplanmasını; ayrışım geçerliliği ise farklı yapılar arasında net bir ayrımın varlığını ortaya koymayı hedefler. Bu analizler, genellikle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) çerçevesinde gerçekleştirilir ve ölçüm aracının genel güvenilirliği ile teorik uygunluğunu destekleyici kanıtlar sunar (Hair vd., 2019; Kline, 2023).

3.4.5.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), geçerlilik analizlerinde sıklıkla kullanılan ve önceden belirlenmiş bir teorik modelin, veri seti üzerinde ne derece uyum gösterdiğini test etmeyi amaçlayan bir yöntemdir (Karagöz, 2019). Bu analiz türü, bir model çerçevesinde tanımlanmış gözlenen değişkenler aracılığıyla gizil değişkenlerin (faktörlerin) doğrulanmasını sağlar. DFA, faktörlerin belirli değişkenlerle ilişkisini test ederek teorik modelin yapısal bütünlüğünü değerlendirmeye olanak tanır. Özellikle, ölçüm modellerinin geçerliliğini ve güvenilirliğini analiz etmek için temel bir araçtır.

DFA, literatürde öne sürülen veya önceki çalışmalar sonucunda önerilen yapıların, araştırma verileriyle uyumunu değerlendirmek için kullanılır. Faktörlerin gözlenen değişkenler üzerindeki yükleri ve bu faktörler arasındaki ilişkiler DFA aracılığıyla test edilir. Bu süreç, gizil değişkenlerin ölçüm hatalarından arındırılarak daha doğru bir şekilde modellenmesini sağlar. DFA'nın temel amacı, önceden tanımlanmış teorik bir yapının ampirik verilere uyum gösterip göstermediğini doğrulamaktır (Hair vd., 2019). Ölçüm modelinde yer alan ifadeler aşağıda Tablo 3.12'de gösterilmiştir:

Tablo 3.12: Ölçüm Modelinin Yapı İfadeleri

Gizli Değişkenler	Gözlenen Değişkenler	Madde Sayısı
İş Tatmini	İT1, İT2, İT3, İT4, İT5	5
Yenilikçi İş Davranışı	YİD1, YİD2, YİD3, YİD4, YİD5, YİD6	6
İş-Aile Çatışması	İAÇ1, İAÇ2, İAÇ3, İAÇ4, İAÇ5	5
Kariyer Memnuniyeti	KM1, KM2, KM3, KM4, KM5	5

DFA, çok değişkenli istatistikler kapsamında yer almakta ve karmaşık veri yapılarının modellenmesine olanak tanımaktadır. Model uyumu genellikle uyum iyiliği indeksleri (ör. RMSEA, CFI, TLI) kullanılarak değerlendirilir ve bu indeksler, modelin veriye ne derece uygun olduğunu gösterir. Dolayısıyla, DFA, geçerlilik analizlerinde kullanılan yakınsak geçerlilik (convergent validity) ve ayrışım geçerliliği (discriminant validity) gibi kriterlerin test edilmesinde de kritik bir role sahiptir.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) çerçevesinde, yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için modelin uyum iyiliği değerlerinin belirlenen sınır değerleri karşılaması gerekmektedir. DFA’da model uyumunu değerlendirmek amacıyla çeşitli uyum iyiliği indeksleri hesaplanır. Hangi indekslerin kullanılacağına dair kesin bir standart bulunmamakla birlikte, literatürde yaygın olarak kullanılan bazı temel indeksler şunlardır: Ki-kare testi (χ^2), CMIN/DF (Ki-Kare Uyum Oranı), CFI (Comparative Fit Index/Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), GFI (Goodness of Fit Index/Uyum İyilik İndeksi), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation/Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual/Standartlaştırılmış Ortalama Hataların Kare Kökü).

Uyum indeksleri genellikle üç kategoriye ayrılmaktadır:

1. *Mutlak Uyum İndeksleri:* GFI ve AGFI gibi indeksler, modelin veri ile doğrudan uyumunu ölçer.
2. *Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri:* NFI, TLI, IFI, CFI gibi indeksler, önerilen modelin uyumunu alternatif modellere kıyasla değerlendirir. Ayrıca, RMSEA da

modelin uyumunu ve hatalarını değerlendiren bir indeks olarak bu kategoride yer alır.

3. *Basitlik Uyum İndeksleri*: PNFI ve PGFI gibi indeksler, modelin parsimoni (basitlik) düzeyini değerlendirir.

Literatürde bu indekslerden birer temsilci kullanılması önerilmektedir (Hair vd., 2019). Örneğin, mutlak uyum için GFI veya AGFI, karşılaştırmalı uyum için CFI veya TLI, hataya dayalı değerlendirme için RMSEA sıklıkla tercih edilmektedir. Aşağıda, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) için yaygın olarak tercih edilen, modelin genel uyumunu değerlendirmek ve yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla kullanılan bu indekslerin kabul edilebilir sınır değerleri Tablo 3.13'te sunulmuştur (Karagöz, 2019; Bentler ve Bonnet, 1980; Gürbüz, 2021):

Tablo 3.13: DFA İçin Model Uyum İyiliği İndeksleri ve Kabul Edilebilir Sınır Değerleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Değerler	Açıklama
CMIN/DF	≤ 5 (tercihen ≤ 3)	Modelin uyumunu veri ile karşılaştırır, genellikle model karmaşıklığına göre ayarlanır.
CFI	$\geq 0,90$ (tercihen $\geq 0,95$)	Modelin alternatif modellere kıyasla uyumunu değerlendirir.
GFI	$\geq 0,90$ (tercihen $\geq 0,95$)	Modelin veri ile doğrudan uyumunu ölçer.
RMSEA	$\leq 0,08$ (tercihen $\leq 0,05$)	Modelin veri ile ne kadar iyi uyduğunu, hatanın büyüklüğünü ölçer.
SRMR	$\leq 0,08$ (tercihen $\leq 0,05$)	Modelin veri ile uyumunu, standartlaştırılmış hata değerleri ile değerlendirir
TLI	$\geq 0,90$ (tercihen $\geq 0,95$)	Modelin Karmaşıklığını dikkate alır.
AGFI	$\geq 0,85$ (tercihen $\geq 0,90$)	GFI'nin daha karmaşık modellerde kullanılabilir hale getirilmiş versiyonudur.

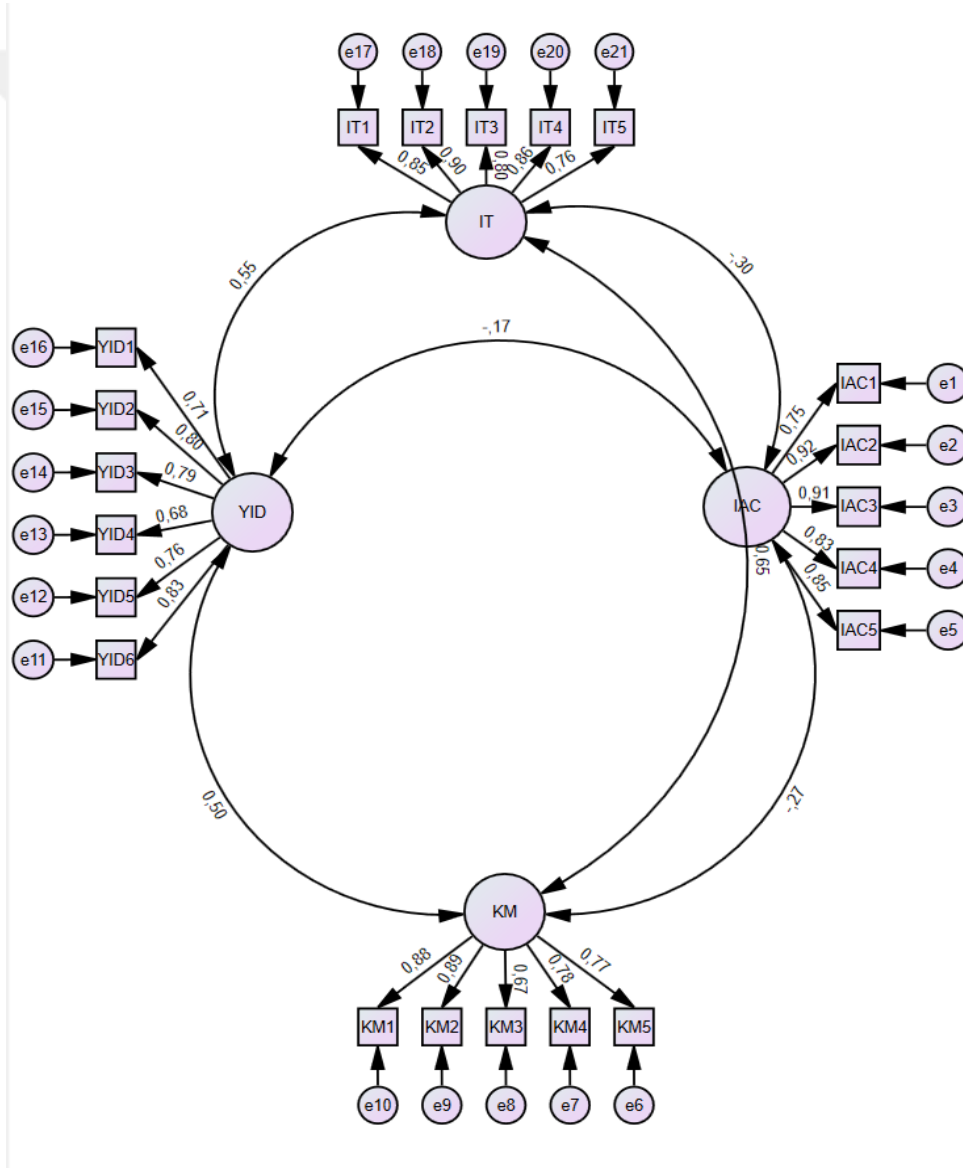
3.4.5.1.1. Ölçüm Modelinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçüm modeline doğrulayıcı faktör analizi uygulandığında uyum indeksleri seviyelerinin kabul edilebilir seviyede olduğu görülmüştür. Ölçüm modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo 3.14'te ölçüm modeli ise Şekil 3.2' de gösterilmektedir.

Tablo 3.14: Ölçüm Modeline Ait Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İndeksleri	Ölçeğe Ait Değerler
$\chi^2(\text{CMIN})/\text{df}$	3,047
CFI	0,937
GFI	0,876
RMSEA	0,073
SRMR	0,0529

Şekil 3.2: İyileştirilmiş Ölçüm Modeli (Dört Faktörlü) DFA Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları



IT: İş Tatmini; YID: Yenilikçi İş Davranışı; IAC: İş Aile Çatışması; KM: Kariyer Memnuniyeti

Araştırma modelinin yapı geçerliliği test edilmesinin ardından yakınsak geçerlilik ve ayrışım geçerlikleri kontrol edilmiştir.

Yakınsak geçerlilik (convergent validity), bir ölçme aracının teorik olarak ilişkili olduğu diğer ölçümlerle yüksek derecede ilişkili olduğunu göstermek için kullanılan bir geçerlilik türüdür. Başka bir ifadeyle, benzer kavramları veya yapıları ölçen maddelerin veya ölçeklerin tutarlı bir şekilde ilişki gösterip göstermediğini değerlendiren bir geçerlilik türüdür. Yakınsak geçerliliği değerlendirirken standartlaştırılmış faktör yükleri, açıklanan ortalama varyans çıkarımı (AVE) ve kompozit-birleşik güvenilirlik (CR) en sık kullanılan kriterlerdendir (Campbell ve Fiske, 1959).

Açıklanan ortalama varyans değerinin (Average Variance Extracted) 0,50'ye eşit veya büyük olması, birleşik güvenilirlik katsayısının (CR, Composite Reliability) 0,70 veya üzerinde olması standartlaştırılmış faktör yüklerinin ise genellikle 0,50'nin üzerinde ve ideal olarak 0,70'in üzerinde olması beklenmektedir Aynı zamanda yüksek faktör yükleri, her bir maddenin ölçmeye çalıştığı yapı ile güçlü bir ilişki gösterdiğini ifade etmektedir (Hair vd., 2019; Fornell ve Larcker, 1981; Bagozzi ve Yi, 1988).

Tablo 3.15 incelendiğinde, her bir değişkene ait AVE değerlerinin 0,50'den büyük olduğu, CR değerlerinin ise 0,70'ten büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca standartlaştırılmış faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 3.15: Yakınsak Geçerlilik

Değişkenler	Soru Kodu	Standartlaştırılmış Faktör Yükleri	AVE	CR
Kariyer Memnuniyeti	KM1	0,885	0,647	0,901
	KM2	0,893		
	KM3	0,667		
	KM4	0,782		
	KM5	0,772		
İş Tatmini	IT1	0,852	0,697	0,920
	IT2	0,900		
	IT3	0,801		
	IT4	0,859		
	IT5	0,756		
İş-Aile Çatışması	IAC1	0,747	0,732	0,931
	IAC2	0,924		
	IAC3	0,909		
	IAC4	0,833		
	IAC5	0,853		
Yenilikçi İş Davranışı	YID1	0,714	0,582	0,893
	YID2	0,800		
	YID3	0,788		
	YID4	0,683		
	YID5	0,756		
	YID6	0,829		

Yakınsak geçerliliğinin test edilmesinin ardından ayırışım geçerliliği test edilmiştir. Ayırışım geçerliliği (discriminant validity), bir ölçme aracının veya yapının, diğer ölçme araçlarından veya farklı kavramlardan ne kadar ayrışabildiğini (farklı olduğunu) belirlemek için kullanılan bir geçerlilik türüdür. Başka bir deyişle, bir yapının yalnızca kendi teorik alanıyla ilişkili olduğunu ve diğer yapılarla karışmadığını göstermeyi amaçlamaktadır. Ayırışım geçerliliğini test etmek için Faktör Korelasyonu Karşılaştırması (Fornell ve Larcker Kriteri) ve HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) analizi gibi yöntemler kullanılabilir.

Fornell ve Larcker (1981) kriterine göre, ayırışım geçerliliğinin sağlanabilmesi için, her bir yapıya ait Ortalama Varyans Çıkarımı'nın (AVE) karekökü, o yapının diğer yapılarla olan korelasyon katsayılarından büyük olmalıdır. Bu koşulun sağlanması, her bir yapının kavramsal olarak kendisine en yakın yapıyla bile istatistiksel olarak ayırt

edilebilir olduğunu gösterir. Dolayısıyla, bu şart sağlandığında ayrışım geçerliliği mevcut kabul edilir (Fornell ve Larcker, 1981).

HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio) analizi, bir yapının kendi içindeki göstergelerle olan ilişkilerinin, diğer yapılarla olan ilişkilerine kıyasla ne kadar güçlü olduğunu ölçerek ayrışım geçerliliğini değerlendirmeyi amaçlar. Bu yöntemde genellikle 0,85 gibi muhafazakâr bir eşik değeri kullanılırken; yapılar arasında kavramsal yakınlıkların bulunabileceği durumlarda 0,90 gibi daha liberal bir eşik de tercih edilebilmektedir (Hair ve Alamer, 2022; Hair vd., 2021). Aşağıdaki tabloda HTMT oranları yer almakta olup, analiz sonuçları Fornell-Larcker kriteri ile birlikte değerlendirilerek ayrışım geçerliliği test edilmiştir.

Tablo 3.16'dan görüleceği üzere, HTMT değerlerinin 0.85'in altında olması, ayrışım geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle farklı yapıların birbirinden bağımsız olarak ölçüldüğünü doğrulamaktadır.

Tablo 3.16: Ayrışım Geçerliliği-HTMT Analizi

Değişkenler	KM	IT	IAC	YID
KM				
IT	0,685			
IAC	0,300	0,296		
YID	0,503	0,552	0,173	

Tablo 3.17 incelendiğinde, bütün değişkenlerin AVE değerinin karekökünün (0,804, 0,835, 0,855, 0,763) diğer değişkenlerle olan korelasyonlarından (hem satır olarak hem de sütun olarak) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu kapsamda ayrışım geçerliliğinin sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo 3.17: Ayrışım Geçerliliği-Fornell ve Larcker

Değişkenler	KM	IT	İAÇ	YİD
Kariyer Memnuniyeti	0,804			
İş Tatmini	0,649	0,835		
İş-Aile Çatışması	-0,267	-0,299	0,855	
Yenilikçi İş Davranışı	0,503	0,548	-0,171	0,763

3.4.5.1.2. Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Ölçüm modellerinin karşılaştırılması, bir araştırmada kullanılan ölçüm araçlarının geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek, teorik çerçeveye uygun bir model belirlemek ve farklı alternatif modeller arasında en uygun olanı seçmek amacıyla yapılır. Bu süreç, ölçüm modellerinin veriye ne ölçüde uyum sağladığını belirleyerek hem teorik hem de pratik açıdan daha güçlü bir temel oluşturmayı hedeflemektedir. Ölçüm modelleri arasındaki karşılaştırmalar, yapı geçerliği, ayrışım geçerliği ve uyum geçerliği gibi kavramların test edilmesine olanak tanır ve modelin teorik temellere uygun olup olmadığını değerlendirmek için kritik bir yöntem sunar (Gürbüz, 2021). Ayrıca, uyum indeksleri (CFI, TLI, RMSEA, SRMR gibi) aracılığıyla modellerin açıklayıcılığı ve sadeliği kıyaslanarak, teorik çerçeveye en iyi uyum sağlayan modelin seçilmesi sağlanır (Byrne, 2010; Kline, 2023; Hair vd., 2019).

Araştırmada kullanılan ölçüm modeline alternatif bir model olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla, ölçüm modellerinin karşılaştırılması gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle araştırmada kullanılan dört ölçeğin yer aldığı dört faktörlü Model 1 oluşturulmuş ve analiz edilmiştir (bkz. Şekil 3.3). Daha sonra diğer alternatif modeller test edilerek Model 1 ile karşılaştırılmıştır. Bahsi geçen alternatif modellere ait analiz sonuçları Tablo 3.18’de, araştırmada kullanılan ölçüm modeline ilişkin sonuçlar ise Tablo 3.13’te sunulmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçüm modeli, AMOS 30 programı ile doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Tablo 3.18’deki alternatif modellere ait veriler incelendiğinde, değişkenlerin tek faktör altında birleştiği Model 6’nın en düşük uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu, buna karşın değişkenlerin ayrı ayrı değerlendirildiği dört faktörlü Model 1’in en yüksek uyum iyiliği değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle, araştırmanın analizleri dört faktörlü model dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.18: Ölçüm Modellerinin Karşılaştırılması

Model	$\chi^2(df)$	RMSEA	CFI	TLI	SRMR	Modellerin Karşılaştırılması
						$\Delta X^2 (\Delta df)$
Model 1, 4 Faktör	557,531 (183)	0,073	0,937	0,928	0,0529	----
Model 2, 3 Faktör ^a	2004,582 (186)	0,160	0,694	0,655	0,1372	482,350
Model 3, 3 Faktör ^b	2086,698 (186)	0,163	0,680	0,639	0,1566	509,722
Model 4, 3 Faktör ^c	1332,774 (186)	0,127	0,807	0,782	0,0926	258,414
Model 5, 2 Faktör ^d	2512,094 (188)	0,180	0,609	0,563	0,1448	390,912
Model 6, 1 Faktör ^e	3247,846 (1899)	0,206	0,485	0,428		448,377

$N = 384$. Tüm modeller $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır ^aÜç Faktörlü Model= İş-aile çatışması ve kariyer memnuniyeti tek bir faktörde birleştirilmiştir; ^bÜç Faktörlü Model= İş-aile çatışması ve yenilikçi iş davranışı tek bir faktörde birleştirilmiştir; ^cÜç Faktörlü Model= Kariyer memnuniyeti ve yenilikçi iş davranışı tek bir faktörde birleştirilmiştir; ^dİki Faktörlü Model = Kariyer memnuniyeti, iş-aile çatışması ve işe bağlılık tek bir faktörde birleştirilmiştir; ^eBir Faktörlü Model (Harman'ın Tek Faktörlü Modeli)= Tüm değişkenler tek bir faktörde birleştirilmiştir.

3.4.6. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü (pozitif veya negatif) ve gücünü (zayıf, orta, güçlü) belirlemeye yönelik kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Başka bir ifadeyle, iki değişkenin birbiriyle ne ölçüde ve hangi yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çalışmada, araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edildiğinden, parametrik bir yöntem olan Pearson korelasyon katsayısı kullanılmıştır (Field, 2009).

Pearson korelasyon katsayısı, -1 ile +1 arasında bir değer almakta ve bu değer, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin gücünü ve yönünü ifade etmektedir. Katsayı +1 olduğunda, iki değişken arasında mükemmel bir pozitif ilişki olduğu anlamına gelir; yani, bir değişken artarken diğeri de aynı oranda artar. Katsayı -1 olduğunda, iki değişken arasında mükemmel bir negatif ilişki bulunur; bu durumda, bir değişken artarken diğeri aynı oranda azalır. Eğer katsayı 0 ise, iki değişken arasında herhangi bir doğrusal ilişki

yoktur. Korelasyon katsayısının büyüklüğüne göre ilişki zayıf, orta veya güçlü olarak sınıflandırılabilir. Örneğin, 0.1 ile 0.3 arasındaki bir korelasyon zayıf bir ilişkiyi, 0.3 ile 0.7 arasındaki bir korelasyon orta düzeyde bir ilişkiyi ve 0.7 ile 1.0 arasındaki bir korelasyon güçlü bir ilişkiyi ifade etmektedir. Bu sınıflandırmalar, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü anlamada ve yorumlamada yol gösterici bir ölçüt sağlamaktadır (Cohen, 1988; Field, 2009). Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere gerçekleştirilen korelasyon analizi bulguları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tabloda 3.19’da yer alan korelasyon analizi bulguları incelendiğinde, YİD ile İAÇ arasında %99 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve negatif ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,161$, $p<0,01$). Tablodaki ikinci bulgu, KM ile İAÇ arasında %99 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve negatif ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,278$, $p<0,01$). Aynı zamanda KM ile YİD arasında %99 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,448$, $p<0,01$). Tablodaki dördüncü bulgu, İT ile İAÇ arasında %99 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve negatif ilişki olduğu görülmektedir ($r=-0,274$ $p<0,01$). İlaveten İT ile YİD arasında %99 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir ($r=0,498$, $p<0,01$). Tablodaki son bulgu ise İT ile KM arasında %99 anlamlılık düzeyinde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu görülmektedir ($r=0,617$, $p<0,01$).

Tablo 3.19: Korelasyon Analizi Bulguları

	Ort.	S.S.	İAÇ	YİD	KM	İT
İAÇ	2,95	1,13	1			
YİD	3,97	0,71	-0,161**	1		
KM	3,82	0,90	-0,278**	0,448**	1	
İT	4,10	0,84	-0,274**	0,498**	0,617**	1

$p<0,05$ ** $p<0,01$. Ort: Ortalama, SS: Standart Sapma, İAÇ: İş-Aile Çatışması, YİD: Yenilikçi İş Davranışı, KM: Kariyer Memnuniyeti, İT: İş Tatmini

3.4.7. Hipotezlerin Testi

Bu bölümde, araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezler test edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesinde, SPSS yazılımı aracılığıyla regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, aracı etkilerin ve düzenleyici etkilerin analizine yönelik olarak Hayes’in PROCESS Makro eklentisi kullanılmıştır. PROCESS Makro kapsamında yapılan analizlerde, hipotezlerin geçerliliğini test etmek amacıyla uygun modeller seçilmiş ve gerekli istatistiksel hesaplamalar yapılmıştır. Bu yöntemler, değişkenler

arasındaki ilişkilerin daha kapsamlı ve ayrıntılı bir şekilde incelenmesine olanak sağlamıştır.

Hipotez 1: Kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

Tablo 3.20'deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin kariyer memnuniyetlerinin iş tatminlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır ($\beta = 0,571$ $p=0,001$). Bu bağlamda akademisyenlerin kariyerlerinden elde ettikleri doyumun artması halinde işlerine olan tatmin duyguların da artacağını söylemek mümkündür. Bu bulgulara bağlı olarak “Kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.” yönündeki H_1 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 3.20: Kariyer Memnuniyetinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

İş Tatmini (Bağımlı Değişken)	B	Standart Hata	P	%95 Güven Aralığı	
Sabit	1,920	0,147	0,001		
Kariyer Memnuniyeti (Bağımsız Değişken)	0,571	0,037	0,001	0,498	0,645

Hipotez 2: Kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

Tablo 3.21'deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin kariyer memnuniyetlerinin iş-aile çatışmalarını anlamlı ve negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır ($\beta = -0,349$ $p=0,001$). Ortaya çıkan bu sonuca göre akademisyenlerin kariyerlerinden elde ettikleri doyumun artması halinde iş-aile çatışmalarının azalacağını söylemek mümkündür. Elde edilen bu bulgular ışığında “Kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır” yönündeki H_2 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 3.21: Kariyer Memnuniyetinin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

Kariyer Memnuniyeti (Bağımsız Değişken)	B	Standart Hata	P	%95 Güven Aralığı
Sabit	4.288	0,242	0,001	
İş-Aile Çatışması (Bağımlı Değişken)	-0,349	0,062	0,001	-0,470 -0,227

Hipotez 3: İş-aile çatışmasının iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır.

Tablo 3.22'deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan akademisyenlerin iş-aile çatışmalarının iş tatminlerini anlamlı ve negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır ($\beta = -0,202$ $p=0,001$). Ortaya çıkan bu sonuca göre akademisyenlerin deneyimledikleri iş-aile çatışmasının artması halinde işten elde edilen tatmin duygusunu azaltacağını söylemek mümkündür. Elde edilen bu bulgular ışığında “İş-aile çatışmasının iş tatmini üzerinde anlamlı ve negatif yönde bir etkisi vardır” yönündeki H_3 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 3.22: İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi

İş-Aile Çatışması (Bağımsız Değişken)	B	Standart Hata	P	%95 Güven Aralığı
Sabit	4.702	0,115	0,001	
İş-Tatmini (Bağımlı Değişken)	-0,202	0,036	0,001	-0,274 -0,131

Hipotez 4: İş-aile çatışması, kariyer memnuniyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahiptir.

Akademisyenlerin kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolünü belirlemek amacıyla, Bootstrap yöntemine dayalı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analizlerde Hayes tarafından geliştirilmiş PROCESS Makrosu'nun Model 4 yapısı tercih edilmiş ve 5.000 yeniden örnekleme ile %95 güven aralığı esas alınmıştır (Hayes, 2022; Gürbüz, 2021). Literatürde, Bootstrap yönteminin Baron ve Kenny'nin 1986'da öne sürdüğü geleneksel yöntemle ve Sobel testine kıyasla daha güvenilir sonuçlar sunduğu ifade edilmektedir (Preacher ve Hayes, 2004; Gürbüz, 2021).

PROCESS Model 4 ile elde edilen bulgular Tablo 3.23'te gösterilmektedir. Bulgulara göre kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışmasını anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmektedir ($B = -0,349$, $p = 0.000$). Ardından aracı değişken olan iş-aile çatışması ile kariyer memnuniyeti değişkeninin sonuç değişkeni olan iş tatmini üzerine birlikte etkileri incelenmiştir. Sonuçlar iş-aile çatışmasının iş tatminini anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmektedir ($B = -0,082$, $p = 0.008$). Kariyer memnuniyetinin ise iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği görülmektedir ($B = 0,543$, $p = 0.000$).

Son olarak dolaylı etki incelendiğinde, diğer bir ifadeyle kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerindeki dolaylı etki (iş-aile çatışması yoluyla) değerinin, bootstrap güven aralıklarının da incelenmesi sonucunda anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatminini anlamlı ve pozitif yönde dolaylı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır ($B = 0,029$ BootLLCI=0,008, BootULCI=0,054). Bootstrap analizi sonucunda elde edilen güven aralığı sıfırı içermediğinden, bu bulgu aracılık etkisinin varlığına işaret etmektedir (MacKinnon, Fairchild ve Fritz, 2007; Hayes, 2022). Elde edilen bu bulgular ışığında “*İş-aile çatışması, kariyer memnuniyeti ve iş tatmini arasındaki ilişkide aracı role sahiptir*” yönündeki H4 hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

Tablo 3.23: Aracılık Etkisi İçin Regresyon Analizi Sonuçları

İAÇ						
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
KM	-0,349	0,062	-5,651	0,000	-0,470	-0,227
İT						
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
KM'nin direkt etkisi	0,543	0,039	14,088	0,000	0,467	0,618
İAÇ	-0,082	0,031	-2,673	0,008	-0,142	-0,022
KM'nin toplam etkisi	0,571	0,037	15,315	0,000	0,498	0,645
	Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
KM'nin İAÇ aracılığıyla İT üzerindeki dolaylı etkisi	0,029	0,012	0,008	0,054		

N:384, Bootstrap örneklem büyüklüğü = 5.000, LLCI: Güven aralığının alt sınırı, ULCI: Güven aralığının üst sınırı, BootSE: Bootstrap yöntemiyle elde edilen standart hata değeri, BootULCI: Bootstrap yöntemiyle hesaplanan güven aralığının üst sınırı, BootoutLLCI: Bootstrap yöntemiyle hesaplanan güven aralığının alt sınırı

Hipotez 5: Yenilikçi iş davranışı, kariyer memnuniyeti ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir.

Kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin, yenilikçi iş davranışının belirli bir düzeyine bağlı olarak değişip değişmediğini test etmek amacıyla düzenleyici etki analizi gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla Hayes'in PROCESS Makrosu'nun Model 1 yapısı kullanılmış ve 5.000 yeniden örneklem aile Bootstrap yöntemi uygulanmıştır. Tablo 3.24'te, kariyer memnuniyeti ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisine ilişkin bulgular yer almaktadır.

Yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisinin anlamlı olup olmadığının tespitinde, özellikle kariyer memnuniyeti ile yenilikçi iş davranışı arasındaki etkileşim terimi incelenmiştir. Analiz kapsamında, kariyer memnuniyeti ile yenilikçi iş davranışı arasındaki etkileşim, iş-aile çatışması üzerinde anlamlı bir düzenleyici etkiye sahiptir ($\beta = 0,137$; $t = 2,075$; $p = 0,039$). Bu bulgu, yenilikçi iş davranışının, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisini anlamlı şekilde değiştirdiğini göstermektedir.

Ancak, Hipotez 5'in tam anlamıyla desteklenip desteklenmediğini değerlendirmek için, yenilikçi iş davranışının eğim analizlerinin detaylı bir şekilde incelenmesi gerekmektedir. Yenilikçi iş davranışının düzeyine bağlı olarak, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin farklılaşıp farklılaşmadığı, Şekil

3.3'te görselleştirilmiştir. Bu bağlamda, analizler, yenilikçi iş davranışının düşük, orta ve yüksek seviyeleri için ayrı ayrı değerlendirilmiş ve bu seviyelere göre kariyer memnuniyeti ile iş-aile çatışması arasındaki negatif ilişkinin eğimlerinde belirgin farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Şekil 3.3'ün incelenmesi, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisinin, yenilikçi iş davranışı düzeyine göre anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yenilikçi iş davranışı, kariyer memnuniyeti ile iş-aile çatışması arasındaki negatif ilişkiyi düzenlemekte, yani moderasyon etkisi göstermektedir.

Analiz sonuçları, yenilikçi iş davranışı düşük düzeydeyken (3,26), kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışmasını azaltıcı etkisinin daha güçlü olduğunu ortaya koymuştur. Yüksek düzeyde yenilikçi iş davranışı (4,69) durumunda ise bu azaltıcı etki zayıflamaktadır ve kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisi daha sınırlı hale gelmektedir. Bu bulgular, düşük düzeyde yenilikçi iş davranışı sergileyen bireylerin, kariyer memnuniyetinden elde ettikleri olumlu duyguları iş-aile çatışmasını azaltma yönünde daha etkili biçimde kullanabildiklerini göstermektedir. Buna karşılık, yüksek düzeyde yenilikçi iş davranışı sergileyen bireylerde bu etki daha zayıf seyretmekte; yani bu bireyler kariyer memnuniyetinin getirdiği olumlu etkileri iş-aile çatışmasını azaltmada aynı düzeyde yansıtamamaktadır.

Sonuç olarak, yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisi yalnızca anlamlı olmakla kalmayıp, aynı zamanda kariyer memnuniyeti ile iş-aile çatışması arasındaki negatif ilişkiyi zayıflatan bir yapıdadır. Başka bir ifadeyle, bu bulgu klasik bir tamponlama etkisinden ziyade, olumlu etkinin baskılanması yönünde bir moderasyon etkisi olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla elde edilen bu sonuçlara göre “*Yenilikçi iş davranışı, kariyer memnuniyeti ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide düzenleyici role sahiptir*” yönündeki H₅ hipotezinin kabul edildiği söylenebilmektedir.

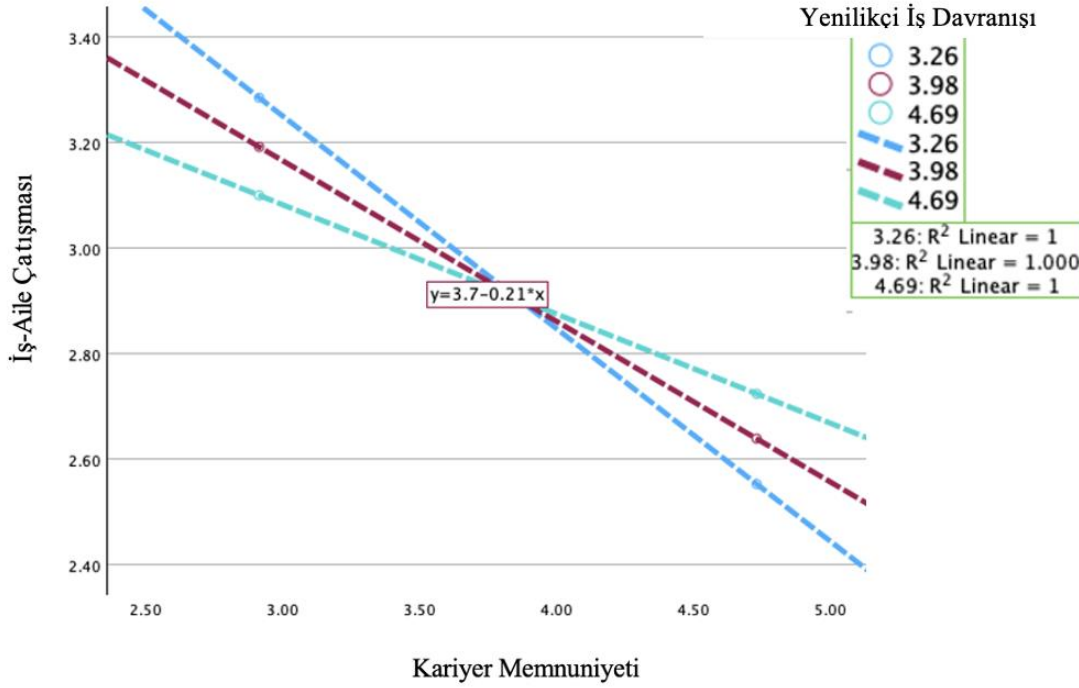
Tablo 3.24: Düzenleyici Etki Analizi Regresyon Sonuçları

YİD	İş-Aile Çatışması					
	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
Sabit	6,185	0,888	6,969	0,000	4,440	7,930
KM	-0,850	0,263	-3,231	0,001	-1,367	-0,333
YİD	-0,529	0,237	-2,234	0,026	-0,995	-0,063
KM*YİD	0,137	0,066	2,075	0,039	0,007	0,267

Kariyer Memnuniyetinin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkisinde Düzenleyici Etki						
YİD	B	SE	t	p	LLCI	ULCI
Düşük (-1SS)	-0,3930	0,0766	-5,1337	0,000	-0,5435	-0,2425
Yüksek (+1 SS)	-0,2102	0,0876	-2,3988	0,0169	-0,3826	-0,0379

Kariyer Memnuniyetinin İş-Aile Çatışması Aracılığıyla İş Tatmini Üzerindeki Dolaylı Etkisi (Durumsal Aracılık Modeli)					
YİD	Boot Indirect Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI	
KM>>İAÇ>>İT					
Düşük (-1SS)	0,0322	0,0126	0,0086	0,0582	
Yüksek (+1 SS)	0,0172	0,009	0,001	0,0387	
Durumsal Aracılık Endeksi	-0,0112	0,0065	-0,0250	-0,0004	

Şekil 3.3: Yenilikçi İş Davranışının Düzenleyici Etki Grafiği



Hipotez 6: *Yenilikçi iş davranışı, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisini düzenleyecektir. Bu dolaylı etki, yenilikçi iş davranışı düşük olduğunda daha güçlü, yenilikçi iş davranışı yüksek olduğunda daha zayıf olacaktır.*

Kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinde yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisini test etmek amacıyla, bootstrap yöntemine dayalı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla Process Macro uygulamasının Model 7 seçilmiş ve 5.000 yeniden örneklem yöntemi kullanılarak analiz yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 3.24'te sunulmaktadır. Analiz kapsamında, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin düşük ve yüksek yenilikçi iş davranışı seviyelerinde anlamlı olup olmadığı incelenmiştir. Bu değerlendirme sırasında bootstrap analizi ile elde edilen güven aralıkları dikkate alınmıştır. İki farklı seviyede elde edilen regresyon analizi sonuçları şu şekilde belirlenmiştir:

Düşük yenilikçi iş davranışı düzeyine sahip akademisyenlerde, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu bulunmuştur ($\beta = 0,0322$; BootLLCI= 0,0086; BootULCI= 0,0582). Yüksek yenilikçi iş davranışı düzeyine sahip akademisyenlerde ise kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı ancak daha düşük düzeyde bulunmuştur ($\beta = 0,0172$; BootLLCI= 0,0011; BootULCI= 0,0387). Ayrıca, moderatör değişkenin aracı etki üzerindeki düzenleyici rolünü değerlendirmek için durumsal aracılık (index of moderated mediation) analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz sonucunda, yenilikçi iş davranışının düzenleyici etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (effect = -0,0112; BootLLCI= -0,0250; BootULCI= -0,0004). Güven aralığının sıfırı içermemesi, yenilikçi iş davranışının, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisini düzenlediğini göstermektedir.

Bu sonuçlar, kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisinin, yenilikçi iş davranışının düzeyine bağlı olarak değiştiğini ortaya koymaktadır. Düşük yenilikçi iş davranışı seviyelerinde bu dolaylı etki daha güçlü iken, yüksek yenilikçi iş davranışı seviyelerinde daha zayıf bir etki gözlemlenmiştir. Bu bulgu, yenilikçi iş davranışının iş-aile çatışması bağlamında düzenleyici bir rol üstlendiğini desteklemektedir. Yani “*yenilikçi iş davranışı, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisini düzenleyecektir. Bu dolaylı etki, yenilikçi iş davranışı düşük olduğunda daha güçlü, yenilikçi iş davranışı yüksek olduğunda daha zayıf olacaktır*” şeklindeki H₆ hipotezinin kabul edildiği söylenebilir.

SONUÇ

Günümüz organizasyonlarının en temel yapı taşı hiç şüphesiz insan kaynağıdır. Bu kaynağın etkin ve verimli biçimde yönetilmesi, yalnızca kısa vadeli hedeflere ulaşmak için değil; aynı zamanda uzun vadeli sürdürülebilirlik, kurumsal başarı ve rekabet avantajı sağlamak açısından da kritik önemdedir. Bu doğrultuda, organizasyonlar sadece nitelikli iş gücünü istihdam etmekle kalmayıp, aynı zamanda bu gücün verimli şekilde kullanılmasına, geliştirilmesine ve elde tutulmasına yönelik kapsamlı insan kaynakları politikaları geliştirmektedir. Ancak insanı yalnızca üretim gücü olarak ele almak eksik bir bakış açısı olacaktır. Çalışanların işlerine yönelik algıları, duygusal durumları ve öznel değerlendirmeleri, onların iş performanslarını, örgütsel bağlılıklarını ve genel yaşam doyumlarını doğrudan etkilemektedir.

Özellikle bilgiye dayalı üretimin ön planda olduğu akademik meslek gruplarında, çalışanların bilişsel ve duygusal durumları, iş tatmini düzeylerinin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Akademisyenler, yalnızca somut çıktılarla (yayın sayısı, proje üretimi vb.) değil; aynı zamanda bilimsel katkı, toplumsal etki ve mesleki anlam gibi soyut unsurlarla da tatmin duygusu geliştirmektedir. Bu bağlamda, bireylerin kariyerlerine ve işlerine yönelik öznel değerlendirmeleri hem bireysel mutluluğu hem de örgütsel verimliliği etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

Bu çalışmada, akademisyenlerden oluşan bir örneklem üzerinden, kariyer memnuniyeti, iş-aile çatışması, iş tatmini ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiler çok yönlü olarak incelenmiştir. Araştırmanın temel amacı, bu değişkenler arasındaki doğrudan, dolaylı ve düzenleyici etkileri ortaya koymak ve sonuçları hem kuramsal hem de uygulamalı açıdan değerlendirmektir. Bu kapsamda test edilen altı hipotezin tamamı istatistiksel olarak desteklenmiş ve elde edilen bulgular, mevcut literatürle büyük ölçüde uyumluluk göstermiştir.

İlk hipotez doğrultusunda, kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'yle örtüşmektedir. Söz konusu teoriye göre, içsel motivasyon kaynakları—örneğin başarı, takdir edilme, gelişim fırsatları ve sorumluluk alma—çalışanların iş tatminini doğrudan artırmaktadır. Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyerine ilişkin öznel değerlendirmelerini ve bu değerlendirmelere bağlı olarak hissettiği başarı, ilerleme ve anlam duygusunu

içerdiğinden, iş tatminini güçlendiren bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Akademisyenler özelinde ele alındığında, kariyerlerinde ilerleme kaydeden, bilimsel saygınlık kazanan ve gelişim fırsatlarına erişen bireylerin, mesleklerine yönelik daha olumlu tutumlar geliştirdikleri ve işlerinden daha yüksek düzeyde doyum sağladıkları görülmektedir. Bu durum, Greenhaus, Parasuraman ve Wormley (1990), Judge vd. (1995), Nauta vd. (2009) ve Rençber ve Koparal (2021) gibi araştırmacıların bulgularıyla da desteklenmektedir.

Araştırmanın ikinci hipotezinde, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Elde edilen bu bulgu, Hobfoll'un (1989, 2001) Kaynakların Korunması Teorisi (Conservation of Resources Theory – COR) ile teorik düzeyde örtüşmektedir. COR teorisine göre bireyler; zaman, enerji, dikkat ve duygusal dayanıklılık gibi değerli kaynaklarını koruma, sürdürme ve çoğaltma eğilimindedir. Bu kaynakların tehdit altında olduğu veya tüketildiği algısı, bireylerde stres ve tükenmişlik hissi yaratmakta, bu da iş-aile çatışmasının temelini oluşturmaktadır (Grandey ve Cropanzano, 1999).

Söz konusu hipotez akademik meslekler özelinde değerlendirildiğinde, bu mesleklerin doğası gereği yoğun zihinsel çaba, sürekli gelişim baskısı ve esnek olmayan zaman yönetimi gerektirdiği anlaşılmaktadır. Aynı zamanda akademisyenler, ders hazırlıkları, sınavlar, yayın yapma zorunluluğu, araştırma projeleri ve idari sorumluluklar gibi görevleriyle birlikte ailevi rollerini de sürdürmek zorundadır. Bu da sınırlı kaynakların hem işle hem de aileyle ilgili talepler arasında bölünmesine neden olmaktadır (Eby vd., 2005; Anderson ve Gerbing, 1991). Ancak, kariyerinden yüksek düzeyde memnuniyet duyan bireyler, bu taleplerle daha kolay başa çıkmakta ve iş-aile çatışmasını daha düşük düzeyde yaşama eğilimi göstermektedir (Butt vd., 2015). Çünkü kariyer memnuniyeti, bireyde öz yeterlilik, başarı hissi ve anlam duygusu yaratarak psikolojik kaynaklarını güçlendirmekte ve stresle baş etmesini kolaylaştırmaktadır (Martins vd., 2002; Greenhaus vd., 1990). Kariyer memnuniyetsizliği ise, bireyin hem işle hem de aileyle başa çıkma kapasitesini zayıflatarak, kaynak kaybı algısını artırmakta ve iş-aile çatışmasını derinleştirmektedir. Özellikle akademik alanda, yayın baskısı, performans değerlendirme kriterleri ve sürekli üretken olma zorunluluğu, bireyin kariyerinde yaşadığı memnuniyetsizliği daha yoğun hissetmesine yol açmaktadır (Blix vd., 1994; Bozeman ve Gaughan, 2011). Bu bağlamda kariyer hedeflerine ulaşamayan ya da işinden tatmin

duymayan akademisyenler, iş ve aile rollerinden kaynaklanan talepler arasında denge kurmakta daha fazla zorluk yaşamaktadır.

Üçüncü hipotez çerçevesinde ise iş-aile çatışmasının iş tatmini üzerindeki etkisi test edilmiş ve bu iki değişken arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuç, Greenhaus ve Beutell'in (1985) iş-aile çatışması modelini destekler niteliktedir. Model, bireyin iş ve aile rollerinin beklentilerinin çeliştiği durumlarda, rol çatışması yaşandığını ve bunun kişinin yaşamındaki diğer tatmin alanlarını olumsuz etkilediğini öne sürmektedir. İş-aile çatışması, bireyin her iki role de yeterince zaman, enerji ve dikkat ayıramamasına neden olmakta ve bu durum hem işteki hem de ailedeki performansı düşürerek suçluluk, yetersizlik ve tükenmişlik gibi duygulara yol açmaktadır (Frone vd., 1992).

Çalışmaya göre, iş-aile çatışmasının artmasıyla birlikte iş tatmini düzeyinde anlamlı bir azalma olduğu görülmektedir. Hwang ve Ramadoss (2017) ile Rahman ve Ali (2021) tarafından yürütülen çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Özellikle akademik alanda, iş-aile sınırlarının belirsiz olması, iş yükünün dönemsel dalgalanmalara bağlı olarak artması ve zaman baskısının yoğun yaşanması, akademisyenlerde iş-aile çatışmasının yaygın görülmesine neden olmaktadır (Cinamon ve Rich, 2002; Fox vd., 2011). Akademik görevlerin ev ortamına taşınabilmesi ve resmi çalışma saatleri dışında da devam etmesi, aile yaşamını doğrudan etkilemekte ve bireyin işten duyduğu tatmini azaltmaktadır.

Dördüncü hipotez, iş-aile çatışmasının kariyer memnuniyeti ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, kariyer memnuniyetinin tek başına iş tatminini belirlemediğini; iş-aile dengesinin bu ilişkide önemli bir geçiş değişkeni olduğunu göstermektedir. İş tatmini, bir çalışanın işine duyduğu genel tatmin duygusudur ve bu duygu, işin çeşitli yönlerine (örneğin, görevler, ödüller, iş ortamı) ilişkin duygusal bir değerlendirmeyi içerir. Kariyer memnuniyeti, iş tatmini ile doğrudan bağlantılıdır, çünkü tatmin düzeyi genellikle kariyerin genel değerlendirilmesine bağlıdır. Ancak, kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerindeki etkisi, iş-aile çatışması gibi araçlar aracılığıyla dolaylı bir biçimde gerçekleşebilir. Kariyerinden memnun olan bireyler, aile yaşamları ile iş yaşamlarını daha uyumlu şekilde düzenleyebilmekte; bu da onların işten daha fazla tatmin elde etmelerini sağlamaktadır.

Benzer şekilde kariyerinden memnuniyet duymayan bireylerin iş ve aile arasındaki dengeyi kuramamaları ve dolayısıyla işlerinden duydukları tatmin düzeylerinin azalacağı sonucu ortaya çıkmıştır.

İş-aile çatışması veya aile-iş çatışmasının olumsuz sonuçları yalnızca aile alanıyla sınırlı değildir. Aile ve iş arasındaki ilişkiler, destekleyici unsurlar veya çatışmalar yoluyla iş ve kariyer memnuniyetini önemli ölçüde etkileyebilir. İş-aile çatışmasının, kariyer (Martins vd., 2002) ve iş tatmini (Kossek ve Ozeki, 1998; Yüksel, 2005) ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. İş-aile çatışması yalnızca fiziksel ve psikolojik iyi oluşu, aile ilişkilerini ve yaşam kalitesini olumsuz etkilemekle kalmaz, aynı zamanda iş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın azalması ve çalışan devri niyetinin artması gibi sonuçlara da yol açar. Bu bulgularla tutarlı olarak, iş-aile çatışmasının, kariyer ve iş tatmini ile negatif yönde ilişkili olması ve iş tatmini ile kariyer tatmini arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Bu bulgu, Aba vd (2022), Gopalan ve Pattusamy (2020), Grandey ve Cropanzano (1999), Martins ve arkadaşları (2002), Anafarta (2011) gibi araştırmacıların iş-aile çatışmasının çalışan tutumları üzerindeki etkilerine dair ulaştığı sonuçlarla örtüşmektedir. Bu bağlamda, iş-aile çatışmasının, bireyin kariyerinden elde ettiği doyumun iş tatminine yansımada kritik bir geçiş değişkeni olarak rol oynadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Söz konusu aracılık ilişkisinin özellikle akademik meslek grubu açısından daha da anlamlı hale gelmesi dikkat çekicidir. Akademik mesleğin doğası gereği esnek fakat belirsiz çalışma saatleri, sürekli üretkenlik baskısı, akademik yayın zorunluluğu ve idari sorumluluklar gibi faktörler, iş-aile sınırlarının bulanıklaşmasına ve bu nedenle çatışma düzeylerinin artmasına neden olmaktadır. Fox, Fonseca ve Bao (2011) ile Cinamon ve Rich (2002) tarafından da vurgulandığı üzere, akademisyenlik mesleği yapısal olarak, iş ve aile rollerini ayırtırmayı zorlaştırmakta ve bu durum bireyin her iki alanda da kaynaklarını tüketen bir baskı yaratmaktadır.

Araştırmanın beşinci hipotezi kapsamında elde edilen bulgular, bireylerin mevcut iş süreçlerine yaratıcı çözümler üretme, sorunlara farklı bakış açılarıyla yaklaşma ve süreci iyileştirme yeteneklerini kapsayan yenilikçi iş davranışının (Yuan & Woodman, 2010), kariyer memnuniyeti ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, kariyer memnuniyetinin iş-aile

çatışması üzerindeki etkisinin durağan bir yapı arz etmediğini; bireyin sahip olduğu kişisel özelliklere ve özellikle yenilikçilik düzeyine bağlı olarak değişkenlik gösterebileceğini ortaya koymaktadır.

Yapılan analizler, yenilikçi iş davranışı düzeyi düşük olan bireylerde, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışmasını azaltıcı etkisinin daha güçlü hissedildiğini; buna karşılık yenilikçi iş davranışı düzeyi yüksek olan bireylerde ise bu etkinin anlamlı biçimde zayıfladığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, yenilikçi iş davranışı arttıkça, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışmasını azaltıcı etkisi zayıflamaktadır. Bu durum ilk bakışta yenilikçi iş davranışının olumsuz bir değişken olarak yorumlanmasına neden olabilecek olsa da Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) bu bulguyu anlamlandırmak açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Kaynakların Korunması Teorisi'ne göre bireyler, sahip oldukları zaman, enerji, dikkat ve psikolojik dayanıklılık gibi kaynakları koruma ve verimli şekilde kullanma eğilimindedir. Yenilikçi iş davranışı genellikle olumlu bir özellik olarak değerlendirilmekle birlikte, bu davranışın yüksek düzeyde sergilenmesi, bireyin önemli miktarda bilişsel ve duygusal kaynak harcamasını gerektirebilir. Sürekli yeni fikir üretmek, bunları savunmak ve uygulamaya geçirmek, bireyin işteki rol yükünü artırmakta; böylece bu bireylerin kariyerlerinden elde ettikleri olumlu kaynakları özel yaşamlarına aktarma kapasiteleri sınırlanabilmektedir. Bu durum, iş-aile çatışmasını azaltma yönündeki potansiyel etkiyi zayıflatmakta ve ilişkiyi bağlamsal olarak değiştirmektedir.

Diğer yandan, yenilikçi iş davranışı düzeyi düşük olan bireylerin ise daha sade iş yapıları ve daha dengeli enerji kullanımları sayesinde kariyer memnuniyetinden doğan olumlu kaynakları iş-aile çatışmasını azaltma yönünde daha etkili biçimde kullanabildikleri görülmektedir. Bu bireyler, iş yaşamından kaynaklanan tatmini özel yaşamlarına daha rahat aktarabildikleri için, iş-aile çatışması üzerindeki azalma daha belirgin olmaktadır.

Sonuç olarak, bu hipotezin desteklenmesi, yenilikçi iş davranışının temelde olumlu bir özellik olmasına karşın, her koşulda pozitif etkiler üretmeyebileceğini ve bağlama duyarlı olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle bilişsel ve duygusal kaynakların sınırlı olduğu durumlarda, yüksek düzeyde yenilikçilik bireyin

kaynaklarını tüketerek iş-aile dengesini olumsuz etkileyebilir. Bu yönüyle araştırma, literatürde çoğunlukla teşvik edilmesi gereken bir davranış olarak ele alınan yenilikçi iş davranışının, belirli koşullar altında kaynak tüketici bir unsur haline gelebileceğini göstermesi açısından dikkat çekici bir bulgu sunmaktadır. Bu durum, akademik kurumlarda çalışan bireylerin iş yükü ve yenilikçilik baskısı gibi faktörlerle birlikte değerlendirilmesini; çalışan destek mekanizmalarının ve kaynak yönetim stratejilerinin bu bağlamda yeniden ele alınmasını gerektirmektedir.

Araştırmanın altıncı hipotezi kapsamında elde edilen bulgular, yenilikçi iş davranışının, kariyer memnuniyetinin iş-aile çatışması aracılığıyla iş tatmini üzerindeki dolaylı etkisini anlamlı düzeyde düzenlediğini ortaya koymuştur. Bulgular, bu dolaylı ilişkinin yenilikçi iş davranışı düzeyi düşük bireylerde daha güçlü, yüksek düzeyde ise zayıfladığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, bireyler daha az yenilikçi iş davranışı sergilediklerinde, kariyer memnuniyetinden elde ettikleri psikolojik kaynakları iş-aile çatışmasını azaltmada ve sonuç olarak iş tatminini artırmada daha etkili biçimde kullanabilmektedirler.

Bu bulgunun özellikle akademisyenler gibi çok yönlü bilişsel ve yaratıcı faaliyetlerde bulunması beklenen meslek grupları açısından önemli çıkarımlar sunduğu görülmektedir. Akademisyenler; ders hazırlama ve sunma, bilimsel araştırma yürütme, makale ve proje yazımı, ulusal/uluslararası yayın baskıları, idari sorumluluklar ve öğrenci danışmanlığı gibi birbirinden farklı iş rollerini eşzamanlı olarak yürütmek zorundadırlar. Günümüzde buna ek olarak yapay zekâ tabanlı araçları kullanma, dijital sistemlerle uyumlu olma, bilimsel üretimi teknolojiyle entegre etme ve rekabetçi araştırma fonlarına erişim gibi yenilikçilik gerektiren görevler de akademik pozisyonların ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir.

Bu bağlamda yenilikçi iş davranışı, akademisyenlerin sadece fikir üretmeleri değil, aynı zamanda bu fikirleri eyleme dönüştürmeleri, kurumsal süreçlere adapte etmeleri ve sürdürülebilir sonuçlar üretmeleri açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Ancak bu davranış kalıbı, bireyin sahip olduğu sınırlı kaynakların—örneğin zaman, dikkat, zihinsel enerji ve duygusal dayanıklılık gibi kapasite unsurlarının—yoğun biçimde tüketilmesine yol açabilmektedir. Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll, 1989) bağlamında değerlendirildiğinde, bu durum oldukça anlamlıdır; zira teoriye göre

bireyler sahip oldukları kaynakları kaybetmemek ve korumak için çaba gösterirler ve kaynak kaybı tehdidi yaşandığında psikolojik stres düzeyleri artar.

Dolayısıyla, yenilikçi iş davranışı sergileyen akademisyenlerin, kariyerlerinden duydukları memnuniyeti iş-aile dengesine yansıtmakta zorlanmaları olasıdır. Çünkü bu bireyler, sürekli yaratıcı düşünme, araştırma geliştirme ve yenilik üretme süreçlerinde yüksek düzeyde zihinsel ve duygusal enerji harcamaktadırlar. Bu da, kariyer memnuniyetinden doğan olumlu duyguların özel yaşama transferini kısıtlayarak iş-aile çatışmasını azaltıcı etkiyi zayıflatmaktadır. Buna karşılık, yenilikçi iş davranışı düzeyi daha düşük olan bireyler, iş yaşamında daha sade ve rutine dayalı bir yapı içinde hareket ettiklerinden, ellerindeki kaynakları özel yaşamlarına yönlendirme konusunda daha avantajlı konumda olabilmektedirler.

Sonuç olarak, altıncı hipotezin doğrulanması, yenilikçi iş davranışının yalnızca bireysel yaratıcılığı artıran değil; aynı zamanda iş ve özel yaşam dengesini etkileyen stratejik bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, özellikle yüksek taleplerin ve çoklu rol beklentilerinin hâkim olduğu akademik ortamlarda, yenilikçiliğin desteklenmesinin yanında, çalışanlara kaynak yönetimi konusunda yapısal destek sağlanmasının da önemli olduğunu göstermektedir. Kurumların bu bağlamda hem bireysel kaynakları gözeten hem de yenilikçiliği sürdürülebilir kılacak politika ve uygulamaları geliştirmeleri gerekmektedir.

Değerlendirme ve Öneriler

Bu araştırma, kariyer memnuniyeti, iş-aile çatışması, iş tatmini ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkileri hem doğrudan hem de dolaylı yollarla inceleyerek literatüre bütüncül bir model sunmuştur. Elde edilen bulgular, çalışanların kariyer memnuniyet düzeylerinin yalnızca iş tatminiyle değil; aynı zamanda iş-aile çatışması gibi yaşam alanlarındaki rol gerilimleriyle de doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle akademisyen örnekleminde yürütülen çalışma, öğretim, araştırma, danışmanlık, yayın yapma ve idari görev gibi çoklu rol beklentileriyle karşı karşıya kalan bireylerin, bu süreçte kariyer doyumu ile özel yaşam dengesini nasıl yönettiklerine dair önemli bulgular sağlamıştır. Bu bağlamda kariyer memnuniyetinin iş tatminine olan etkisinin, iş-aile çatışması aracılığıyla dolaylı biçimde güçlenebileceği; ancak bu ilişkinin bireysel farklılıklara göre değişkenlik gösterebileceği belirlenmiştir.

Araştırmanın teorik katkılarından ilki, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile Hobfoll'un (1989) Kaynakların Korunması Teorisi (COR) çerçevesinde geliştirilen modelin ampirik olarak desteklenmiş olmasıdır. Herzberg'e göre, bireylerin içsel doyum kaynakları (başarı hissi, gelişim fırsatları, sorumluluk alma) iş tatminini doğrudan etkilerken; bu çalışmada da kariyer memnuniyeti, bireyin içsel motivasyon kaynaklarını besleyen temel bir unsur olarak değerlendirilmiş ve iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki yarattığı gösterilmiştir.

COR teorisi kapsamında, iş-aile çatışması bir kaynak kaybı süreci olarak değerlendirilmiş; ancak bu çalışmada yenilikçi iş davranışının yalnızca bir kaynak sağlayıcı değil, aynı zamanda kaynak tüketici potansiyeli taşıdığı vurgulanmıştır. Geleneksel bakış açısının aksine, yenilikçi iş davranışı her zaman olumlu sonuçlar üretmemektedir. Özellikle akademik alanda yüksek düzeyde yenilikçilik, bireylerin zihinsel, duygusal ve zaman kaynaklarını yoğun biçimde kullanmalarını gerektirmekte; bu durum da kariyer memnuniyetinden elde edilen pozitif kaynakların iş-aile çatışmasını azaltma yönünde aktarılmasını sınırlandırabilmektedir. Bu bağlamda araştırma, yenilikçi iş davranışının, bağlama ve bireyin kaynak yönetim kapasitesine bağlı olarak hem kaynak kaynağı hem de kayıp unsuru olabileceğini göstermiştir. Bu ikili doğa, yenilikçi iş davranışının moderatör etkisini açıklamada teorik bir derinlik sunmaktadır.

Uygulama açısından değerlendirildiğinde, bu araştırma özellikle yükseköğretim kurumları için anlamlı öneriler sunmaktadır. Akademik personelin kariyer memnuniyetinin artırılması yalnızca bireysel tatmin düzeyini değil, aynı zamanda iş-aile dengesi, psikolojik iyi oluş ve mesleki sürdürülebilirlik gibi çok boyutlu çıktıları da olumlu yönde etkileyebilecek potansiyele sahiptir. Bu doğrultuda aşağıdaki uygulama önerileri geliştirilebilir:

-Araştırma bulguları, kariyer memnuniyeti ile iş-aile çatışması arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, üniversitelerde iş-aile dengesini gözetken politikaların yaygınlaştırılması önem arz etmektedir. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları, kurumsal kreş desteği, akademik ebeveynlere yönelik izin düzenlemeleri gibi uygulamalar; iş-aile çatışmasını azaltarak hem kariyer memnuniyetini hem de iş tatminini artırabilir. Ayrıca, proje dönemleri veya sınav

haftaları gibi dönemsel yoğunlukların aile yaşamı üzerindeki etkilerini dengelemek amacıyla destek mekanizmaları oluşturulmalıdır.

-Öğretim, araştırma, danışmanlık ve idari görevler gibi çoklu sorumluluklar, akademisyenlerin rol çatışması yaşamasına ve kaynaklarının tükenmesine neden olabilmektedir. Bulgular, bu durumun iş-aile çatışmasını artırarak iş tatminini olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir. Bu nedenle, görev dağılımı süreçlerinde bireysel kapasite, kariyer evresi ve özel yaşam koşulları göz önünde bulundurularak adil ve dengeli bir planlama yapılmalı; özellikle genç akademisyenlerin üzerindeki aşırı yük azaltılmalıdır.

- Çalışmada elde edilen bulgular, yenilikçi iş davranışının her durumda olumlu sonuçlara yol açmadığını, yüksek düzeyde yenilikçiliğin bireysel kaynak tüketimini artırarak kariyer memnuniyetinden kaynaklanan olumlu etkileri zayıflatabileceğini göstermiştir. Bu nedenle, yenilikçiliğin teşvik edilmesi kadar, bu sürecin sürdürülebilir şekilde yapılandırılması da gereklidir. Yaratıcı projeleri destekleyen fon mekanizmaları, ödüllendirme sistemleri ve iş yükü dengesiyle uyumlu teşvik modelleri geliştirilmeli; aksi takdirde yenilikçilik baskısı bireylerde tükenmişlik ve iş-aile çatışması gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir.

-İş-aile çatışmasının psikolojik iyi oluş üzerindeki olumsuz etkileri göz önünde bulundurulduğunda, üniversitelerde psikolojik danışmanlık ve rehberlik hizmetlerinin yaygınlaştırılması önem arz etmektedir. Ayrıca, stres yönetimi, zaman yönetimi ve kaynak planlaması gibi konularda hizmet içi eğitimlerin sunulması; akademik personelin hem profesyonel hem de özel yaşamlarını daha dengeli sürdürebilmelerine yardımcı olabilir.

-Kariyer memnuniyetinin iş tatmini üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri dikkate alındığında, üniversitelerde şeffaf ve kişiselleştirilebilir kariyer planlama mekanizmaları oluşturulmalıdır. Mentorluk programları, kariyer koçluğu, performans değerlendirme sistemlerinde dönüt temelli yaklaşımların benimsenmesi; bireylerin mesleki gelişimlerini desteklerken, kariyerlerinden duydukları memnuniyeti de artırabilir.

-Araştırmada test edilen moderasyon etkisi, bireylerin yenilikçi davranışlara verdikleri tepkinin farklılaşabileceğini göstermiştir. Bu nedenle, insan kaynakları politikalarında tek tip yaklaşımlar yerine bireysel farklılıkları dikkate alan esnek modeller

geliştirilmelidir. Örneğin, bazı akademisyenler yüksek düzeyde yenilikçilikten motivasyon sağlarken, bazıları için bu tür beklentiler stres kaynağı olabilmektedir. Dolayısıyla, farklı yenilikçilik profillerine yönelik özel destek mekanizmaları ve iş tasarımı stratejileri geliştirilmelidir.

Bu araştırmanın hem teorik hem de pratik sonuçlarının yanı sıra bazı sınırlamaları da bulunmaktadır. Bahsi geçen bu sınırlılıklar gelecekteki çalışmalara ışık tutmaktadır. Öncelikle, örneklem grubunun yalnızca akademisyenlerden oluşması, bulguların tüm meslek gruplarına genellemesini kısıtlayabilmektedir. Farklı sektörlerde (örneğin sağlık, hizmet veya üretim) benzer modellerin sınanması, bu değişkenler arası ilişkilerin bağlamsal farklılıklarını ortaya koyabilir. Ek olarak, farklı üniversitelerde görev yapmakta olan akademisyenlerin kıyaslanması, bölgesel ve kültürel farklılıkların karşılaştırılmasına olanak sağlayabilir. İlaveten, akademisyenlerin devlet ve özel üniversitelerde çalışma durumlarına göre de bir karşılaştırma yapılabilir. Çünkü devlet ve vakıf üniversitelerindeki akademisyenlerin gerek tatminleri gerekse iş-aile çatışmalarının farklı düzeylerde yaşanabileceği düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bilgilerin yalnızca bir kaynaktan toplanması ve doğruluğunun test edilmemiş olması da bir sınırlamadır. Örneğin, bir çalışan yenilikçi iş davranışı sergilediğini iddia etse de yöneticisi, öğrencileri veya çalışma arkadaşları tarafından değerlendirildiğinde farklı sonuçlar elde edilebilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmacıların bunun farkında olmaları ve veri kaynaklarını çeşitlendirmeleri önemlidir. Bir diğer sınırlama, araştırma verilerinin zaman faktörünü göz önünde bulundurmadan, yalnızca kesitsel verilere dayanarak elde edilmesidir. Araştırmanın zaman dilimi, bulgular üzerindeki etkiyi şekillendirebilir. Örneğin, bir kişi belirli nedenlerden dolayı o dönemde iş ve aile sorumluluklarını dengelemekte zorluk yaşayarak iş-aile çatışması deneyimleyebilir. Ancak bu durum yalnızca belirli bir dönem için geçerli olabilir. Dolayısıyla ilişkisel yönelimli bulgulara rağmen, nedenselliği test etmek için boylamsal veya deneysel tasarımlarla desteklenen çalışmalar yapılması önem arz etmektedir. Son olarak, değişkenlerin Likert metodu kullanarak ölçülmesi, katılımcıların değerlendirmeleri üzerinde etkili olabilir. Bu çalışmada birçok değişkenin ölçülmesinde Likert ölçeği kullanılması ortak yöntem sapmasına sebep olabilir. Bu durum da çalışmadaki kısıtlamalardan biridir.

Sonuç olarak, bu çalışma bireylerin kariyer doyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi, yalnızca doğrusal bir çerçevede değil; aracı ve düzenleyici değişkenlerle etkileşimli biçimde analiz ederek, literatüre çok boyutlu bir katkı sunmuştur. Akademik kurumların, bu doğrultuda yalnızca performans odaklı değil; aynı zamanda psikolojik ve sosyal kaynakları güçlendirmeye yönelik bütüncül stratejiler benimsemeleri, bireysel refahı ve kurumsal sürdürülebilirliği birlikte destekleyen bir gelişim rotasına işaret etmektedir.



KAYNAKÇA

- Aba, G., Özkan, Ş., Karçkay, A. T., & Çobanoğlu, F. (2022). Idea Studies Journal. *International Journal*, 8(39), 246-254.
- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Adamchik, V. A., Hyclak, T. J., & Sedlak, P. (2022). Organizational hierarchical position, perception of unfair pay, and job satisfaction: evidence from large nation-wide surveys in Poland. *Baltic Journal of Management*, 17(5), 621-636.
- Adams, G. A., & Beehr, T. A. (1998). Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel psychology*, 51(3), 643-665.
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press.
- Adams, J. S., & Freedman, S. (1976). Equity theory revisited: Comments and annotated bibliography. *Advances in experimental social psychology*, 9, 43-90.
- Ahmad, J., Zahid, S., Wahid, F. F., & Ali, S. (2021). Impact of role conflict and role ambiguity on job satisfaction the mediating effect of job stress and moderating effect of Islamic work ethics. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 41-50.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.
- AlEsa, H. S., & Durugbo, C. M. (2022). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 72(4), 1171-1208.
- 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. L., 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.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel psychology*, 66(2), 345-376.
- Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L., & Maude, P. (2017). Herzberg's two-factor theory. *Life Science Journal*, 14(5), 12-16.
- Alutto, J. A., & Belasco, J. A. (1972). A typology for participation in organizational decision making. *Administrative Science Quarterly*, 117-125.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., & Schminke, M. (2008). Individual moral development and ethical climate: The influence of person-organization fit on job attitudes. *Journal of business ethics*, 77, 323-333.
- Anafarta, A., & Apaydin, Ç. (2016). The effect of faculty mentoring on career success and career satisfaction. *International Education Studies*, 9(6), 22-31.

- Anafarta, N. (2011). The relationship between work-family conflict and job satisfaction: A structural equation modeling (SEM) approach. *International journal of business and management*, 6(4), 168-177.
- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1991). Predicting the performance of measures in a confirmatory factor analysis with a pretest assessment of their substantive validities. *Journal of applied psychology*, 76(5), 732.
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of management review*, 24(3), 452-471.
- Antoncic, B. (2000). *Intrapreneurship: Construct refinement and an integrative model development*. Case Western Reserve University.
- Antoniou, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the university of petroşani, economics*, 10(2), 13-22.
- Arnold, J., & Cohen, L. (2008). The psychology of careers in industrial and organizational settings: A critical but appreciative analysis. *International review of industrial and organizational psychology 2008*, 23, 1-44.
- Arthur, M. B., Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (Eds.). (1989). *Handbook of career theory*. Cambridge University Press.
- Aryee, S., Luk, V., & Fields, D. (1999). A cross-cultural test of a model of the work-family interface. *Journal of management*, 25(4), 491-511.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Gelişimi ve Sorunları*, Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Aytaç, S., & Keser, A. (2017). *Çalışma yaşamında kariyer* (3. baskı). Umuttepe Yayınları.
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management research & practice*, 3(4).
- Baer, M., & Oldham, G. R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied psychology*, 91(4), 963.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16, 74-94.
- Bailyn, L. (1993). *Breaking the mold: Women, men, and time in the new corporate world*. Simon and Schuster.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of educational psychology*, 99(2), 274.
- Ballout, H. I. (2008). Work-family conflict and career success: the effects of domain-specific determinants. *Journal of management development*, 27(5), 437-466.
- Baltes, P. B. (1987). Theoretical propositions of life-span developmental psychology: On the dynamics between growth and decline. *Developmental psychology*, 23(5), 611.
- Baltes, P. B., Staudinger, U. M., & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: Theory and application to intellectual functioning. *Annual review of psychology*, 50(1), 471-507.

- Barclay, L. J., & Aquino, K. (2011). Workplace aggression and violence.
- Barley, S. R. (1989). Careers, identities, and institutions: The legacy of the Chicago School of Sociology. *Handbook of career theory*, 41, 65.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44(1), 1-26.
- Bartlett, M. S. (1954). A note on the multiplying factors for various χ^2 approximations. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 296-298.
- Bartoll, X., & Ramos, R. (2020). Worked hours, job satisfaction and self-perceived health. *Journal of Economic Studies*, 48(1), 223-241.
- Barton, J., & Folkard, S. (1991). The response of day and night nurses to their work schedules. *Journal of Occupational psychology*, 64(3), 207-218.
- Basadur, M. (2004). Leading others to think innovatively together: Creative leadership. *The leadership quarterly*, 15(1), 103-121.
- Bass, B. L., Butler, A. B., Grzywacz, J. G., & Linney, K. D. (2008). Work-Family Conflict and Job Satisfaction: Family Resources as a Buffer. *Journal of Family & Consumer Sciences*, 100(1).
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Shatter the glass ceiling: Women may make better managers. *Human resource management*, 33(4), 549-560.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Batra, S. (2013). The psychosocial development of children: Implications for education and society—Erik Erikson in context. *Contemporary education dialogue*, 10(2), 249-278.
- Bayraktaroğlu, S. (2011). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya Yayıncılık.
- Bayram, C. (2010). Kariyer planlama ve yönetimi. İstanbul. Kum Saati Yayınları.
- Beatty, C. A. (1996). The stress of managerial and professional women: Is the price too high? *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 233-251.
- Becker, S. W., & Whisler, T. L. (1967). The innovative organization: A selective view of current theory and research. *The journal of Business*, 40(4), 462-469.
- Bedi, A. (2021). No herd for black sheep: A meta-analytic review of the predictors and outcomes of workplace ostracism. *Applied Psychology*, 70(2), 861-904.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review 1. *Personnel psychology*, 31(4), 665-699.
- Bender, K. A., & Heywood, J. S. (2006). Job satisfaction of the highly educated: The role of gender, academic tenure, and earnings. *Scottish Journal of Political Economy*, 53(2), 253-279.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford economic papers*, 57(3), 479-496.
- Benko, C., & Weisberg, A. (2007). *Mass career customization: Aligning the workplace with today's nontraditional workforce*. Harvard Business Review Press.

- Bennett, R. J., & Robinson, S. L. (2000). Development of a measure of workplace deviance. *Journal of applied psychology*, 85(3), 349.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological bulletin*, 88(3), 588.
- Berry, C. M., Lelchook, A. M., & Clark, M. A. (2012). A meta-analysis of the interrelationships between employee lateness, absenteeism, and turnover: Implications for models of withdrawal behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 33(5), 678-699.
- Beutell, N. J., & Greenhaus, J. H. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (1999). Predictors of work-family conflict and satisfaction with family, job, career, and life. *Psychological Reports*, 85(3), 893-903.
- Bhatti, M. A., Alshagawi, M., Zakariya, A., & Juhari, A. S. (2019). Do multicultural faculty members perform well in higher educational institutions? Examining the roles of psychological diversity climate, HRM practices and personality traits (big five). *European Journal of Training and Development*, 43(1/2), 166-187.
- Biddle, B. J. (1979). *Role theory: Expectations, identities, and behaviors*. Academic Press.
- Bielby, W. T., & Baron, J. N. (1986). Men and women at work: Sex segregation and statistical discrimination. *American journal of sociology*, 91(4), 759-799.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). JAI Press.
- Birdi, K., Warr, P., & Oswald, A. (1995). Age differences in three components of employee well-being. *Applied Psychology*, 44(4), 345-373.
- Blix, A. G., Cruise, R. J., Mitchell, B. M., & Blix, G. G. (1994). Occupational stress among university teachers. *Educational research*, 36(2), 157-169.
- Bolin, A., & Heatherly, L. (2001). Predictors of employee deviance: The relationship between bad attitudes and bad behavior. *Journal of business and psychology*, 15, 405-418.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of personality*, 17(S1), S5-S18.
- Booth, A. L., & Van Ours, J. C. (2008). Job satisfaction and family happiness: the part-time work puzzle. *The Economic Journal*, 118(526), F77-F99.
- Boštjančič, E., & Petrovčič, A. (2019). Exploring the relationship between job satisfaction, work engagement and career satisfaction: The study from public university. *Human systems management*, 38(4), 411-422.
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25, 119-130.
- Bowling, N. A., & Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: a theoretical model and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 91(5), 998.

- Bowling, N. A., Khazon, S., Meyer, R. D., & Burrus, C. J. (2015). Situational strength as a moderator of the relationship between job satisfaction and job performance: A meta-analytic examination. *Journal of Business and Psychology*, 30, 89-104.
- Bozeman, B., & Gaughan, M. (2011). Job satisfaction among university faculty: Individual, work, and institutional determinants. *The journal of higher education*, 82(2), 154-186.
- Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951). An index of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 35(5), 307.
- Breaugh, J. A. (1983). The 12-hour work day: Differing employee reactions. *Personnel Psychology*, 36(2), 277-288.
- Bright, J. E., Pryor, R. G., Wilkenfeld, S., & Earl, J. (2005). The role of social context and serendipitous events in career decision making. *International journal for educational and vocational guidance*, 5, 19-36.
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of cross-cultural psychology*, 1(3), 185-216.
- Brooks, K. (2009). You majored in what?: Mapping your path from chaos to career.
- Brousseau, K. R. (1990). Career dynamics in the baby boom and baby bust era. *Journal of Organizational Change Management*, 3(3), 46-58.
- Brousseau, K. R., Driver, M. J., Eneroth, K., & Larson, R. (1996). Career pandemonium: Realignment organizations and individuals. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 52-66.
- Brown, D. (Ed.). (2002). *Career choice and development*. John Wiley & Sons.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of vocational behavior*, 60(3), 336-353.
- Bunker, B., Forisha, B., & Goldman, B. (1981). Mobilizing resources: Creating a support system. *Outsiders on the inside*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Burke, R. J. (1984). Mentors in organizations. *Group & Organization Studies*, 9(3), 353-372.
- Burke, R. J. (1988). Some antecedents and consequences of work-family conflict. *Journal of Social Behavior & Personality*, 3(4), 287-302.
- Burke, R. J., & El-Kot, G. (2010). Work engagement among managers and professionals in Egypt: Potential antecedents and consequences. *African Journal of economic and management studies*, 1(1), 42-60.
- Butt, M., Hu, B., Shafi, K., & Malik, B. H. (2015). The negative relationship between work family conflict and career satisfaction and the role of individual differences. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 102-113.
- Büchel, F., & Mertens, A. (2004). Overeducation, undereducation, and the theory of career mobility. *Applied economics*, 36(8), 803-816.
- Byrne, B. M. (2010). Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd ed.). Routledge/Taylor & Francis Group.

- Calvo Salguero, A., Carrasco-González, A. M., & Salinas-Martínez, J. M. (2010). Relationship between work-family conflict and job satisfaction: The moderating effect of gender and the salience of family and work roles.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological bulletin*, 56(2), 81.
- Card, D., Mas, A., Moretti, E., & Saez, E. (2012). Inequality at work: The effect of peer salaries on job satisfaction. *American Economic Review*, 102(6), 2981-3003.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflict. *Journal of management*, 25(4), 513-540.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Michele Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of managerial psychology*, 25(4), 330-355.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work-family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
- Carlson, R. E. (1969). Degree of job fit as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Personnel Psychology*, 22(2).
- Chandler, T. J., Lane, S. L., Bibik, J. M., & Oliver, B. (1988). The career ladder and lattice: A new look at the teaching career. *Journal of teaching in physical education*, 7(2), 132-141.
- Chao, G. T. (1990). Exploration of the conceptualization and measurement of career plateau: A comparative analysis. *Journal of management*, 16(1), 181-193.
- Chapman, D. W., & Lowther, M. A. (1982). Teachers' satisfaction with teaching. *The Journal of Educational Research*, 75(4), 241-247.
- Chen, C. C., Ping, L. Y., Lan, Y. L., & Huang, C. Y. (2025). The impact of night shifts on the physical and mental health of psychiatric medical staff: the influence of occupational burnout. *BMC psychiatry*, 25(1), 256.
- Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N., & Bliese, P. D. (2011). The power of momentum: A new model of dynamic relationships between job satisfaction change and turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181.
- Chen, Y. S., & Huang, S. Y. (2016). A conservation of resources view of personal engagement in the development of innovative behavior and work-family conflict. *Journal of Organizational Change Management*, 29(6), 1030-1040.
- Chiu, C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex roles*, 38(7), 521-537.
- Christensen, C. M. (2015). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, J. C. (1988). *Personalizing Staff Development: The Career Lattice Model*. Fastback 281. Phi Delta Kappa, Eighth and Union, Box 789, Bloomington, IN 47402.
- Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2002). Gender differences in the importance of work and family roles: Implications for work-family conflict. *Sex roles*, 47, 531-541.

- Cingöz, A., & Çolak, S. (2019). İş-aile çatışmasının kariyer tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik kabin memurları üzerine bir araştırma: THY örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (53), 203-225.
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: why are women so happy at work?. *Labour economics*, 4(4), 341-372.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1994). Unhappiness and unemployment. *The economic journal*, 104(424), 648-659.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of public economics*, 61(3), 359-381.
- Clark, A. E., Georgellis, Y., & Sanfey, P. (1998). Job satisfaction, wage changes and quits: Evidence from Germany. *Research in Labor Economics*, 17, 95-121.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of occupational and organizational psychology*, 69(1), 57-81.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 86(2), 278-321.
- Cohen, A., & Golan, R. (2007). Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12(5), 416-432.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological bulletin*, 98(2), 310.
- Collin, A. (1998). New challenges in the study of career. *Personnel review*, 27(5), 412-425.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., Piccolo, R. F., Zapata, C. P., & Rich, B. L. (2012). Explaining the justice-performance relationship: Trust as exchange deepener or trust as uncertainty reducer?. *Journal of applied psychology*, 97(1), 1.
- Connolly, J. J., & Viswesvaran, C. (2000). The role of affectivity in job satisfaction: A meta-analysis. *Personality and individual differences*, 29(2), 265-281.
- Conway, N., & Briner, R. B. (2002). Full-time versus part-time employees: Understanding the links between work status, the psychological contract, and attitudes. *Journal of vocational behavior*, 61(2), 279-301.
- Coombs, M. W. (1990). Measuring career concepts: An examination of the concepts, constructs, and validity of the career concept questionnaire.
- Cooper, J. R. (1998). A multidimensional approach to the adoption of innovation. *Management decision*, 36(8), 493-502.
- Costa, D. L. (1998). The evolution of retirement. In *The Evolution of Retirement: An American Economic History, 1880-1990* (pp. 6-31). University of Chicago Press.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological assessment*, 4(1), 5.

- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1999). A five-factor theory of personality. *Handbook of personality: Theory and research*, 2(01), 1999.
- Cox, T. H., & Harquail, C. V. (1991). Career paths and career success in the early career stages of male and female MBAs. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 54-75.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs.
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of applied psychology*, 95(5), 834.
- Crede, M., Chernyshenko, O. S., Stark, S., Dalal, R. S., & Bashshur, M. (2007). Job satisfaction as mediator: An assessment of job satisfaction's position within the nomological network. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 515-538.
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182.
- Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1241.
- Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. Paul Chapman Publishing.
- Davis, K. & Nestrom, J.W. (1985). *Human Behavior at work: Organizational Behavior*, 7 edition, McGraw Hill, New York.
- Dawis, R. V., Lofquist, L., & England, G. (2005). The Minnesota theory of work adjustment. *Career Development*, 1, 1993-2012.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Dean, R. A., & Wanous, J. P. (1983). Reality Shock and Commitment: A Study of New Employees' Expectations.
- DeCastro, R., Griffith, K. A., Ubel, P. A., Stewart, A., & Jagsi, R. (2014). Mentoring and the career satisfaction of male and female academic medical faculty. *Academic Medicine*, 89(2), 301-311.
- Derks, B., Van Laar, C., & Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, 27(3), 456-469.
- DeSantis, V. S., & Durst, S. L. (1996). Comparing job satisfaction among public-and private-sector employees. *The American Review of Public Administration*, 26(3), 327-343.
- Devanna, M. A. (1984). Male-female differences in managerial careers: The impact of career interruptions. *Academy of Management Review*, 9(2), 142-152.
- Devi, S., & Basariya, R. (2017). Career plateau of employees and its causes. *International Journal of Advanced Research in Science, Engineering and Technology*, 4(3), 3589-3592.

- Dhanani, L. Y., LaPalme, M. L., & Joseph, D. L. (2021). How prevalent is workplace mistreatment? A meta-analytic investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 42(8), 1082-1098.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological bulletin*, 125(2), 276.
- Dineen, B. R., Noe, R. A., Shaw, J. D., Duffy, M. K., & Wiethoff, C. (2007). Level and dispersion of satisfaction in teams: Using foci and social context to explain the satisfaction-absenteeism relationship. *Academy of Management Journal*, 50(3), 623-643.
- Dodanwala, T. C., & Shrestha, P. (2021). Work–family conflict and job satisfaction among construction professionals: the mediating role of emotional exhaustion. *On the Horizon: The International Journal of Learning Futures*, 29(2), 62-75.
- Dodia, P., & Parashar, N. (2020). Shift-work job stress, psychological distress, and job satisfaction among employees.
- Doering, M., Rhodes, S. R., & Schuster, M. R. (1983). The aging worker: Research and recommendations.
- Dong, R., Wu, H., Ni, S., & Lu, T. (2021). The nonlinear consequences of working hours for job satisfaction: The moderating role of job autonomy. *Current Psychology*, 1-22.
- Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2004). Job satisfaction and gender: an expanded specification from the NLSY. *International Journal of Manpower*, 25(2), 211-238.
- Drucker, P. F. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67–73.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human resource management review*, 27(4), 569-574.
- Dunham, R. B., & Hawk, D. L. (1977). The four-day/forty-hour week: Who wants it?. *Academy of Management Journal*, 20(4), 644-655.
- Durrah, O., Alhamoud, A., & Khan, K. (2016). Positive psychological capital and job performance: The mediating role of job satisfaction. *International Scientific Researches Journal*, 72(7), 214-225.
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of vocational behavior*, 66(1), 124-197.
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, Jr, W., & Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology*, 57(3), 441-465.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and violent behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S. V., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. L. (Eds.). (2020). *Bullying and harassment in the workplace: Theory, research and practice*. CRC press.

- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.
- Ellemers, N., Rink, F., Derks, B., & Ryan, M. K. (2012). Women in high places: When and why promoting women into top positions can harm them individually or as a group (and how to prevent this). *Research in organizational behavior*, 32, 163-187.
- Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society* (Vol. 2). New York: Norton.
- Erikson, E. H. (1968). *Identity youth and crisis* (No. 7). WW Norton & company.
- Erikson, E. H. (1994). *Identity and the life cycle*. WW Norton & company.
- Erikson, E. H., & Erikson, J. M. (1998). *The life cycle completed (extended version)*. WW Norton & Company.
- Essandoh, E., Appiah, S. O., Kwao, I. T., & Amfo-Antiri, D. (2023). Work-Family Conflict and Career Satisfaction of Employees in The Banking Industry of Ghana: The Role of Spiritual Intelligence. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 3(1), 55-69.
- Ewen, R. B. (1973). Pressure for production, task difficulty, and the correlation between job satisfaction and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 58(3), 378.
- Fabian, M., & Breunig, R. (2019). Long work hours and job satisfaction: Do overworkers get trapped in bad jobs?. *Social Science Quarterly*, 100(5), 1932-1956.
- Faragher, E. B., Cass, M., & Cooper, C. L. (2005). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. *Occupational and environmental medicine*, 62(2), 105-112.
- Feetham, S., & Doering, J. J. (2015). Career cartography: A conceptualization of career development to advance health and policy. *Journal of Nursing Scholarship*, 47(1), 70-77.
- Ference, T. P., Stoner, J. A., & Warren, E. K. (1977). Managing the career plateau. *Academy of Management review*, 2(4), 602-612.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the Workplace Ostracism Scale. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1348.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). Sage Publications.
- Flanders, D. P., & Anderson, P. E. (1973). Sex discrimination in employment: Theory and practice. *ILR Review*, 26(3), 938-955.
- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fox, M. F., Fonseca, C., & Bao, J. (2011). Work and family conflict in academic science: Patterns and predictors among women and men in research universities. *Social studies of science*, 41(5), 715-735.

- Fox, S., Spector, P. E., & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of vocational behavior*, 59(3), 291-309.
- Freedman, S. M., & Phillips, J. S. (1988). The changing nature of research on women at work. *Journal of Management*, 14(2), 231-251.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77 (1), 65–78.
- Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of business ethics*, 124, 339-349.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Gash, V., Mertens, A., & Romeu Gordo, L. (2010). Women between part-time and full-time work: The influence of changing hours of work on happiness and life-satisfaction.
- Gattiker, U. E., & Larwood, L. (1988). Predictors for managers' career mobility, success, and satisfaction. *Human relations*, 41(8), 569-591.
- Gazioglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gellman, W. (1953). Components of vocational adjustment. *The Personnel and Guidance Journal*, 31(8), 536-539.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Gerhart, B. A., Milkovich, G. T., & Murray, B. (1992). Pay, performance, and participation.
- Ghaleb, B. D. S. (2024). The Relationship between Career Selection and Career Satisfaction. *Journal of Business Management and Economic Development*, 2(3), 1045-1056.
- Ginzberg, E., Ginsburg, S. W., Axelrad, S., & Herma, J. L. (1951). *Occupational Choice: An Approach to a General Theory*. Columbia University Press.
- Glass, J. L., & Estes, S. B. (1997). The family responsive workplace. *Annual review of sociology*, 23(1), 289-313.
- Glenn, N. D., Taylor, P. A., & Weaver, C. N. (1977). Age and job satisfaction among males and females: A multivariate, multisurvey study. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 189.
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 319-340.

- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior–subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The leadership quarterly*, 19(1), 77-88.
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412.
- Goldsmith, R. E., McNeilly, K. M., & Russ, F. A. (1989). Similarity of sales representatives' and supervisors' problem-solving styles and the satisfaction-performance relationship. *Psychological Reports*, 64(3), 827-832.
- Gopalan, N., & Pattusamy, M. (2020). Role of work and family factors in predicting career satisfaction and life success. *International journal of environmental research and public health*, 17(14), 5096.
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R. (1999). The conservation of resources model applied to work–family conflict and strain. *Journal of vocational behavior*, 54(2), 350-370.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H., & Kopelman, R. E. (1981). Conflict between work and nonwork roles: Implications for the career planning process. *Human Resource Planning*, 4(1), 1-10.
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of management review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. Sage.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (1997). The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145–179.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes. *Academy of management Journal*, 33(1), 64-86.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., Granrose, C. S., Rabinowitz, S., & Beutell, N. J. (1989). Sources of work-family conflict among two-career couples. *Journal of vocational Behavior*, 34(2), 133-153.
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
- Griffin, R. W. (1993). *Management 4th Edition*, Hought and Mifflin Comp. Texas, USA.
- Gruneberg, M. M. (1979). Understanding job satisfaction.
- Guan, X., Sun, T., Hou, Y., Zhao, L., Luan, Y. Z., & Fan, L. H. (2014). The relationship between job performance and perceived organizational support in faculty members at Chinese universities: a questionnaire survey. *BMC medical education*, 14, 1-10.
- Gutek, B. A., Nakamura, C. Y., & Nieva, V. F. (1981). The interdependence of work and family roles. *Journal of Organizational Behavior*, 2(1), 1-16.

- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560–568.
- Gürbüz, S. (2021). Amos İle Yapısal Eşitlik Modellemesi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackett, R. D., & Guion, R. M. (1985). A reevaluation of the absenteeism-job satisfaction relationship. *Organizational behavior and human decision processes*, 35(3), 340-381.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250-279.
- Haholongan, R., & Kusdinar, D. (2020, April). The Influence of Role Conflict and Role Overload to Job Satisfaction. In *6th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2019)* (pp. 89-92). Atlantis Press.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.). Sage Publications.
- Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics*, 1(3), 100027.
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364.
- Hall, D. (1976). *Career in organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T., & Chandler, D. E. (2005). Psychological success: When the career is a calling. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 155-176.
- Hamermesh, D. S. (1999). The changing distribution of job satisfaction.
- Handyside, J. D. (1961). Satisfaction and aspirations. *Occupational Psychology*.
- Hanisch, K. A. (1995). Behavioral families and multiple causes: Matching the complexity of responses to the complexity of antecedents. *Current Directions in Psychological Science*, 4(5), 156-162.
- Hanisch, K. A., & Hulin, C. L. (1991). General attitudes and organizational withdrawal: An evaluation of a causal model. *Journal of vocational behavior*, 39(1), 110-128.
- Hansen, Å. M., Hogh, A., & Persson, R. (2011). Frequency of bullying at work, physiological response, and mental health. *Journal of psychosomatic research*, 70(1), 19-27.

- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hassan, Z., Dollard, M. F., & Winefield, A. H. (2010). Work-family conflict in East vs Western countries. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 17(1), 30-49.
- Hayajenh, A. F., Maghrabi, A. S., & Al-Dabbagh, T. H. (1994). Research note: Assessing the effect of nepotism on human resource managers. *International Journal of Manpower*, 15(1), 60-67.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Heineck, G., & Schwarze, J. (2004). Fly me to the moon: The determinants of secondary jobholding in Germany and the UK.
- Helmreich, R. L., Spence, J. T., Beane, W. E., Lucker, G. W., & Matthews, K. A. (1980). Making it in academic psychology: Demographic and personality correlates of attainment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(5), 896.
- Herman, J. B., & Gyllstrom, K. K. (1977). Working Men and Women: Inter-and Intra-Role Conflict*. *Psychology of women Quarterly*, 1(4), 319-333.
- Herriot, P. (1992). *The career management challenge: Balancing individual and organizational needs*. Sage.
- Hershcovis, M. S. (2011). "Incivility, social undermining, bullying... oh my!": A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of organizational behavior*, 32(3), 499-519.
- Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Herzberg, F. I. (1966). Work and the Nature of Man.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. *New York*.
- Heslin, P. A. (2003). Self-and other-referent criteria of career success. *Journal of career assessment*, 11(3), 262-286.
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 26(2), 113-136.
- Higgins, C. A., & Duxbury, L. E. (1992). Work—family conflict: A comparison of dual-career and traditional-career men. *Journal of Organizational behavior*, 13(4), 389-411.
- Hirschi, A. (2011). Career-choice readiness in adolescence: Developmental trajectories and individual differences. *Journal of vocational behavior*, 79(2), 340-348.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.

- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied psychology*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5(1), 103-128.
- Hochschild, A. R. (1997). When work becomes home and home becomes work. *California Management Review*, 39(4), 79.
- Hoppock, R. (1935). Job satisfaction.
- Horner, K. L., Rushton, J. P., & Vernon, P. A. (1986). Relation between aging and research productivity of academic psychologists. *Psychology and aging*, 1(4), 319.
- Howard, M. C., Cogswell, J. E., & Smith, M. B. (2020). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 105(6), 577.
- Huberman, M. (1989). The professional life cycle of teachers. *Teachers college record*, 91(1), 31-57.
- Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., & Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 549-569.
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations.
- Hwang, W., & Ramadoss, K. (2017). The job demands–control–support model and job satisfaction across gender: The mediating role of work–family conflict. *Journal of Family Issues*, 38(1), 52-72.
- Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 97(2), 251.
- Idrus, N. I., Hashim, N., Rahman, N. L. A., & Pisal, N. A. (2022). The impact of Employees' motivation factors toward job satisfaction. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(3), 660-672.
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 94(4), 945.
- Jabri, M. M. (1992). Job satisfaction and job performance among R&D scientists: The moderating influence of perceived appropriateness of task allocation decisions. *Australian Journal of Psychology*, 44(2), 95-99.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American psychologist*, 45(2), 223.
- Jamal, M., & Baba, V. V. (1992). Shiftwork and department-type related to job stress, work attitudes and behavioral intentions: A study of nurses. *Journal of organizational behavior*, 13(5), 449-464.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and organizational psychology*, 73(3), 287-302.

- Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 201-215.
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: A special issue introduction. *Journal of organizational behavior*, 25(2), 129-145.
- Jaques, E. (2018). Death and the mid-life crisis. In *Is It Too Late?* (pp. 1-26). Routledge.
- Jaskiewicz, P., & Luchak, A. A. (2013). Explaining performance differences between family firms with family and nonfamily CEOs: It's the nature of the tie to the family that counts!. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1361-1367.
- Jaskolka, G., Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1985). Measuring and predicting managerial success. *Journal of vocational behavior*, 26(2), 189-205.
- Jenkins, D., & Spence, C. (2006). The Career Pathways How-To Guide. *Workforce Strategy Center*.
- Joo, B. K., & Ready, K. J. (2012). Career satisfaction: The influences of proactive personality, performance goal orientation, organizational learning culture, and leader-member exchange quality. *Career Development International*, 17(3), 276-295.
- Joseph, D., Boh, W. F., Ang, S., & Slaughter, S. A. (2012). The career paths less (or more) traveled: A sequence analysis of IT career histories, mobility patterns, and career success. *Mis Quarterly*, 427-452.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work.
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1993). Another look at the job satisfaction-life satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*, 78(6), 939.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, 48(3), 485-519.
- Judge, T. A., Cable, D. M., Boudreau, J. W., & Bretz Jr, R. D. (1995). An empirical investigation of the predictors of executive career success. *Personnel psychology*, 48(3), 485-519.
- Judge, T. A., Heller, D., & Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology*, 57(3), 361-372.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(3), 530.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel psychology*, 52(3), 621-652.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations. *Journal of applied psychology*, 83(1), 17.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of vocational behavior*, 77(2), 157-167.
- Judge, T. A., Scott, B. A., & Ilies, R. (2006). Hostility, job attitudes, and workplace deviance: test of a multilevel model. *Journal of Applied psychology*, 91(1), 126.
- 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.
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.
- Jung, C. G. (1933). *Modern man in search of a soul*. New York: Harcourt, Brace & World.
- Kacmar, K. M., & Ferris, G. R. (1989). Theoretical and methodological considerations in the age-job satisfaction relationship. *Journal of applied psychology*, 74(2), 201.
- Kahn, R. L., & Byosiore, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 571–650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity.
- Kahraman, Ü., & Çelik, K. (2018). Akademisyenlerin iş yükü algıları ile iş ve aile çatışmaları arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (1), 95-105.
- Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31–36.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Vol. 5, p. 359). Ankara, Turkey: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaliski, B. S. (2007). *Encyclopedia of business & finance*. Thomson Gale, a part of The Thomson Corporation.
- Kanter, R. M. (1988). Three tiers for innovation research. *Communication research*, 15(5), 509-523.
- Kanter, R. M. (1988). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 10, pp. 169–211). Greenwich, CT: JAI Press.
- Karagöz, Y. (2019). *SPSS-AMOS-META Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Nobel Yayıncılık
- Karam, E. P., Hu, J., Davison, R. B., Juravich, M., Nahrgang, J. D., Humphrey, S. E., & Scott DeRue, D. (2019). Illuminating the ‘face’ of justice: A meta-analytic examination of leadership and organizational justice. *Journal of Management Studies*, 56(1), 134-171.
- Karaman, D. (2018). Demografik özelliklerin iş tatmini üzerindeki etkisi: eğitim sektöründe bir uygulama. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 65-78.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.

- Kasemsap, K. (2017). The significance of job satisfaction in modern organizations. In *Handbook of research on human factors in contemporary workforce development* (pp. 181-200). IGI Global.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Katzell, R. A., Barrett, R. S., & Parker, T. C. (1961). Job satisfaction, job performance, and situational characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 45(2), 65.
- Kessler, S. R., Spector, P. E., Chang, C. H., & Parr, A. D. (2008). Organizational violence and aggression: Development of the three-factor Violence Climate Survey. *Work & Stress*, 22(2), 108-124.
- Kimmel, J., & Smith Conway, K. (2001). Who moonlights and why? Evidence from the SIPP. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 40(1), 89-120.
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 14.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and practice of structural equation modeling* (5th ed.). New York: The Guilford Press.
- Koçel, T. (2020). İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış. 18. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 759.
- Kodz, J., Davis, S., Lain, D., Strebler, M., Rick, J., Bates, P., ... & Pamer, S. (2003). Working long hours: a review of the evidence. Volume 1—Main report. *Employment Relations Research Series*, 16, 1-260.
- Kopelman, R. E., Greenhaus, J. H., & Connolly, T. F. (1983). A model of work, family, and interrole conflict: A construct validation study. *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 198-215.
- Korman, A. K., Mahler, S. R., & Omran, K. A. (1983). Work ethics and satisfaction, alienation, and other reactions. *Handbook of vocational psychology*, 2, 181-206.
- Kornhauser, A. W., & Sharp, A. A. (1932). Employee attitudes; suggestions from a study in a factory. *Personnel journal*.
- Kossek, E. E., & Lee, K. H. (2017). Work-family conflict and work-life conflict. In *Oxford research encyclopedia of business and management*.
- Kossek, E. E., & Nichol, V. (1992). The effects of on-site child care on employee attitudes and performance. *Personnel psychology*, 45(3), 485-509.
- Kossek, E. E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2006). Telecommuting, control, and boundary management: Correlates of policy use and practice, job control, and work-family effectiveness. *Journal of vocational behavior*, 68(2), 347-367.
- Kossek, E. E., Roberts, K., Fisher, S., & Demarr, B. (1998). Career self-management: A quasi-experimental assessment of the effects of a training intervention. *Personnel psychology*, 51(4), 935-960.

- Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 87-92.
- Kozlowski, S. W., & Ilgen, D. R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological science in the public interest*, 7(3), 77-124.
- Kramer, M. (1975). *Reality shock: Why nurses leave nursing* (Vol. 75, No. 5, p. 891). LWW.
- Krausz, M., & Freibach, N. (1983). Effects of flexible working time for employed women upon satisfaction, strains, and absenteeism. *Journal of Occupational Psychology*, 56(2), 155-159.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49.
- Lahoud, H. A. (2006). *Job satisfaction among network administrators in North Carolina: An analysis based on the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Capella University.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers. *The Social Science Journal*, 38(2), 233-250.
- Landy, F. J. (1989). *Psychology of work behavior*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.
- Larwood, L., & Gattiker, U. E. (1987). A comparison of the career paths used by successful women and men. In B. A. Gutek & L. Larwood (Eds.), *Women's career development* (pp. 129–156). Sage Publications, Inc.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2018). Person-environment fit and emotional control: Assigned expatriates vs. self-initiated expatriates. *International Business Review*, 27(5), 982-992.
- Lawler III, E. E., & Porter, L. W. (1967). Antecedent attitudes of effective managerial performance. *Organizational behavior and human performance*, 2(2), 122-142.
- Lazear, E. P. (2004). The Peter Principle: A theory of decline. *Journal of political economy*, 112(S1), S141-S163.
- Lehman, W. E., & Simpson, D. D. (1992). Employee substance use and on-the-job behaviors. *Journal of applied Psychology*, 77(3), 309.
- LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(1), 52.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 48(5), 764-775.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European journal of work and organizational psychology*, 5(2), 165-184.
- Li, J., Liu, H., Van Der Heijden, B., & Guo, Z. (2021). The role of filial piety in the relationships between work stress, job satisfaction, and turnover intention: a moderated mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(2), 714.

- Li, Y., Hu, Y., Yang, W., & Wang, Y. (2021). Daily interventions and assessments: The effect of online self-compassion meditation on psychological health. *Applied Psychology: Health and Well-Being*, 13(4), 906-921.
- Lingard, H., & Francis, V. (2006). Does a supportive work environment moderate the relationship between work-family conflict and burnout among construction professionals?. *Construction management and economics*, 24(2), 185-196.
- Linzer, M., Konrad, T. R., Douglas, J., McMurray, J. E., Pathman, D. E., Williams, E. S., ... & Society of General Internal Medicine (SGIM) Career Satisfaction Study Group (CSSG). (2000). Managed care, time pressure, and physician job satisfaction: results from the physician worklife study. *Journal of general internal medicine*, 15, 441-450.
- Liu, Y., Zhang, L., Nie, L., Yan, Y., & Rosenblum, D. (2016, February). Fortune teller: predicting your career path. In *Proceedings of the AAAI conference on artificial intelligence* (Vol. 30, No. 1).
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction?. *Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-setting theory of motivation. *International journal of management, business, and administration*, 15(1), 1-6.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, A. J., & Fritz, M. S. (2007). Mediation analysis. *Annu. Rev. Psychol.*, 58(1), 593-614.
- Martins, L. L., Eddleston, K. A., & Veiga, J. F. (2002). Moderators of the relationship between work-family conflict and career satisfaction. *Academy of management journal*, 45(2), 399-409.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370.
- Mathis, R.L,& Jackson, J. H, (1994). Human Resource Management, 6th ed. West Publishing Company.
- McGinnity, F., & McManus, P. (2007). Paying the price for reconciling work and family life: Comparing the wage penalty for women's part-time work in Britain, Germany and the United States. *Journal of Comparative Policy Analysis*, 9(2), 115-134.
- Memon, M. A., Ting, H., Cheah, J. H., Thurasamy, R., Chuah, F., & Cham, T. H. (2020). Sample size for survey research: Review and recommendations. *Journal of applied structural equation modeling*, 4(2), i-xx.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59.
- Messmann, G., & Mulder, R. H. (2015). Reflection as a facilitator of teachers' innovative work behaviour. *International Journal of Training and Development*, 19(2), 125-137.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage.
- Michel, J. S., Mitchelson, J. K., Kotrba, L. M., LeBreton, J. M., & Baltes, B. B. (2009). A comparative test of work-family conflict models and critical examination of work-family linkages. *Journal of vocational behavior*, 74(2), 199-218.

- Mikkelsen, A., & Olsen, E. (2019). The influence of change-oriented leadership on work performance and job satisfaction in hospitals—the mediating roles of learning demands and job involvement. *Leadership in Health Services*, 32(1), 37-53.
- Miner, J. B. (2015). *Organizational behavior 1: Essential theories of motivation and leadership*. Routledge.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 365-380.
- Mobley, W. H., Horner, S. O., & Hollingsworth, A. T. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied psychology*, 63(4), 408.
- Modeling*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers, New Jersey.
- Mohammad Mosadegh Rad, A., & Hossein Yarmohammadian, M. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health services*, 19(2), 11-28.
- Montani, F., Courcy, F., & Vandenberghe, C. (2017). Innovating under stress: The role of commitment and leader-member exchange. *Journal of Business Research*, 77, 1-13.
- Montuori, P., Sorrentino, M., Sarnacchiaro, P., Di Duca, F., Nardo, A., Ferrante, B., ... & Nardone, A. (2022). Job satisfaction: Knowledge, attitudes, and practices analysis in a well-educated population. *International journal of environmental research and public health*, 19(21), 14214.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements: Differences in work-life balance support, job satisfaction, and inclusion. *Journal of managerial psychology*, 25(6), 578-595.
- Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest corporations?*. Pearson Education.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., & Stewart, G. L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human performance*, 11(2-3), 145-165.
- Mount, M., Ilies, R., & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel psychology*, 59(3), 591-622.
- Mubeen, H., & Rashidi, M. Z. (2014). Impact of long working hours on job satisfaction of employees working in services sector of Karachi. *Journal of Business Strategies*, 8(1), 21.
- Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A., & Yusoff, Y. M. (2012). The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian private higher institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 102-118.
- Namasivayam, K., & Zhao, X. (2007). An investigation of the moderating effects of organizational commitment on the relationships between work–family conflict and job satisfaction among hospitality employees in India. *Tourism management*, 28(5), 1212-1223.

- Nauta, A., Van Vianen, A., Van der Heijden, B., Van Dam, K., & Willemssen, M. (2009). Understanding the factors that promote employability orientation: the impact of employability culture, career satisfaction, and role breadth self-efficacy. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(2), 233-25.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work–family conflict and family–work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400.
- Newman, D. A., Joseph, D. L., & Hulin, C. L. (2010). Job attitudes and employee engagement: Considering the attitude “A-factor”. In *Handbook of employee engagement*. Edward Elgar Publishing.
- Ng, T. W., Sorensen, K. L., & Yim, F. H. (2009). Does the job satisfaction—Job performance relationship vary across cultures?. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 40(5), 761-796.
- Ng, T. W., & Wang, M. (2019). An actor–partner interdependence model of employees’ and coworkers’ innovative behavior, psychological detachment, and strain reactions. *Personnel Psychology*, 72(3), 445-476.
- Nielsen, M. B., & Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(4), 309-332.
- Ntopi, S., Chirwa, E., & Maluwa, A. (2020). Relationship between role stressors, job tasks and job satisfaction among health surveillance assistants in Malawi: a cross-sectional study. *BMJ open*, 10(11), e037000.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook*, 97-146.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nurcholidah, L., Haryono, T., Sunaryo, S., & Hendarsjah, H. (2023). Work family conflict, job stress and employee engagement on innovation work behavior: mediating roles of career adaptability. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5), e1005-e1005.
- O'brien, G. E., & Dowling, P. (1981). Age and job satisfaction. *Australian Psychologist*, 16(1), 49-61.
- O’Laughlin, E. M., & Bischoff, L. G. (2005). Balancing parenthood and academia: Work/family stress as influenced by gender and tenure status. *Journal of family issues*, 26(1), 79-106.
- Okurame, D. E. (2012). Linking work–family conflict to career commitment: The moderating effects of gender and mentoring among Nigerian civil servants. *Journal of Career Development*, 39(5), 423-442.
- Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee creativity: Personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*, 39(3), 607-634.
- Olson, J. E., & Frieze, I. H. (1987). Women and career interruptions: The long-term impact on career success. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 312–324.
- Organ, D. W. (1988). A restatement of the satisfaction-performance hypothesis. *Journal of management*, 14(4), 547-557.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Orpen, C. (1994). The effects of organizational and individual career management on career success. *International journal of manpower*, 15(1), 27-37.
- Osipow, S. H. (1968). Theories of Career Development. A Comparison of the Theories.
- Ostroff, C. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of applied psychology*, 77(6), 963.
- Öge, H. S. (2017). İnsan kaynakları yönetimi. Eğitim Akademi.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of vocational behavior*, 48(3), 275-300.
- Parsons, F. (1909). *Choosing a vocation*. Brousson Press.
- Patton, W., & McMahon, M. (2014). *Career development and systems theory: Connecting theory and practice* (Vol. 2). Springer.
- Pierce, J. L., & Dunham, R. B. (1992). The 12-hour work day: A 48-hour, eight-day week. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1086-1098.
- Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1982). Employee responses to flexible work schedules: An inter-organization, inter-system comparison. *Journal of Management*, 8(1), 9-25.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 92(2), 438.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of management*, 26(3), 513-563.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *What job attitudes tell about motivation* (pp. 118-126). Boston, MA, USA: Harvard Business Review Reprint Service.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Powell, G. N., & Mainiero, L. A. (1992). Cross-currents in the river of time: Conceptualizing the complexities of women's careers. *Journal of Management*, 18(2), 215-237.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36, 717-731.
- Purnamasari, D. I. (2011). The effect of work-family conflict on accountant career satisfaction moderated by gender, marital status, parental status and position.
- Pushpakumari, M. D. (2008, January). The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis. In *City Forum* (Vol. 9, No. 1, pp. 89-105).

- Pyszczynski, T., Greenberg, J., Solomon, S., Arndt, J., & Schimel, J. (2004). Why do people need self-esteem? A theoretical and empirical review. *Psychological bulletin*, 130(3), 435.
- Ragins, B. R., & Cotton, J. L. (1991). Easier said than done: Gender differences in perceived barriers to gaining a mentor. *Academy of Management journal*, 34(4), 939-951.
- Ragins, B. R., Townsend, B., & Mattis, M. (1998). Gender gap in the executive suite: CEOs and female executives report on breaking the glass ceiling. *Academy of Management Perspectives*, 12(1), 28-42.
- Rahim, F. (2014). Work-family attitudes and career interruptions due to childbirth. *Review of Economics of the Household*, 12, 177-205.
- Rahman, H. (2014). Training and job satisfaction for organizational effectiveness: A case study from the banking sector. *Central European Business Review*, 3(1), 27-34.
- Rahman, M. M., & Ali, N. A. (2021). Does work–family balance mediate the relationship between work–family conflicts and job satisfaction of academicians?. *Journal of Community Psychology*, 49(2), 361-374.
- Ralston, D. A. (1989). The benefits of flextime: Real or imagined?. *Journal of Organizational Behavior*, 369-373.
- Rapoport, R., & Rapoport, R. N. (1971). *Dual-career families* (p. 290). Baltimore: Penguin Books.
- Raykov, T. ve Marcoulides, G.A. (2006). *A First Course In Structural Equation*
- Rençber, İ., & Koparal, C. (2021). The mediating roles of organizational commitment and job satisfaction in the effect of career satisfaction on organizational citizenship behavior. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 16(2), 276-299.
- Rice, R. W., Near, J. P., & Hunt, R. G. (1980). The job-satisfaction/life-satisfaction relationship: A review of empirical research. *Basic and applied social psychology*, 1(1), 37-64.
- Rickett, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: a meta-analysis of panel studies. *Journal of applied psychology*, 93(2), 472.
- Riley, S., & Wrench, D. (1985). Mentoring Among Women Lawyers 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 15(5), 374-386.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative science quarterly*, 150-163.
- Robbins, S. P., & DeCenzo, D. A. (1996). *Human resource management*. John Wiley & Sons, Limited.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2004). Organizational change and stress management.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Vohra, N. (2019). *Organizational behaviour by pearson 18e*. Pearson Education India.
- Robiansyah, R., Raharjo, S., Ramadhani, M. A., & Abdullah, M. Z. (2024). Improving Career Satisfaction through Reducing Work-Family Conflict among Nurses: Career Calling as Moderator. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 22(1), 62-71.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38(2), 555-572.

- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Rogers, S. J., & May, D. C. (2003). Spillover between marital quality and job satisfaction: Long-term patterns and gender differences. *Journal of Marriage and family*, 65(2), 482-495.
- Ronen, S., & Primps, S. B. (1981). The compressed work week as organizational change: Behavioral and attitudinal outcomes. *Academy of Management Review*, 6(1), 61-74.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Ressler, C. L., Jones, M. C., & Brower, M. (2015). *Career planning and succession management: Developing your organization's talent—for today and tomorrow*. Bloomsbury Publishing USA.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, T. D., & Sagas, M. (2009). Relationships between pay satisfaction, work-family conflict, and coaching turnover intentions. *Team Performance Management: An International Journal*, 15(3/4), 128-140.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ezgi Kitabevi.
- Sacco, R. G. (2013). Re-envisaging the eight developmental stages of Erik Erikson: the Fibonacci life-chart method (FLCM). *Journal of Educational and Developmental Psychology*, 3(1), 140-146.
- Sackett, P. R., & DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In *Handbook of industrial, work & organizational psychology-volume 1: Personnel psychology* (pp. 145-164). Sage Publications Ltd.
- Safina, D. (2015). Favouritism and nepotism in an organization: Causes and effects. *Procedia economics and finance*, 23, 630-634.
- Sagie, A. (1998). Employee absenteeism, organizational commitment, and job satisfaction: Another look. *Journal of vocational behavior*, 52(2), 156-171.
- Sánchez-Beaskoetxea, J., & Coca García, C. (2015). Media image of seafarers in the Spanish printed press. *Maritime Policy & Management*, 42(2), 97-110.
- Sanchez, J. I., & Brock, P. (1996). Outcomes of perceived discrimination among Hispanic employees: is diversity management a luxury or a necessity?. *Academy of Management journal*, 39(3), 704-719.
- Saxena, S., Tomar, K., & Tomar, S. (2019). Impact of job satisfaction on organizational citizenship behavior. In *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*.
- Schein, E. H. (1990). Career anchors and job/role planning: The links between career pathing and career development.
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: the problem of entering the Green Room.
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. *Academy of management perspectives*, 10(4), 80-88.
- Schein, E. H., & Schein, E. (1978). *Career dynamics: Matching individual and organizational needs* (Vol. 6834). Reading, MA: Addison-Wesley.

- Schleicher, D. J., Watt, J. D., & Greguras, G. J. (2004). Reexamining the job satisfaction-performance relationship: the complexity of attitudes. *Journal of applied psychology*, 89(1), 165.
- Schneer, J. A., & Reitman, F. (1993). Effects of alternate family structures on managerial career paths. *Academy of Management Journal*, 36(4), 830-843.
- Schneider, D., & Harknett, K. (2019). Consequences of routine work-schedule instability for worker health and well-being. *American sociological review*, 84(1), 82-114.
- Schnittker, J. (2007). Working more and feeling better: women's health, employment, and family life, 1974-2004. *American Sociological Review*, 72(2), 221-238.
- Schreuder, A. M. G., & Coetzee, M. (2002). The relationship between career patterns and personality types. *SA Journal of Industrial Psychology*, 28(1), 53-59.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Harvard University Press.
- Schwab, D. P., & Cummings, L. L. (1970). Theories of performance and satisfaction: A review. *Industrial Relations*, 9(4).
- Scott, J., & Hatalla, J. (1990). The influence of chance and contingency factors on career patterns of college-educated women. *The Career Development Quarterly*, 39(1), 18-30.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel psychology*, 54(4), 845-874.
- Sekaran, U. (1986). *Dual-career families: Contemporary organizational and counseling issues*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sekaran, U. (1986). Self-esteem and sense of competence as moderators of the job satisfaction of professionals in dual career families. *Journal of Occupational Behaviour*, 7(4), 341-344.
- Sekaran, U. (1986). Self-esteem and sense of competence as moderators of the job satisfaction of professionals in dual career families. *Journal of Occupational Behaviour*, 7(4), 341-344.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Sewell, W. H., & Hauser, R. M. (1975). Education, Occupation, and Earnings. Achievement in the Early Career.
- Shao, Q. (2022). Does less working time improve life satisfaction? Evidence from European Social Survey. *Health Economics Review*, 12(1), 50.
- Shih, H. A., & Susanto, E. (2011). Is innovative behavior really good for the firm? Innovative work behavior, conflict with coworkers and turnover intention: Moderating roles of perceived distributive fairness. *International Journal of Conflict Management*, 22(2), 111-130.
- Shockley, K. M., Shen, W., DeNunzio, M. M., Arvan, M. L., & Knudsen, E. A. (2017). Disentangling the relationship between gender and work-family conflict: An

- integration of theoretical perspectives using meta-analytic methods. *Journal of applied psychology*, 102(12), 1601.
- Silva, I., & Costa, D. (2023). Consequences of Shift Work and Night Work: A Literature Review. *Healthcare*, 11(10), 1410.
- Simeone, A. (1987). *Academic Women Working towards Equality*. Bergin & Garvey Publishers, 670 Amherst Road, South Hadley, MA 01075.
- Singer. M.G. (1990). Human Resource Management, Puns. Kent Publishing Company.
- Sirota, D., Mischkind, L. A., & Meltzer, M. I. (2005). *The enthusiastic employee: How companies profit by giving workers what they want*. Wharton School Publishing.
- Skýpalová, R., Šikýř, M., & Urban, R. (2022). A study on employee experience with shift work. *Economics & Sociology*, 15(3), 143-158.
- Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour*, 14(3), 473-502.
- Smith, C. A. O. D. W. N. J. P., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653.
- Smith, D., & Cranny, F. (1968). Job satisfaction, effort and commitment. *Journal of Business management*, 123(3), 151-164.
- Smith, P. C., Kendall, L., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Chicago, IL: Rand McNally.
- Sony, M., & Mekoth, N. (2019). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and job performance. *International Journal of Process Management and Benchmarking*, 9(1), 27-46.
- Sousa-Poza, A., & Sousa-Poza, A. A. (2000). Taking another look at the gender/job-satisfaction paradox. *Kyklos*, 53(2), 135-152.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage publications.
- Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction: From assessment to intervention*. Routledge.
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of occupational health psychology*, 3(4), 356.
- Spector, P. E., Fox, S., Penney, L. M., Bruursema, K., Goh, A., & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?. *Journal of vocational behavior*, 68(3), 446-460.
- Spurgeon, A., Harrington, J. M., & Cooper, C. L. (1997). Health and safety problems associated with long working hours: a review of the current position. *Occupational and environmental medicine*, 54(6), 367-375.
- Spurk, D., Abele, A. E., & Volmer, J. (2015). The career satisfaction scale in context: A test for measurement invariance across four occupational groups. *Journal of Career Assessment*, 23(2), 191-209.

- Staines, G. L., & Quinn, R. P. (1979). American workers evaluate the quality of their jobs. *Monthly Labor Review*, 102(1), 3-12.
- Staines, G., Tavis, C., & Jayaratne, T. E. (1974). The queen bee syndrome.
- Statt, D. A. (2004). *The Routledge dictionary of business management*. Routledge.
- Stawasz, M. (2019). Employment Satisfaction and Maslow's Hierarchy of Needs Expansion Theory by the Pastoral Care. *Journal of Health Science*, 7, 375-380.
- Stebbins, R. A. (1970). Career: The subjective approach. *The Sociological Quarterly*, 11(1), 32-49.
- Steers, R. M. (1975). Effects of need for achievement on the job performance-job attitude relationship. *Journal of Applied Psychology*, 60(6), 678.
- Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The future of work motivation theory. *Academy of Management review*, 29(3), 379-387.
- Stewart, W., & Barling, J. (1996). Fathers' work experiences effect children's behaviors via job-related affect and parenting behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 17(3), 221-232.
- Stoner, J. A. (1995). *Management*. Pearson Education India.
- Stoner, J. A. F., & Wankel, C. (1986). *Management* (3rd ed.). New York: C.V. Mosby.
- Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1999). Gender and careers: Present experiences and emerging trends. *Handbook of gender & work*, 307-324.
- Stroh, L. K., Brett, J. M., & Reilly, A. H. (1996). Family structure, glass ceiling, and traditional explanations for the differential rate of turnover of female and male managers. *Journal of Vocational Behavior*, 49(1), 99-118.
- Stryker, S., & Statham, A. (1985). Status Inconsistency and Role Conflict. *Annual Review of Sociology*, 4, 57-90.
- Stumpf, S. A., & Rabinowitz, S. (1981). Career stage as a moderator of performance relationships with facets of job satisfaction and role perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 18(2), 202-218.
- Stutzer, A., & Frey, B. S. (2008). Stress that doesn't pay: The commuting paradox. *Scandinavian Journal of Economics*, 110(2), 339-366.
- Su, Q., & Jiang, M. (2023). "Ideal employees" and "good wives and mothers": Influence mechanism of bi-directional work-family conflict on job satisfaction of female university teachers in China. *Frontiers in Psychology*, 14, 1166509.
- Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of management*, 35(6), 1542-1571.
- Super, D. E. (1957). The psychology of careers; an introduction to vocational development.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of vocational behavior*, 16(3), 282-298.
- Super, D. E., & Hall, D. T. (1978). Career development: Exploration and planning. *Annual review of psychology*.
- Super, D. E., Crites, J. O., Hummel, R. C., Moser, H. P., Overstreet, P. L., & Warnath, C. F. (1957). Vocational development; a framework for research.

- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Soysal, A. (2004). Kariyer yönetimi. *Ankara: Gazi Kitabevi*, 139.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education.
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1–5.
- Tang, T. L. P., & Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment.
- Tang, W. G., & Vandenberghe, C. (2021). Role overload and work performance: The role of psychological strain and leader–member exchange. *Frontiers in psychology*, 12, 691207.
- Taormina, R. J., & Gao, J. H. (2013). Maslow and the motivation hierarchy: Measuring satisfaction of the needs. *The American journal of psychology*, 126(2), 155-177.
- Taşlıyan, M., Engizek, H., & Gül, N. (2017). Tükenmişlik, iş tatmini ve esnek çalışma saatleri: çalışan kadınlar üzerine bir çalışma. *TÜBAV Bilim Dergisi*, 10(2), 111-125.
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work-life balance. *Journal of family and economic issues*, 22, 101-119.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Ten Brummelhuis, L. L., & Bakker, A. B. (2012). A resource perspective on the work–home interface: The work–home resources model. *American psychologist*, 67(7), 545.
- Tenbrunsel, A. E., Brett, J. M., Maoz, E., Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1995). Dynamic and static work-family relationships. *Organizational behavior and human decision processes*, 63(3), 233-246.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of management journal*, 43(2), 178-190.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thorndike, E. L. (1917). Reading as reasoning: A study of mistakes in paragraph reading. *Journal of Educational psychology*, 8(6), 323.
- Tinsley, H. E., & Tinsley, D. J. (1987). Uses of factor analysis in counseling psychology research. *Journal of counseling psychology*, 34(4), 414.
- Torlak, N. G., & Kuzey, C. (2019). Leadership, job satisfaction and performance links in private education institutes of Pakistan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(2), 276-295.
- Tosi, H. L., & Mero, N. P. (2003). The fundamentals of organizational behavior: What managers need to know.
- Trayambak, S., Kumar, P., & Jha, A. N. (2012). A conceptual study on role stressors, their impact and strategies to manage role stressors. *IOSR Journal of Business and Management*, 4(1), 44-48.

- Tsui, A. S., & Gutek, B. A. (1984). A role set analysis of gender differences in performance, affective relationships, and career success of industrial middle managers. *Academy of Management Journal*, 27(3), 619–635.
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative science quarterly*, 549–579.
- Tsui, P. L., Lin, Y. S., & Yu, T. H. (2013). The influence of psychological contract and organizational commitment on hospitality employee performance. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(3), 443–452.
- Tutar, H. (2020). Kariyer planlaması ve yönetimi. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*.
- Twiss, B. C. (1992). *Managing technological innovation* (Vol. 380). London: Pitman.
- Üngüren, E., & Arslan, S. (2021). The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: The mediating effect of job satisfaction. *Tourism & Management Studies*, 17(1), 45–58.
- Valdez, R. L., & Gutek, B. A. (1987). Family roles: A help or hindrance for working women?.
- Van Eerde, W., & Thierry, H. (1996). Vroom's expectancy models and work-related criteria: A meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 81(5), 575.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590–607.
- Van Maanen, J. E., & Schein, E. H. (1977). Toward a theory of organizational socialization.
- VanBuren Trachtenberg, J., Anderson, S. A., & Sabatelli, R. M. (2009). Work-home conflict and domestic violence: A test of a conceptual Model. *Journal of family violence*, 24, 471–483.
- Vanttola, P., Puttonen, S., Karhula, K., Oksanen, T., & Härmä, M. (2020). Prevalence of shift work disorder among hospital personnel: A cross-sectional study using objective working hour data. *Journal of sleep research*, 29(3), e12906.
- Verbrugge, L. M. (1982). Sex differentials in health. *Public Health Reports*, 97(5), 417.
- Verhofstadt, E., De Witte, H., & Omey, E. (2007). Higher educated workers: better jobs but less satisfied?. *International Journal of Manpower*, 28(2), 135–151.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. *John Willey & Sons*.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: How good are single-item measures? *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 247–252.
- Warr, P. (2007). Work, Happiness, and Unhappiness (1st ed.). Psychology Press.
- Warr, P. (2020). Age and job performance. In *Work and aging* (pp. 309–325). CRC Press.
- Watson, R., Storey, D., Wynarczyk, P., Keasey, K., & Short, H. (1996). The relationship between job satisfaction and managerial remuneration in small and medium-sized enterprises: An empirical test of 'comparison income' and 'equity theory' hypotheses. *Applied Economics*, 28(5), 567–576.
- Weaver, C. N. (1980). Job satisfaction in the United States in the 1970s. *Journal of applied Psychology*, 65(3), 364.
- White, A. T., & Spector, P. E. (1987). An investigation of age-related factors in the age-job-satisfaction relationship. *Psychology and Aging*, 2(3), 261.

- Wiener, Y., Vardi, Y., & Muczyk, J. (1981). Antecedents of employees' mental health—The role of career and work satisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 19(1), 50-60.
- Wilensky, H. L. (1960). Work, careers, and social integration. *International social science journal*, 12(4).
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Williamson, J. M., Pemberton, A. E., & Lounsbury, J. W. (2005). An investigation of career and job satisfaction in relation to personality traits of information professionals. *The Library Quarterly*, 75(2), 122-141.
- Willis, T. A., O'Connor, D. B., & Smith, L. (2008). Investigating effort–reward imbalance and work–family conflict in relation to morningness–eveningness and shift work. *Work & Stress*, 22(2), 125-137.
- Wilton, S., & Ross, L. (2017). Flexibility, sacrifice and insecurity: A Canadian study assessing the challenges of balancing work and family in academia. *Journal of Feminist Family Therapy*, 29(1-2), 66-87.
- Wooden, M., Warren, D., & Drago, R. (2009). Working time mismatch and subjective well-being. *British Journal of Industrial Relations*, 47(1), 147-179.
- Wooldridge, E. (1995). Time to stand Maslow's hierarchy on its head. *People Management*, 1(25), 17.
- Wright, J. D., & Hamilton, R. F. (1978). Work satisfaction and age: Some evidence for the 'job change' hypothesis. *Social forces*, 56(4), 1140-1158.
- Yanık, G., & Taniş, V. (2020). Çalışma ilişkilerinin iş yükü ve iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, (83), 363-378.
- Yao, J., Lim, S., Guo, C. Y., Ou, A. Y., & Ng, J. W. X. (2022). Experienced incivility in the workplace: A meta-analytical review of its construct validity and nomological network. *Journal of Applied Psychology*, 107(2), 193.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde iş tatmini ve işgören performansı ilişkisi: Türkiye ve Kazakistan karşılaştırması. *bilig*, 55(1), 243-264.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Detay Yayıncılık.
- Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of management*, 33(5), 774-800.
- Yuan, F., & Woodman, R. W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations. *Academy of management journal*, 53(2), 323-342.
- Yücel, İ., & Torun, N. B. (2025). The Key to Stability is Love? The Mediating Role of Work-Family Conflict in the Impact of Job Stress on Work Alienation and the Moderating Effect of Affective Commitment. *Psychological Reports*, 0(0).
- Yüksel, İ. (2005). İş-aile çalışmasının kariyer tatmini, iş tatmini ve iş davranışları ile ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.

- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1994). The financial implications of fit between competitive strategy and innovation types and sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 5(2), 183-211.
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.
- Zhao, H., & Seibert, S. E. (2006). The big five personality dimensions and entrepreneurial status: a meta-analytical review. *Journal of applied psychology*, 91(2), 259.
- Zikic, J., & Klehe, U. C. (2006). Job loss as a blessing in disguise: The role of career exploration and career planning in predicting reemployment quality. *Journal of Vocational Behavior*, 69(3), 391-409.
- Zingesser, L. (2004). Career and job satisfaction. *The ASHA Leader*, 9(20), 4-13.



EKLER

EK-1.: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Aşağıda sunulan form “Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü ve Kişi-İş Uyumunun Düzenleyici Etkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına yönelik uygulanan bir ankettir. Bu anket formundaki soruların doğru ya da yanlış bir cevabı bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle yanıt vermeniz araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Ankete verilecek tüm cevaplar yalnızca araştırma kapsamında kullanılacak ve gizli kalacaktır. Değerli vaktinizi ayırarak katılım sağladığınız için teşekkür ederiz.

1. Cinsiyetiniz? () Kadın () Erkek
2. Yaşınız? () 22-28 () 29-35 () 36-42 () 43-49 () 50-56 () 57 ve üzeri
3. Akademik Unvanınız?
() Araştırma Görevlisi () Öğretim Görevlisi () Dr. Öğretim Üyesi
() Doçent () Profesör
4. Hizmet Süreniz? () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16-25 yıl () 26 yıl ve üzeri
5. Medeni Durumunuz? () Evli () Bekar

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6. İşimin gerektirdikleri aile ve ev yaşantımı etkilemektedir.					
7. İşim için harcadığım zaman, aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.					
8. İşimin gereksinimleri nedeniyle, evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.					
9. İşim, aile görevlerimi yerine getirmemi zorlaştıran bir gerginlik yaratıyor.					
10. İş sorumluluklarım nedeniyle, aileme ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.					
11. Yeni teknolojileri, süreçleri, teknikleri ve/veya ürün fikirlerini araştırırım.					
12. Yaratıcı fikirler üretirim.					
13. Yenilikçi fikirleri başkalarına tanıtır ve savunurum.					
14. Yeni fikirleri uygulamak için ihtiyaç duyulan fonları araştırıp elde etmeye çalışırım.					
15. Yeni fikirlerin hayata geçirilmesi için uygun plan ve programlar geliştiririm.					
16. Yenilikçiyimdir.					
17. Kariyerimde elde ettiğim başarıdan memnunum.					
18. Genel kariyer hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					
19. Gelir hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					
20. Atama ve terfi hedeflerime ulaşma yolunda kariyerimdeki ilerlemelerden memnunum.					
21. Yeni becerilerin geliştirilmesine yönelik hedeflerime ulaşma yolunda kaydettiğim ilerlemeden memnunum.					
22. Şu anki işimden oldukça memnunum.					
23. Çoğu günler işime hevesle giderim.					
24. İşte geçen günüm bitmeyecekmiş gibi geliyor.					
25. İşimi eğlenceli buluyorum.					
26. İşimin tatsız olduğunu düşünüyorum.					

EK-2.: Etik Kurul Onayı



T.C
ERZİNCAN BİNALİ YILDIRIM ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ETİK KURULU KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi	26/07/2023
Protokol No	07/05
Araştırma Başlığı	Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi İş Davranışına Etkisinde İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolü ve Kişi-İş Uyumunun Düzenleyici Etkisi
Araştırma Türü	Nicel-İlişki arayıcı araştırma
Araştırmacılar	Nida Bengisu TORUN (Sorumlu araştırmacı) Prof. Dr. İlhami YÜCEL (Danışman)
Karar	Başvuru dosyanıza ait araştırmanız etik açıdan uygun bulunmuştur.
Açıklama: 1. Etik Kurul Onayı, uygulama ve/veya veri toplama için araştırmacının ilgili kurum veya kuruluşlardan izin alma sorumluluğunu ortadan kaldırmaz. 2. Kurul üyelerine ait araştırma önerileri görüşülürken, ilgili yönerge gereğince, öneri sahibi üye görüşmelere katılmamış ve oy kullanmamıştır.	

e-imzalıdır

Prof. Dr. Haydar EFE
İnsan Araştırmaları Sosyal ve Beşeri Bilimleri
Etik Kurul Başkanı

ÖZ GEÇMİŞ

Ad Soyad: Nida Bengisu TORUN	
Eğitim Bilgileri	
Lisans	
Üniversite	Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi
Fakülte	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Bölümü	İşletme
Yüksek Lisans	
Üniversite	
Enstitü Adı	
Ana Bilim Dalı	
Programı	
Makale ve Bildiriler (Varsa)	
1. Yücel, İ., & Torun, N. B. (2025). The Key to Stability is Love? The Mediating Role of Work-Family Conflict in the Impact of Job Stress on Work Alienation and the Moderating Effect of Affective Commitment. <i>Psychological Reports</i>, 0(0). 2. Yücel, İ., Baş, M., & Torun, N. B., (2024). <i>Mediating Effect Of Workplace Pro-Environmental Behaviors On The Effect Of Intrinsic Motivation Level On Work Engagement: The Case Of Health Workers</i> . II. International Congress On Finance, Economy And Sustainable Policies. Bursa, Turkey 3. Yücel, İ., Baş, M., & Torun, N. B. (2024). Rol Belirsizliğinin İş ile İlgili Kaygı Üzerindeki Etkisinde İşe Yabancılaşmanın Aracı Rolü. Presented at the 11. Örgütsel Davranış Kongresi, Kastamonu. 4. Sarı, S. S., & Torun, N. B. (n.d.). Üniversite Öğrencilerinin Finansal Streslerinin Akademik Başarıları Üzerindeki Etkisi Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Örneği. Presented at the IV. Baskent International Conference on Multidisciplinary Studies, Ankara.	