

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ VE PROAKTİF ÇALIŞMA
DAVRANIŞININ BİREYSEL VE KURUMSAL
DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİLERİ**

Seda UYAR

DOKTORA TEZİ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**Danışman
Prof. Dr. Şebnem ASLAN**

KONYA-2020

ÖNSÖZ

Doktora öğrenimim süresince bilgisini ve emeğini benimle paylaşan, destek ve katkılarını hiçbir koşulda esirgemeyen, kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum, akademik hayatım boyunca rol model edindiğim değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Şebnem ASLAN'a,

Tez izlem süreci boyunca emek ve desteklerini esirgemeyen, daima hoşgörülü davranan değerli hocalarım Doç. Dr. Handan ERTAŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Hacer ALAN DİKMEN'e,

Doktora eğitimimin her aşamasında yanımda olan ve yoğun zamanlarında bile bana vakit ayıran değerli eşim Bilal UYAR' a ve sevgisiyle bana güç veren biricik kızım Erva' ya,

Eğitim hayatım boyunca bana güvenen, motive eden Sevgili AİLEM'e ve hayatta olmasa da varlığını her daim hissettiğim, sözlerini yoluma ışık yaptığım canım BABAM'a,

Anket verilerinin düzenlenmesi aşamasında desteklerini esirgemeyen Semra ÖZEL ve Selman ÖZEL'e, tezdeki ince düzenlemelerde emeği geçen Canan İNAN'a, çalışma süresince bana yardımcı olan Sevgili KAYINVALİDEM ve KAYINPEDERİM'e,

Benim için motivasyon kaynağı olan arkadaşım Esra MACİT'e sonsuz teşekkürlerimi borç bilirim.

Seda UYAR

İÇİNDEKİLER

ÇİZELGELER	v
ŞEKİLLER	vi
ÖZET.....	vii
SUMMARY	viii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Yaşam Kalitesi.....	3
1.1.1. Çalışma Yaşam Kalitesi.....	3
1.1.2. Çalışma Yaşam Kalitesi Boyutları.....	9
1.1.3. Çalışma Yaşam Kalitesi Stratejileri.....	14
1.1.4. Çalışma Yaşam Kalitesinin Tarihçesi.....	19
1.2. Proaktiflik	21
1.2.1. Proaktif Kişilik.....	22
1.2.2. Proaktif Çalışma Davranışı.....	25
1.3. Duygu	27
1.3.1. Duygulanımsal Olaylar Kuramı.....	29
1.3.2. Pozitif ve Negatif Duygu	30
1.4. Kişi-Örgüt Uyumı	34
1.4.1. Uyum Türleri	36
1.5. Kurumsal İtibar.....	41
1.5.1. Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar	43
1.5.2. Kurumsal İtibar Yönetimi.....	47
1.5.3. Kurumsal İtibar Riski Yönetimi	48
1.6. İstismarcı Yönetim	50
1.6.1. İstismarcı Yönetimin Benzer Kavramlarla İlişkisi	52
1.6.2. İstismarcı Yönetimin Etkileri	56
2. GEREÇ VE YÖNTEM	59
2.1. Araştırmanın Amacı	59
2.2. Araştırmanın Önemi	59
2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	59
2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları	60
2.5. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	60
2.5.1. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği.....	60

2.5.2. Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği	61
2.5.3. Benzerlik ve Bütünleyici Uyum Ölçeği.....	61
2.5.4. İstismarcı Yönetim Ölçeği	61
2.5.5. Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği	62
2.5.6. Algılanan Kurumsal İtibar Ölçeği	62
2.6. Araştırmanın Modeli	63
2.7. Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi.....	63
2.8. Araştırma Etiği	64
2.9. Araştırmanın Hipotezleri	64
3. BULGULAR	65
3.1. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı- Betimleyici Analizler.....	65
3.2. Ölçek Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler	66
3.3. Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları.....	75
3.4. Korelasyon Analizi	84
3.5. Yapısal Eşitlik Modeli	86
3.5.1. Yol (Path) Analizi Sonuçları	86
3.6. Hipotez Yorumları.....	89
4. TARTIŞMA	90
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	96
5.1. Sonuç	96
5.1.1. Sosyo-Demografik Özelliklere Ait sonuçlar	96
5.1.2. Araştırmanın hipotezleri ile ilgili sonuçlar	96
5.2. Öneriler.....	98
6. KAYNAKLAR.....	101
7. EKLER.....	122
ÖZGEÇMİŞ.....	131

ÇİZELGELER

Çizelge 3.1. Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ait bulgular.....	65
Çizelge 3.2. Laar ve ark (2007) çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.	66
Çizelge 3.3. Parker ve Collins (2010) proaktif çalışma davranışı ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.	68
Çizelge 3.4. Piasentin ve Chapman (2007) benzerlik ve bütünleyici uyum ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.	69
Çizelge 3.5. Tepper (2000) istismarcı yönetim ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.	71
Çizelge 3.6. Watson ve ark (1988) pozitif ve negatif duygu ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.	72
Çizelge 3.7. Carmeli ve Tishler (2005) algılanan kurumsal itibar ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.	73
Çizelge 3.8. Çalışma yaşam kalitesi doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	75
Çizelge 3.9. Proaktif çalışma davranışı doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	77
Çizelge 3.10. Algılanan kurumsal itibar doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.	79
Çizelge 3.11. İstismarcı yönetim doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	80
Çizelge 3.12. Pozitif ve negatif duygu doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	81
Çizelge 3.13. Benzerlik ve bütünleyici uyum doğrulayıcı faktör analizi sonuçları. ..	83
Çizelge 3.14. Korelasyon analizi.	84
Çizelge 3.15. Hipotez yorumları.	89

ŞEKİLLER

Şekil 1.1.1. Yaşam kalitesi ve çalışma yaşam kalitesi çevresi.....	7
Şekil 1.2.1 Proaktifliğe genel bakış.	21
Şekil 1.4.1 Kişi-örgüt uyumunun çoklu kavramsallaştırılması.....	40
Şekil 2.6.1. Arştırmanın Modeli	63
Şekil 3.5.1. Araştırma sonuç modeli.	86



ÖZET

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Çalışma Yaşam Kalitesi ve Proaktif Çalışma Davranışının Bireysel ve Kurumsal Değişkenlerle İlişkileri

Seda UYAR

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı

DOKTORA TEZİ/KONYA-2020

Bu araştırmada, çalışma yaşam kalitesi ve proaktif çalışma davranışının bireysel ve kurumsal değişkenlerle ilişkileri incelenmiştir. Bu bağlamda örgütsel literatürde çalışma ilişkilerini etkilediği düşünülen çalışma yaşam kalitesi, proaktif çalışma davranışı, algılanan kurumsal itibar, istismarcı yönetim, pozitif-negatif duygu ve uyum değişkenlerinin ilişkileri araştırılmıştır. Çalışmada öncelikle çalışma yaşam kalitesi, proaktif çalışma davranışı, algılanan kurumsal itibar, istismarcı yönetim, pozitif-negatif duygu ve benzerlik-bütünleyici uyum kavramları ile ilgili literatür bilgisi verilmiştir. Çalışmanın amacına ulaşmak için de kavramlar arasındaki ilişkiler istatistikî yöntemle analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırma, İç Anadolu Bölgesinden Ankara ve Marmara Bölgesinden İstanbul olmak üzere iki bölgeden rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen özel hastanelerde farklı dallarda çalışan 705 sağlık çalışanı ile gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmada Van Laar ve ark (2007) tarafından geliştirilmiş çalışma yaşam kalitesi ölçeği; Parker ve Collins (2010) tarafından geliştirilmiş proaktif çalışma davranışı ölçeği; Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş istismarcı yönetim ölçeği; Carmeli ve Tishler (2005) tarafından geliştirilen algılanan kurumsal itibar ölçeği; Watson ve ark (1988) tarafından geliştirilen pozitif ve negatif duygu ölçeği; Piasentin ve Chapman (2007) tarafından geliştirilmiş benzerlik ve bütünleyici uyum ölçeği ve demografik değişkenlere ilişkin veriler araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler IBM SPSS20.0 paket programına aktarılmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini ve güvenilirliğini incelemek amacıyla Lisrel 8 programıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeklerin geçerliliği araştırılmıştır. Güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha Katsayısı kullanılmıştır. Ölçek boyutları ve ölçekler arası ilişkiyi incelemek için korelasyon analizi yapılmıştır. Lisrel programında yapısal eşitlik modeliyle yol analizi (path) yapılarak hipotezler test edilmiştir.

Araştırmanın sonucunda sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kalitesi ile proaktif çalışma davranışı ve uyum arasında pozitif; istismarcı yönetim arasında da negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Proaktif çalışma davranışı pozitif duygu ve uyum ile pozitif; istismarcı yönetim ve algılanan kurumsal itibar arasında da negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca algılanan kurumsal itibar ile uyum arasında pozitif; istismarcı yönetim arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Uyum ile pozitif duygu arasında da pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma sonucunda çalışma yaşam kalitesi ile algılanan kurumsal itibar, pozitif duygu ve negatif duygu arasında ilişkiye rastlanmamıştır.

Anahtar Sözcükler: Benzerlik ve bütünleyici uyum; çalışma yaşam kalitesi; algılanan kurumsal itibar; istismarcı yönetim; pozitif ve negatif duygu; proaktif çalışma davranışı

SUMMARY

REPUBLIC of TURKEY
SELÇUK UNIVERSITY
HEALTH SCIENCES INSTITUTE

Correlations of Quality of Work Life and Proactive Working Behavior with Individual and Corporate Variables

Seda UYAR

Department of Health Management

PhD THESIS/KONYA-2020

In this study, correlations of quality of work life and proactive working behavior with individual and corporate variables were examined. In this context, correlations of quality of work life which according to the organizational literature is thought to affect working relations, proactive working behavior, corporate reputation, exploitative administration, positive-negative emotions and similarity variables, were investigated. The study primarily provided literature knowledge regarding the concepts of quality of work life, proactive working behavior, corporate reputation, exploitative administration, positive-negative emotions and similarity. In order to achieve the study goal; correlations between the concepts were analyzed and interpreted via the statistical method.

The study was carried out with 705 healthcare professionals who work in different departments in private hospitals that were selected from two regions (Ankara from the Central Anatolia Region and Istanbul from the Marmara Region) via the random sampling method.

The study was conducted using the Quality of Work Life Scale developed by Van Laar et al. (2007); the Proactive Working Behavior Scale developed by Parker and Collins (2010); the Exploitative Administration Scale developed by Tepper (2000); the Perceived Corporate Reputation Scale developed by Carmeli and Tishler (2005); the Positive and Negative Emotions Scale developed by Watson et al. (1988); and the Similarity and Integrative Adaptation Scale developed by Piasentin and Chapman (2007). The data regarding demographic variables were acquired using the personal information form which was prepared by the researcher.

The data acquired in the study were transferred to the IBM SPSS20.0 package program. In order to examine validity and reliability of the scales, confirmatory factor analysis was performed via the Lisrel 8 program. The Cronbach's Alpha Coefficient was used for the reliability analysis. Scale dimensions and inter-scale correlations were examined using the correlation analysis. The hypotheses were tested by performing a path analysis via the structural equation model in the Lisrel program.

As a result of the study, it was determined that healthcare professionals' quality of work life was positively correlated with proactive working behavior and similarity adaptation; whereas their quality of work life was negatively correlated with exploitative administration. It was found that proactive working behavior was positively correlated with positive emotions and similarity and there was also a negative correlation between exploitative administration and corporate reputation. In addition, it was determined that corporate reputation was positively correlated with adaptation and negatively correlated with exploitative administration. Also it was found that there was a positive correlation between similarity and positive emotions. As a result of the study, no correlation was observed between quality of work life and corporate reputation or between positive emotions and negative emotions.

Key Words: Abusive supervision; Perceived Organizational Reputation; Perceived similarity and complementarity; Proactive Work Behavior; Positive and Negative Affect; Quality of Working Life

1. GİRİŞ

Verimliliği sağlayabilecek, motive edici bir iş ortamı için çalışma yaşam kalitesi gerekli görülmektedir (Serey 2006). İşyerinde çalışan bireylerin fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarının da dikkate alınması gerekmektedir (Paşa 2002). Çalışma yaşam kalitesi kavramı, özellikle sağlık hizmeti sunan kurumlar gibi birbirinden farklı uzmanlık alanlarına sahip çalışanların, entegre bir şekilde çalışmasının sağlanmasını gerektiren multidisipliner kurumlarda daha fazla önem taşımaktadır. Çalışanların iş ortamlarına ilişkin kalite algılarının iyileştirilmesi, sunulan sağlık hizmetinin performansını da önemli derecede etkilemektedir (Cole ve ark 2005). Dış müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi kurum için iç müşteri olan işgörenin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile mümkün görülmektedir (Ersen, 1997). Bireyin gününün üçte birini işte geçirmesi, doğal olarak birtakım fiziksel, ruhsal ve sosyal ihtiyaçlarının iş ortamından karşılanmasını beklemesine neden olmaktadır (Kandasamy ve Sreekumar 2009). Organizasyonlar için yüksek kaliteli insan gücü çalışma hayatının kalitesine bağlı olmaktadır (Reena ve Jayan 2012). Çalışanların çalışma yaşam kalitesi algılarını değerlendirmek, hastaneler gibi stres düzeyi yüksek ortamlarda işyerinde başarılı girişimler yapmak için oldukça önem arz etmektedir (Van Laar ve ark 2007). Hastane çalışanları düzenli olarak, üzerlerinde yoğun bir fiziksel ve psikolojik baskı oluşturan kritik görevlerle mücadele etmektedirler. Özellikle ağır iş yükü, işyeri tehlikeleri, mesleksi stres ve hastalıkların ve ölümün getirdiği hoş olmayan duygusal maruziyet gibi kritik faktörler çalışanların refahını tehdit etmektedir (Mosadeghrad ve ark 2011).

Günümüzün belirsiz ekonomik çevresinde çalışanların proaktif davranış sergilemeleri giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Öyle ki örgütler sürekli değişim ve yenilik içerisindeki rekabet ortamında uzun dönemde varlıklarını sürdürebilmek için inisiyatif ve sorumluluk alabilen, yenilikçi, sorunları önceden görüp önlem alabilen, örgüt için faydalı gördüğü durumları dile getirebilen, verilen görevler dışında da örgüte katkı sağlayan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır (Yolcu ve Çakmak 2017). Bu nedenle çalışanlardan daha fazla kişisel inisiyatif almaları (Frese ve ark 1996) ya da proaktif davranış göstermeleri istenmektedir (Crant 2000). Bu sebeple proaktif davranış, kompleks yapıya sahip sağlık kurumlarında kritik öneme

sahip kişilik özelliklerinden biri olarak görülmektedir (Griffin ve ark 2007). Çalışanların kişilik özellikleri personel seçimi sürecinde karar verme aşamasında işverenler tarafından göz önünde bulundurulmuş etkenlerden birisidir. İş başvuran adayların kişilik yapılarının gelecekte işletmenin performansına nasıl etkileyeceği bazı araştırmalara da konu olmuştur (Lu ve ark 2012). Erdoğan ve Bauer (2005)'e göre örgütler çalışanlarından iş yaparken, yanlış olarak gördükleri şeyleri düzeltmelerini, iş süreçlerini iyileştirmek için adım atmalarını, sahip oldukları bilgi ve donanımına göre hareket etmelerini ve alışılmadık durumlarda proaktif davranış sergileyerek etkin ve yapıcı bir şekilde hareket etmelerini beklemektedir. Proaktif davranış, iş yerinde çalışanları motive eden bir davranış biçimi olarak görülmektedir (Bateman ve Crant 1993). Bu nedenle, proaktifliğin doğasını anlayabilmek, öncüleriyle, mekanizmalarıyla ve sonuçlarla ilgili kapsamlı bir anlayış geliştirmek için proaktif davranış konusunun iyi bir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Özellikle hizmet sektörü içerisinde yer alan sağlık kurumlarının yaşamlarını sürekli kılabilmelerinin önemli şartlarından biri, bu kurumların eylemlerinden, aldıkları kararlardan, izledikleri politikalardan ya da amaçlarından etkilenen birey ya da gruplar tarafından onaylanmalarıdır. Kurumsal itibar olarak tanımlanan bu olgular, kurumun çalışanlarının ve yönetici kadrosunun kalitesi, verilen hizmetlerin güvenilirliği, sergilediği sosyal sorumluluk itibarı yüksek noktalara taşımakta ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Fombrun ve Van Riel 1997). Kıyasıya rekabetin söz konusu olduğu günümüzde kurumların amaçlarını gerçekleştirmek ve varlıklarını koruyabilmeleri için taklit edilebilirliği imkânsız olan kurum itibarına önem vermeleri ve bu itibarı korumaları gerekli görülmektedir (Fombrun 1996).

Günümüzün yeni yönetim anlayışıyla ortaya çıkan yönetim teknikleri uygulamaları, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerde de önemini hissettirmektedir (Harvey ve ark 2007). Yöneticilerin çalışanlarına karşı davranış ve tutumlarının, bireyler üzerinde etkileri çok boyutlu olabilmektedir (Tepper 2000). Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkinin doğru anlaşılmasının, var olan sorunların iyi teşhis edilmesinin ve sorunlara doğru müdahalelerle çözüm bulunmasının önemi gittikçe artmaktadır (Tepper 2007). Nitekim yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki gergin bir biçim aldığı anda çalışanların yıkıcı ve sapkın davranışlar içerisine gireceği ve bu yıkıcı davranışların nihayetinde örgütün işleyişine ve performansına olumsuz

yansıyacağı öngörülmektedir (Tepper 2000, Tepper 2007). Özellikle organizasyonlarda endişe verici bir yönetim tarzı olan istismarcı yönetim hem örgütsel hem de bireysel düzeyde önemli bir tehdit olarak görülmektedir (Harris ve ark 2011). Özellikle yaşam kalitesi başta olmak üzere tüm organizasyonu olumsuz etkileyen bir olgu olarak istismarcı yönetim, yönetim ve organizasyon alanında karşımıza çıkmakta ve stres, işten ayrılma, duygusal tükenme ve adaletsizlik algısı gibi benzeri istenmeyen sonuçlara yol açmaktadır (Tepper 2000).

1.1.Yaşam Kalitesi

Hem tıbbi alanda hem de sosyolojik alanda farklı tanımlarına rastlamanın mümkün olduğu yaşam kalitesi terimi, antik dönemlerden bu yana evrenselliğini korumaktadır (Edisan ve Kadioğlu 2013). Dünya Sağlık Örgütü yaşam kalitesini “kişinin kendi amaçlarına, beklentilerine, standartlarına ve çıkarlarına göre bir kültür ve değer sisteminde kendi yaşamını algılaması” olarak tanımlamıştır. Yaşam kalitesi; "yaşam şartları içerisinde elde edilebilecek kişisel doyumun seviyesini etkileyen, hastalıklara ve günlük yaşamın fiziksel, ruhsal ve toplumsal etkilerine verilen kişisel tepkileri gösteren bir kavram" şeklinde de tanımlanabilmektedir (Akdeniz ve Aydemir 1999).

Yaşam kalitesi tanımlarında genel olarak sübjektif göstergelerden bahsedilse de objektif göstergeler de kalite algısında önem arz etmektedir (Aydiner 2007). Yani yaşam kalitesi algısı yalnızca sübjektif değil, objektif indikatörleri de içermektedir (Michelson ve ark 1998). Yaşam kalitesi göstergeleri olarak cinsiyet, yaş, medeni durum, sosyal destek, yaşanan konut, sağlık, eğitim, gelir, iş yaşamı koşulları sıralanabilmektedir (Özmete 2010, Gössweiner ve ark 2001). Bakıldığında kadınların erkeklere nazaran daha düşük yaşam kalitesine sahip oldukları sonucuna ulaşılmaktadır (Torlak ve Yavuzçehre 2008). Özellikle kadına toplum tarafından atfedilen roller yaşam kalitelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Saphiro 1998). Yaşamın her alanında aranan kalite algısı çok fazla vakit geçirilen çalışma hayatında da çalışma yaşam kalitesi kavramı ile karşımıza çıkmaktadır.

1.1.1.Çalışma Yaşam Kalitesi

Hem işletmeler hem işletme sahipleri hem de işletme çalışanları açısından önem arz eden çalışma yaşam kalitesi kurumlar için gereklilikten öte zorunluluk

görülmektedir (Bircan 2014). Çalışma yaşam kalitesi sınırları belirsiz, algılanışı ve kapsamı zaman içerisinde ülkeden ülkeye hatta bireyden bireye farklılık gösterebilen bir kavram şeklinde ifade edilmektedir (Schulze 1998). Toplumda kabul görmüş yapı, kabullenişler, toplumsal felsefe (İncir 1991) bireyin yaşı, kariyer durumu ve bulunmuş olduğu pozisyon çalışma yaşam kalitesi algılamasını kişiden kişiye değiştirmektedir (Toprak 2013). Çalışma şartlarının ve çalışma çevresinin insana uygun hale getirilmesi, çalışanların ekonomik, toplumsal, psikolojik beklentilerinin karşılanarak olumsuz koşul ve durumların en aza indirgenmesi şeklinde de tanımlanmaktadır (İncir 1991). Bu kavramın özellikle ileri düzey teknolojiden ötürü bir kenara itilmiş, küçümsenmiş, kötü muameleye maruz bırakılmış ve yabancılaşmış bireye odaklandığı söylenmektedir (Davis ve Trist 1974). Organizasyonu tümüyle etkileyen hem yönetim hem çalışan hem de çalışma koşullarıyla ilgili çok boyutlu ve sistemli bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır (Cascio 1989, Can 1991). Yaşam kalitesi kavramı gibi kesin bir tanıma sahip olmayıp iş memnuniyeti, iş güvenliği, ücret gibi değişkenlerle ilişkilendirilse de fiziksel, psikolojik ve sosyal boyutları bulunan çalışma yaşam kalitesine katkı sunan birçok önemli faktör bulunmaktadır (Swamy ve ark 2015). Öyle ki çalışanların iş yaşamı ile ilgili fiziksel ve zihinsel tüm algılamaları çalışma yaşam kalitesi olarak adlandırılmaktadır (Cascio 1989). Başka bir tanımda ise çalışma yaşam kalitesi, iş doyumu gibi işteki temel faktörlerin yanı sıra işte genel yaşam memnuniyetini ve refah durumunu hissetmeyi ve çalışanların işe yaklaşımlarını belirleyen daha geniş iş dışı faktörleri içeren bir kavram olarak tanımlanmıştır (Van Laar ve ark 2007). Çalışanların örgüt kararlarına katılımları, endüstriyel demokrasi ve hedeflerini ortak belirlemeleri de çalışma yaşam kalitesinin göstergesi olarak görülmektedir (Kaymaz 2003, Serbest 2000). Sağlıklı iş koşullarının varlığı, kârların eşit paylaşımı, örgüt içerisinde değişim ve gelişim sağlayabilme de çalışma yaşam kalitesinin varlığını gösteren unsurlar olmaktadır (Kaymaz 2003). Çalışma yaşam kalitesinin diğer bir ifade ediliş tarzı da yönetim sürecinin örgüt amaçlarını bireyin çıkarları ile ilişkilendirecek şekilde tasarlaması şeklindedir (Serbest 2000).

Klasik yönetim anlayışından ziyade çağdaş yönetim anlayışını benimseyen, çalışma yaşam kalitesi çalışanın daima ön planda tutulduğu, iş verimliliğinin çalışanların iş doyumu ve motivasyonu ile sağlanacağını düşünen teknik türü olarak görülmektedir (Schilesinger 1982, Serbest 2000). Çalışma yaşam kalitesi,

Çalışanların yönetimde söz sahibi olması, yetki ve sorumluluklarının artırılması, yönetim ve çalışan arasında çift yönlü iletişimin hkim olması, bilgiye açık erişimin olması, sürekli geliştirme politikasının uygulanması çabalarını da kapsamaktadır (Schlesinger 1982). Çalışma yaşam kalitesi, çalışanın zihinsel, fiziksel, psikolojik ve ruhsal ihtiyaçları ile ilgili olup refah ve saygınlığı artırmaya ve örgüt kültürünü değiştirmeye çalışan bir yönetim felsefesine dayanmaktadır (Elma ve Demir 2003, Schulze 1998). Çalışanların iş boyunca önemli kişiisel ihtiyaçlarını karşılayabildikleri derece olarak da tanımlanmaktadır (Robbins 1989, Newstorm ve Davis 1997). Bazı araştırmacılar, çalışma yaşam kalitesi kapsamında çalışma ortamı ve iş performansı arasındaki ilişkiye odaklanırken, diğerleri iyi olma konusunda yoğunlaşmaktadır (Huzzard 2003). Avrupa Yaşam ve alışma Koşullarının İyileştirilmesi Vakfı (2002), memnuniyet, iş kabul, motivasyon, sağlık, güvenlik, verimlilik, iş güvenliği, beceri geliştirme, iş ve iş dışı yaşam arasındaki denge ile çalışma yaşam kalitesi arasında yadsınamaz bir bağlantının olduğunu savunmaktadır. Akal (2002)'a göre örgüt çalışanlarının ücret, fiziki çalışma koşulları, liderlik, iletişim, bilgi ve beceri geliştirme, takdir edilme, kararlara katılım, kurum adiyeti olgularına karşı oluşan davranış ve düşüncelerini kapsamaktadır. Can (1991)'a göre de çalışmayı doğrudan ya da dolaylı etkileyen iş ve organizasyon yapısı, ücret, çalışma koşulları, işlerin yönetim ve organizasyonu, teknoloji, endüstriyel ilişkiler, sürekli eğitim gibi faktörlerin varlık derecesi çalışma yaşam kalitesini tanımlamaktadır. Çalışma yaşam kalitesi kavramı, iş grende bireysel öğrenme ve gelişimi teşvik eden, iş kararları üzerinde etki ve kontrol sahibi kılan, bireysel memnuniyete önem veren bir çalışma çevresini tasvir etmektedir (Kaushik ve Tonk 2008). Çalışma yaşam kalitesinin bir kurum kültürü haline gelmesi, işgörenin motivasyonunu, performansını, örgüt ile uyumunu ve daha aktif rol göstermesini sağlamaktadır (Kaighobadi ve ark 2014). Ayrıca personel devir hızı, işe devamsızlık oranı, takım arkadaşı ile ya da amir ile çatışma düzeyini de azaltmaktadır (Sirgy ve ark 2006). İşgörenin sahip olduğu çalışma yaşam kalitesi, işgörenin işe pozitif bir anlam yüklemesini sağlamaktadır. Bu da çalışanlarca işin anlamlı bulunmasını ve çalışanın daha fonksiyonel olmasını kolaylaştırmaktadır (Nadler ve Lawler, 1983).

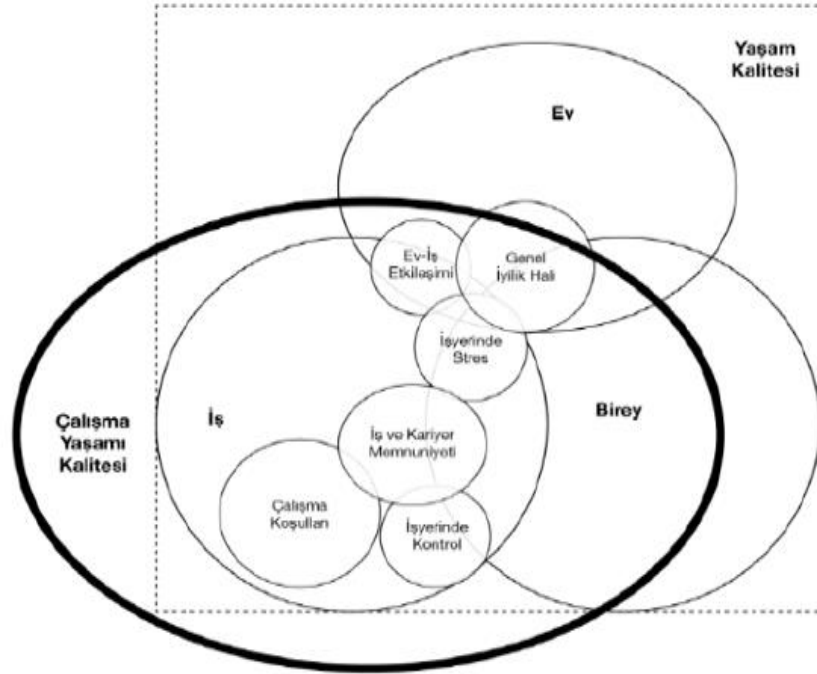
Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili çalışmalar çoğunlukla çalışanların çalışma ortamındaki durumunu açıklamaya yönelik görülmektedir (Limongi-Franca 2004). Özellikle alışan ile iş çevresi arasındaki ilişkide insan boyutuna vurgu yapmaktadır

(Erdem 2010). Çalışma ortamındaki verimlilik, etkililik ve etkenlik gibi performans ölçütleri, devamsızlık, işe geç kalma oranları, kaza oranları, aydınlatma, havalandırma, gürültü gibi fiziksel koşullar çalışma yaşam kalitesinin çıktıları olarak sıralanmaktadır (Akal 2005). Yaşam kalitesinin çalışma hayatına ilişkin boyutlarını ifade eden çalışma yaşam kalitesi yerine işin insancıllaştırılması (humanization of work), çalışma koşullarının geliştirilmesi (improvement of working conditions) çalışma çevresi ve işyerinin demokratikleştirilmesi (democratisation of the work place) ifadeleri kullanılmaktadır (Işık 1991, Easton ve Van Laar 2013). Bireylerin güvenli bir ortam adına gerekli tüm ihtiyaçlarının karşılanmış olması, çalıştıkları kuruma katkı sağlamış olduğu duygusuna sahip olmaları, yetenekli oldukları alanlarda farkındalık kazanabilecekleri ve bu yeteneklerini geliştirmelerine imkân sağlayabilecekleri ortamların oluşturulması süreci çalışma yaşam kalitesi ile ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel 2001). Yalnızca iş memnuniyeti, işe alım becerilerinin geliştirilmesi, ücretler, sağlık, güvenlik ve fiziksel koşulların iyileştirilmesi gibi olumlu konuları değil, çalışanlar için olumsuz olan stres, tükenmişlik gibi konuları da kapsamaktadır (Duyan ve ark 2013). Çarkın dişleri nispetinde ifade edilebilen çalışma yaşam kalitesinde çalışana sunulan kaliteli çalışma koşulları ile kurumun daha uzun vadeli etkinliği ve verimliliği hedeflenmektedir (Uysal 2002, Kaymaz 2003).

Çalışma yaşam kalitesinde amacın, çalışan bireylerin bedensel ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik, zihinsel ve sosyal ihtiyaçlarının da dikkate almak olduğu düşünüldüğünde (Türk ve ark 2012) çalışma hayatında üzerinde durulması gereken bir kavram olmaktadır (Bircan 2014). Bununla birlikte çalışan bireylerin kurum içerisinde kendileriyle ilgili alınan kararlarda aktif rol almaları ve yönetime katılmaları da çalışma yaşam kalitesi ile amaçlanmaktadır (Toprak 2013). Demir (2011)'e göre çalışma yaşam kalitesi sadece çalışma yaşamını değil aynı zamanda da sağlık, özel hayat, çalışma süresi dışındaki serbest zamanlar, kültürel ve sosyal hayat, ekonomik durum, bireyler arası ilişkiler, eğitim gibi birçok yaşamsal boyutlar üzerinde de etkili olmaktadır. Çünkü çok boyutlu olarak ele aldığımız yaşamda bir boyuttaki doyum diğer yaşam boyutundaki doyuma etki etmektedir (Toprak 2013).

Çalışma yaşam kalitesi yalnızca iş memnuniyetini değil aile, eğlence, sosyal, finansal ve benzeri yaşam alanlarını da etkilemektedir. Yani işyerinin iş memnuniyeti

üzerine etkisini, iş dışındaki yaşam alanlarından duyulan memnuniyeti, genel yaşam memnuniyeti, mutluluk ve öznel iyilik halini kapsamaktadır (Sirgy ve ark 2001). Daha kapsamlı bir ifade ile çalışma saatleri, ücret, iş güvenliği, iş gücü devir hızı, fiziksel koşullar, yönetime katılım, iş memnuniyeti, ev-iş etkileşimi, itibar/saygınlık ihtiyacı, sağlık ihtiyacı, ödül sistemi ve kariyer olanakları gibi unsurlar çalışma yaşam kalitesi içerisinde ele alınmaktadır (Van Laar ve ark 2007). İş organizasyonu, iş yapısı, teknoloji, çalışan memnuniyeti, iş güvenliği, sosyal adalet, sürekli eğitim gibi faktörleri de barındıran bir kavram olmaktadır (Can 1991).



Şekil 1.1.1. Yaşam kalitesi ve çalışma yaşam kalitesi çevresi.

Şekil 1’de de görüldüğü üzere çalışma yaşam kalitesi çok boyutlu bir durumu ifade etmektedir. Çalışanlarla onların tüm çalışma çevresi arasındaki ilişkilerin kalitesini yansıtmaktadır (Kaushik ve Tonk 2008). Bireylerin moral ve motivasyonunu destekleyen çalışma yaşam alanları ile ilgilidir (Reena ve Jayan, 2012). Uygulanabilir ödüllendirme sistemi, çalışma güvenliği, çalışan bireylere yeteneklerini göstermede fırsat verme, moral ve motivasyon tedbirlerinin uygun bir şekilde uygulamaya konulması gibi durumlar çalışma yaşam kalitesini etkileyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Newstrom ve Davis 1997). Toprak (2013)’a

göre çalışma yaşam kalitesi, çalışan bireylerin fiziksel ve psikolojik motivasyonlarını artırıcı nitelikte olan bir yaklaşım olmakla birlikte çalışan birey ile yönetim arasında karşılıklı olarak saygının oluşmasını da sağlamaktadır. Çalışan bireylerin fiziksel, duygusal ve psikolojik olan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, çalışma memnuniyeti, sosyal güvenlik, ücretler ve endüstriyel ilişkiler gibi birçok koşulları bütünleştirmektedir (Runcie 1980). Çalışan ile iş çevresi arasındaki ilişkiyi insan boyutuna vurgu yapan çalışma yaşam kalitesi (Erdem 2010), çalışanların doyumu ile yakından ilgili bir kavramdır (Küçükusta 2007). Özet bir ifade ile çalışma yaşam kalitesi, ihtiyaç duyulan, çağdaş bir yönetim felsefesinin kanıtıdır (Güvenli 2006).

Literatür incelendiğinde çalışma yaşam kalitesi ile ilişkili boyutlar şu şeklide sıralanmaktadır (Walton 1972, Beach 1980, Cummings ve Worley 1997, Bowditch ve Buono 1994, Solmuş 2000, Dikmetas 2006):

- Yeterli ve adil ücretlendirme: Yeterli, aynı işi yapan diğer çalışanlara benzer ücretler, maaş dışında verilen haklar ve ödemeler, işçi hakları, emeklilik gibi ücretlerin ödenmesi gibi unsurları içermektedir.*
- Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları: Fiziksel çalışma koşulları (temizlik, aydınlatma, sıcaklık, kullanılan renkler), ergonomi, işyeri güvenliği ve çalışma saatleri gibi unsurları içermektedir.*
- Bireysel kapasite geliştirme: Oto kontrol, özerklik, gelişim için fırsat sağlama, kapasite ve beceri kullanımının sağlanması, iş planlaması, çalışanlara süreç hakkında bilgi sağlama, iş ile ilgili yenilikleri takip edebilme fırsatı sağlama, yönetim desteği gibi unsurları içermektedir.*
- Gelişim ve güvenlik fırsatları: Bireyin kişisel ve mesleki gelişimi, kariyer, tanıtım ve ilerleme fırsatları, iş güvenliği gibi unsurları içermektedir.*
- Sosyal bütünleşme: İş birliği, örgütsel güven, aidiyet duygusu ve örgütsel bağlılık, takım çalışması, iletişim, önyargılar ve çatışmalar, kişilerarası iletişim gibi unsurları içermektedir.*
- Anayasalcılık: Kişisel dokunulmazlık, eşit haklar, insan hakları, mahremiyet, ifade ve konuşma özgürlüğü, demokratik çevre, hak ve*

sorumlulukların bilgisi ve savunulması, çalışma yasaları gibi unsurları içermektedir.

•*Toplam yaşam alanı: Bireyin aile, özel ve iş yaşamı arasında denge kurma, çalışma ve dinlenme saatleri, ailesi ve kendisi için ayırmış olduğu zaman, rol ve sorumluluklardaki denge gibi unsurları içermektedir.*

•*Sosyal ilgi: Kurumun sosyal sorumluluğu, çalışanlar, toplum ve çevre üzerindeki etkileri, kurumsal imaj, üretim, insan kaynakları, pazarlama gibi politikalar, şeffaflık ve hesap verebilirlik, kampanyalar, kültürel ve sanatsal faaliyetler gibi unsurları içermektedir.*

Bunlara ek olarak teknoloji, işçi-işveren ilişkileri, istihdam güvenliği, sosyal adalet, güvenlik, sürekli eğitim (Üstündağ 1999), iş gerekleri, idari yapı, destek hizmetler (Sirgy 2001), sosyal imkânlar, katılımcı kuruluş, hizmet içi eğitim, yetki ve sorumluluk dengeliği, örgütsel yapı (Toplu 1999), sendika ile ortaklık (Eaton, 1990) gibi faktörler de çalışma yaşam kalitesi sürecine dâhil görülmektedir. Çalışma yaşam kalitesi kavramının ortaya çıkmasında bireylerin çalışma ve iş ortamlarının kaliteli olması birey ve kurumlar açısından ne derecede önemli olduğunu vurgulamada etkili olmaktadır (Tuncer 2012). Erdem (2010) çalışma yaşam kalitesi kavramının, çalışan birey ile çalışma ortamı ve çevresi arasındaki ilişkiyi gösteren ve genellikle çalışmanın unutulmuş insan boyutunun vurgulanmasını amaçladığını belirtmektedir. Ayrıca çalışma alanındaki değişimlere bağlı olarak bilim ve teknolojiye özellikle iletişim konusundaki gelişmelere uyum sağlamak, işsizlik ve çalışma stresindeki artış oranını azaltmak, rekabeti arttırmak ve bireylerin daha verimli bir şekilde çalışmasını sağlama amacı da gütmektedir (Uysal 2002).

1.1.2.Çalışma Yaşam Kalitesi Boyutları

Çalışma yaşam kalitesi iş ve kariyer memnuniyeti, çalışma şartları, ev-iş etkileşimi, iş yerinde stres, iş yerinde kontrol ve genel iyilik hali boyutlarından oluşmaktadır (Laar ve ark 2007).

İş ve kariyer memnuniyeti

Kariyer başarısı çalışma yaşam kalitesinin önemli göstergelerinden biri olarak görülmektedir (Rose ve ark 2006). Çalışanların yaratıcılıklarının desteklenmesi, verimliliklerinin artırılması, yeterli bilgi seviyelerine ulaşmalarının sağlanması ve uygun bir kariyer planlaması önem arz etmektedir (Soysal 2009). Bu noktada çalışanın kariyeri ile ilgili beklentilerinin işletme beklentileri ile benzer özelliğe sahip olması her iki taraf için de faydalı olacaktır (Aytaç 1998). Uğur (2005) sağlık çalışanları ile ilgili yürüttüğü çalışmasında hemşirelerin terfi almaları ile birlikte çalışma hayatı kalitelerini %73,2 daha iyi olarak ifade ettiklerini saptamıştır. Mosadeghrad (2013) ise hastanede çalışan hemşirelerin çalışma hayatı kalitesi algılamasında terfi olanaklarının etkili bir unsur olduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte hemşirelerin terfi politikalarının adil olmadığını düşünmeleri sonucunda çalışma hayatı kalitelerini de daha olumsuz algıladıkları gözlenmiştir. Çalışanların yaşam süresinin büyük bir bölümünü iş yerinde geçirdikleri düşünüldüğünde, çalışma ortamında bireysel gelişimin teşvik edilmesinin anlamlı bir değişken olduğu görülmektedir (Du Plessis ve ark 2014).

Genel iyi olma hali

İyilik hali, çalışanın fiziki, psikolojik ve bedensel olarak faaliyetlerinin uygun bir şekilde yürütmesine yönelik iş yerinde uygulanan sağlık hareketi şeklinde ifade edilmektedir (Doğan 2008). Waterman (1993)'a göre öznel iyi oluş genelde mutluluk, rahatlama ve problemlerin göreceli olarak yokluğu anlamına gelirken, psikolojik iyi olma meydan okuma, çaba harcama, bireysel gelişim için uğraşma olarak tanımlanmaktadır. Bradburn (1969), iyi olma ile mutluluğu eş anlamlı olarak tanımlayarak, iyi oluşun yüksek olmasını olumlu duyguların olumsuz duygulardan daha çok olması olarak açıklamıştır. İyi olma hali çalışanların iş yaşamındaki performansını iyi veya kötü yönde etkileyebilmektedir. Çalışanlar kendilerini iyi hissettikleri zaman büyük bir olasılıkla işlerini daha iyi ve mutlu olarak yapacaklardır (Easton ve Laar 2012).

Aile-iş yaşam dengesi (ev-iş etkileşimi)

Bireyin iş ve aile rolü ile eşit oranlarda meşgul olması ve bunlardan eşit derecede doyum sağlamasına aile-iş yaşam dengesi denilmektedir (Greenhaus ve ark

2003). Aile-iş yaşam dengesi, aile hayatında ve çalışma ortamında asgari rol çatışması olabilecek şekilde doyuma ulaşma ve verimli işgörme olarak ifade edilmektedir (Sturges ve Guest 2000). Diğer bir ifade ile iş ve aile rollerine eşit miktarda zaman ayırma, eşit oranda psikolojik katılım sağlama ve eşit düzeyde doyum elde etmektedir (Greenhaus ve ark 2003). İşgörenlerin aile-iş yaşam dengesi üzerindeki algıları, işgördükleri işletmenin kendileriyle yakından ne kadar ilgilendikleriyle alakalı görülmektedir (Scholarios ve Marks 2004). Çalışanın iş yaşamında yaşadığı olumlu ya da olumsuz durumların aile yaşamını etkilememesi ve iş yaşamı ile özel yaşamı birbirinden ayrı düşünülmesi mümkün görülmemektedir (Bircan 2014). Özellikle günümüzde iş ile iş dışındaki zaman arasındaki çizginin daha belirsiz hale gelmesi, çalışanlarda stres ve endişe uyandırmaktadır (Robbins 2013). Bu da iş ve aile dengesinde birtakım uyumsuzlukların ortaya çıkmasını yani aile-iş yaşam dengesi problemini meydana getirmektedir (Markham 2010). Shobe (1983) bir çalışanın işine iyi niyetlerle gitmesi, işinde motive bir şekilde çalışması, işinin kendisine uygun olduğunu hissetmesi ile çalışma hayatını kaliteli olarak algılamasıyla alakalı görmektedir. Bireyin iş yaşamındaki olumsuz taşmalar, ailesiyle geçirmesi gereken zamanı olumsuz yönde etkilemekte, iş ve iş dışı yaşam dengesini bozmaktadır (Bartelome ve LeeEvans, 2001). Yapılan araştırmalar uzun çalışma saatleri, esnek olmayan çalışma programları, iş baskısı, yetersiz destek ve düşük hoşgörü gibi iş özelliklerinin çalışanların aile-iş çatışmasını arttırdığını göstermektedir (Grzywacz ve Marks 2000, Poelmans ve ark 2005). Çalışma yaşam kalitesinin düşük olması sonucu olarak çalışanların örgütsel bağlılık, iş doyumu, yaşam memnuniyeti, genel mutluluk ve iyi olma düzeyinde düşme, buna karşılık işten ayrılma niyeti ve tükenmişlik yaşama düzeyinde ise artma meydana gelebilmektedir (Hill 2005, Quick ve ark 2004, Rethinam ve İsmail 2008).

İş yaşamında stres

Stres, bireyin fiziksel ve sosyal çevresindeki uyumsuz koşullar nedeni ile ruhsal ve fiziksel limitlerini aşarak gösterdiği ekstra çaba şeklinde tanımlanmaktadır (Cüceloğlu 1994). Organizmanın yoğun olarak karşılaştığı baskıya karşı verdiği tepki şeklinde de tanımlanmaktadır (Genç 2005). Lazarus ve Folkman (1984)'a göre stres, talepler ve kaynaklar arasındaki dengesizliğin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan üzerindeki aşırı fiziksel veya psikolojik baskı neticesinde bireyin sergilediği

tepki şeklinde tanımlanan stres, çalışanların iş yerinde sahip olduğu sorumluluklardan ya da koşullardan da kaynaklanabilmektedir (Artan 1986). Gerek bireysel gerekse örgütsel unsurlardan dolayı oluşan stres, personelin verim, performans, doyum ve başarısı üzerinde direkt bir etkiye sahip olabilmektedir (Gül ve ark 2008). Çalışan bireyin sahip olduğu stres kaynakları şu şekilde sıralanmaktadır (Chang 2006):

- *Aşırı ya da yetersiz iş yükü ve zaman baskısı olması,*
- *İşin heyecan vermemesi,*
- *Ücretin yetersiz olması,*
- *Terfi imkanının olmaması,*
- *Uygunsuz çalışma koşulları,*
- *Karar verme sürecinde söz hakkının olmaması,*
- *İş performansının adil değerlendirilmemesi,*
- *İş yetiştirme baskısı altında olma,*
- *Araç – gereçlerin yetersiz olması,*
- *İşten genel olarak memnun olmama,*
- *İş yerindeki dedikodu,*
- *İşin gerektirdikleri ile kişiliğin uyuşmaması,*
- *Çalışılan pozisyonun düşük olması,*

Ayrıca iş üzerinde düşük kontrol, kötü yönetim uygulamaları, sıkı denetim, aşırı eleştiri, kaynakların yetersiz olması, güvensiz iş ortamı, yetersiz tanınma ve ödüller ve ortamındaki adaletsiz uygulamalar da yaşanan stresi etkilemektedir (Rothmann ve ark 2008, Court ve Kinman 2008, Gillespie ve ark 2001, Iacovides ve ark 2003, Van Schalkwyk ve ark 2011). Aşırı stres durumunda kişide hem psikolojik

hem de fizyolojik hastalık ve rahatsızlıklar ortaya çıkacağından bu durumda performans düşüklüğü görülebilmektedir (Işıksan 2004).

İş yerinde kontrol

Çalışanların çalışma yaşam kalitelerini etkileyen önemli bir faktör yaptıkları iş üzerinde kontrol gücüne sahip olmalarıdır (Rethinam ve Ismail 2008). Griffin ve ark (2002) kontrol gücünün zayıf olmasının çalışanların yüksek düzeyde kaygı ve stres yaşamalarına neden olduğunu ifade etmektedir. Spector (1986)'a göre de çalışanın ifa etmiş olduğu iş üzerinde kontrol gücüne sahip olmasının iş tatmini başta olmak üzere birçok olumlu çıktıyı sağladığını savunmaktadır. Saragih (2011)'a göre çalışanın kendi iradesi ile gerçekleştirdikleri eylemlerin, sonuçlar üzerinde etkili olması şeklinde de ortaya çıkan kontrol gücünün çalışma kalitelerini arttırdığını vurgulamaktadır. Bu durumun aksine düşük kontrol, yeni bilgi ve becerilerin ortaya çıkma ihtimalini azaltmakla birlikte depresyon ve anksiyete gibi olumsuz durumları güçlendirmektedir (Rethinam ve Ismail 2008).

Çalışma koşulları

Fortune (2006)'e göre işgörenlerin sağlıklarına etki eden unsurların en önemlisi çalışma şartları ve huzurlu bir işyeri psikolojisinin varlığıdır. İş ortamındaki fiziksel ve sosyal etkenlerin, işgörenlerin psikolojik açıdan iyilik durumunu etkisi altına aldığı yapılan birçok çalışmayla desteklenmektedir (Simmons ve Mares 1985, Fatimah ve ark 2012). Aşırı gürültü, ısı, ışık, kirlilik gibi çevre şartları bir takım kuvvetten düşürücü, huzursuzluk oluşturan ve yaralanmalara veya ölüme sebep olabilecek kazalara eğilimi artırıcı etkileriyle ikinci dereceden huzursuzluk verici nedenler olabilmektedir (Morton 1977, Menaghan ve Merves 1984). Kesintisiz hizmetin yirmi dört saat devam ettiği sağlık sektöründe çalışanlar içsel (fizyolojik ve psikolojik) problemlerle birlikte dışsal açıdan sosyal problemleri teşkil eden sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Simmons ve Mares 1985, Erensal 1995). Vardiyalı çalışma sisteminin bireysel sorunların yanı sıra mevcut devam eden toplumsal yaşayış sistemini de olumsuz etkilemesi birçok soruna da kaynak teşkil etmektedir (Alkan ve ark 1989). Çalışma koşullarının yetersizliği çalışanların verimini ve örgütsel bağlılığı azaltıp, iş devamsızlığını ve çalışan devrini arttırmaktadır. Çalışma ortamının olumsuz koşulları çalışanın örgüt amacı

doğrultusunda daha az çaba harcamasına neden olmaktadır (Fatimah ve ark 2012). Yapılan işin daha verimli ve etkin olmasının sağlanabilmesi için gerekli tüm çalışma koşullarının optimum düzeyde sağlanması gerekmektedir (Merjman 1993, Aydın 2009).

1.1.3.Çalışma Yaşam Kalitesi Stratejileri

Çalışanların çalışma yaşam kalitelerini arttırabilmek amacıyla örgüt tarafından izlenen başlıca stratejiler şu şeklide sıralanmaktadır (Kaplan 2015):

İş zenginleştirme: Mevcut işin büyütülerek çalışmanın planlanması, gerçekleştirilmesi ve değerlendirilmesi ile ilgili aşamalarında çalışanın faaliyet düzeyini arttırmak şeklinde tanımlanmaktadır (Parker 1998). İş zenginleştirme, mevcut işlere yeni deneyimler, genişletilmiş sorumluluklar ve teşvik edici özellikler kazandırmak üzere bu işlerin yeniden biçimlendirilmesi şeklinde de ifade edilmektedir (Altun 2008). Temelde çalışan bireyin memnuniyet ve motivasyonunu hedef alan bu strateji (Hackman 1975, Hackman ve ark 1975, Umstot ve ark 1978) hem sorumluluk hem de kişisel başarı arttırmaya hizmet etmekte, iş ve iş ortamına olan bakışlarını olumlu yönde değiştirmektedir (Norton ve ark 1979). Çalışan, işin icra edilmesinde bireysel planlama yapma, önemli kararlarda daha fazla etkili olma ve daha özgücü bir ortama kavuşma şansına sahip olmaktadır (Parker 1998). Çalışana ilave yetki ve bağımsızlık tanıyan iş zenginleştirme (Choudhary ve ark 2013), çalışanların kendilerini geliştirmelerine de katkı sağlamaktadır (Cheng ve Lu 2012). Özellikle çalışanların verimliliğini, iş tatminini, ürün kalitesini ve malzeme kullanımını arttırmak, ast üst ilişkilerini geliştirmek, işgörenlerin işi bırakma niyetini ve devamsızlığını azaltmak gibi nedenlerle uygulanmaktadır (Alber 1979, Moberg 1981). Çalışanlardaki içsel motivasyonu arttırarak proaktif davranış sergilenmesini sağlamaktadır (Wood ve Wall 2007). Yapılan işlerde önemli bir role sahip olduğunu düşünen işgören daha fazla katılım gösterecek ve sorumluluk almaktan kaçınmayacaktır (Pun ve ark 2001). İş zenginleştirme bireysel kazanımlar sağladığı gibi kollektif kazanımlar da sağlamaktadır (Wood ve Wall 2007).

İş zenginleştirme personelin, örgütün dört girdisini paylaşması olarak tanımlanmaktadır (David ve ark 1992):

- *Örgütün performansına ilişkin bilginin paylaşımı,*

- *Personelin, örgütün performansını anlamalarını ve katkıda bulunmalarını sağlayacak olan bilginin paylaşımı,*
- *Örgüt performansı ile ilgili ödüllerin paylaşımı,*
- *Örgütün yön ve performansını etkileyecek karar alma yetkisinin paylaşımıdır.*

İş genişletme: Çalışanlara aynı statüde kalmak şartıyla ek faaliyetler vererek gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sayısını artırmak olarak tanımlanmaktadır (Raza ve Nawaz 2011). İş genişletme, “bir işgörenin sadece tek bir iş üzerinde ihtisaslaşması yerine onun birkaç işi öğrenerek icra etmesi anlamına gelir. Bu nedenle iş genişletme uzmanlaşmanın yararlarını azaltırken sakıncalarını ortadan kaldırır ve monotonluğu önemli ölçüde azaltır.” şeklinde de ifade edilmektedir (Eren 2000). İşgörenin daha planlı iş görmesini sağlayan iş genişletme, işin mahiyetinden kaynaklanan tekdüzeliğin azaltılmasında, sorumluluğun ve becerilerin artırılmasında önemli bir rol üstlenmektedir (Raza ve Nawaz 2011). İşin yatay olarak gelişmesi şeklinde de tanımlanan iş genişletme (Parker 1998), dar iş hacimleri sonucunda yalnızca dar kapasitede uzmanlaşmayı önlemek ve motivasyonu arttırmak amacıyla uygulanan bir strateji olmaktadır (Robbins ve Coulter 2001). Her ne kadar işgenişletme ile insan ilişkilerini ve sosyal koşulları daha iyi bir hale getirmek hedefleniyor olsa da (Norton vd., 1979) sosyal ilişkilerin kısıtlanması, fazla iş yükünden kaynaklanan yorgunluk ve buna bağlı olarak ortaya çıkan motivasyon, iş tatmininin azalması gibi olumsuz sonuçlara da yol açabileceği vurgulanmaktadır (Raza ve Nawaz 2011).

İş rotasyonu (iş değiştirme): Çalışanların daha fazla beceri ve bilgi edinmesini sağlamak amacı ile bir iş ya da departmandan, diğer bir iş ya da departmana iş görenlerin yer değiştirmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Kaplan 2015). İş rotasyonu, işgörenlerin değişik yetenek ve sorumluluk gerektiren görevlerde belli periyotlarda çalıştırılması şeklinde de ifade edilmektedir (Huang 1999). Bu strateji ile bir işe yönelik bilgi, beceri, temas ve görüşler bir koordinasyon içerisinde diğer bir işe aktarılmaktadır (Janssens 2001). Kalıcı iş rotasyonu, işgörenin süre sınırlandırması yapılmadan farklı departmanlarda görevlendirilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ay 2005). Geçici iş rotasyonu, işgörenin farklı bir departmanda ya da farklı coğrafi bölgede görev süresinin program başında planlandığı rotasyon şekli olarak tanımlanmaktadır (Triggs ve King 2000). Proje bazlı iş rotasyonu,

sözkonusu bir projenin icrası süresince işgörenin iş konumunu, yöneticisini ve unvanını değiştirmeden farklı departmanlarda görevlendirilmesi şeklindeki rotasyon türüdür (Jorgensen ve ark 2005). Yarı zamanlı iş rotasyonu ise, işgörenin günün belli saatlerşnde ya da haftanın belli günlerinde farklı görevlerde görevlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Ay 2005).

Başarılı bir iş rotasyonu, iş monotonluğunu önlemek, takım çalışması için zemin hazırlamak, kalite ve verimliliği artırmak gibi pek çok olumlu çıktı sağlamaktadır (Triggs ve King 2000). İşe yeni başlayacak bireylere iş pratiğini öğretmek, işgörene sürekli eğitim sağlamak, işe uygun nitelikli işgücünü belirlemek ve görev tanımlamalarını yeniden dizayn etmek açısından organizasyonda önemli sonuçları olan bir stratejidir (Janssens 2001). İşgücüne fonksiyonel bir esneklik sağlayan iş rotasyonu motivasyon ve verimliliğin artırılmasında da önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Kaymaz 2010). Görüldüğü üzere hem çalışanlar hem de organizasyonlar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Jorgensen ve ark 2005).

Katılmalı yönetim: İşletmenin temel faaliyetlerinin kontrol ve koordinasyonunda karar verme mekanizması ve sorumluluğun paylaşılmasında çalışanların daha fazla katılımının sağlanması şeklinde ifade edilmektedir (Kaufman 2001). Katılmalı yönetim, mal ya da hizmet üretiminde organizasyonun en alt kademesinden tepe yönetimine kadar her işgörenin düşünme, deneme, değerlendirme ve karar vere eylemlerine dahil olmalarını kapsamaktadır (Oğuz, 1996:62). "Etkili karar alma" stratejisi olarak da kabul edilen katılmalı yönetim, bir örgütte çalışan ast ve üstlerin hiyerarşik olarak değil de eşit olarak karar alma sürecine katılması şeklinde de tanımlanmaktadır (Alexander 1979).

Katılımcı yönetim tarzı ile örgüt içi bilgi akışında kalitenin geliştirilmesi, çalışanların aidiyet duygusu ile örgütsel uyumun sağlanması ve örgüt içindeki norm ve değerlerin çalışanlarca paylaşılması öngörülmektedir (Sashkin 1976). Alınan kararların kalitesinin yükselmesi (McPike 1987), işgören doyumu ve moralinin gelişmesi (Argyris 1973), örgütsel adanmışlık düzeyinin yükselmesi (Fullan 1972), iş verimi artışı ve iş kaybı azlığı (Bragg ve Andrevvs 1973) katılmalı yönetimin faydaları arasında görülmektedir. Özellikle yetki, bilgi paylaşımı ve ödüllendirme alanında ortaya çıkmakta ve hizmet eğitimlerine yapılan bir yatırım olarak da değerlendirilmektedir (Kaufman 2001).

Kalite çemberleri: Oluşturulan gruplarla çalışanların kendi işleri ile ilgili kararlara katılımını sağlamak, olası problemlerin varlığında çalışanların bilgi ve yeteneklerine başvurmak şeklinde tanımlanmaktadır (Bolat 2000). 1950'li yıllarda kalite kontrol teknikleri temel alınarak üretimle ilgili problemlerin kaldırılması amacına yönelik olarak oluşturulan kalite çemberleri (Denis, 1984), ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek ve verimliliklerini arttırmak için başvurulmuş kalite programı şeklinde de ifade edilmektedir (Pereira ve Osburn 2007). Kalite çemberleri, aynı mesleki faaliyet içerisinde bulunan ve sayıları beş ile on kişi arasında değişen gönüllü katılımın sağlandığı küçük gruplardan oluşmaktadır (Efil 1997). Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde dikkatle incelenerek uygulanan ve çalışanların kendi yaptıkları işlerle ilgili kararlara katılmalarını sağlayan bir yaklaşım olan kalite çemberleri (Oxley 1984), çalışan motivasyonunu arttırmakla birlikte örgütsel performansı geliştirilmeye de hizmet etmektedir (Nahai ve Österberg 2012). Kalite çemberleriyle ulaşılmak istenen başlıca amaçlar şu şekilde sıralanmaktadır (Bolat 2000, Vargün 2009):

- *Hata ve defoları önleyerek daha kaliteli mal ve hizmet sunmak,*
- *İş ve iş süreçlerine ilişkin maliyetleri düşürmek,*
- *Verimliliği yükseltmek,*
- *Çalışanların kararlara katılımını sağlamak,*
- *Haberleşmeyi (özellikle alt kademe ile yönetim arasındaki haberleşmeyi) sağlamak,*
- *Çalışanların sorun belirleme ve problem çözme yeteneklerini geliştirmek,*
- *Müşterilerin mal ve hizmetlere ilişkin beklentilerini en üst düzeyde karşılayarak şikayetleri en aza indirmek,*
- *Çalışanların motivasyonlarını artırarak işe ve işyerlerine ilişkin tatmin düzeylerini yükseltmek,*
- *İşi bizzat yapan kişinin, o işi ve o işe ilişkin sorunları en iyi bilen kişi olduğundan hareketle, var olan ancak yöneticiler tarafından görülemeyen iyileştirme alanlarının ortaya çıkarılmasını sağlamak,*
- *Toplam kalite yönetiminin tüm örgüt üyeleri tarafından benimsenmesini ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının işlerlik*

kazanması için gerekli olan örgüt kültürünün yaratılmasına zemin sağlamak.

Kalite çemberlerinin işletme çalışanlarına yararları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Dale ve Lees 1987, Başer 2000):

- *Kişi teknik düşünebilmeyi öğrenmekte, problem çözme tekniklerini uygulayarak tüm yaşamında bilek gücüne, beyin gücünü katabilme becerisi edinmektedir.*
- *Çalışanların başındaki kişiler belli bir süre sonunda, toplantılarda konuşmayı, fikir üretmeyi, fikre saygı göstermeyi, toplantıyı yönetmeyi ve topluluk önünde konuşabilen insanlar olmayı öğrenmektedirler.*
- *İnsanları bireysellikten uzaklaştırarak “ben” kavramı yerini “bize” bırakmakta, üyeler güçlerini ve bilgilerini aynı hedef doğrultusunda birleştirerek çözüme ulaşabileceklerini görmektedirler.*
- *Düşüncelerine değer verilmiş olması, çalışanların şirket sorunlarına daha kolay çözüm bulabilmesine neden olmakta, bu da kişiyi, kuruluşu ile bütünleştirmekte, aidiyet duygusunu geliştirerek işletmeyi sahiplenmesini sağlamaktadır.*
- *Çalışanlara, yeteneklerini sergileme ve geliştirebilme, liderlik özelliklerini gösterebilme ve sivriyebilme imkânı verilmektedir.*
- *Birim sorunları hakkında çok kısa zamanda fikir elde edilebilmektedir.*
- *Önderlik, sorun çözme, sorunları görebilme, sorunlara karşı tarafın gözü ile bakabilme, hayal gücü, karar verme ve değerlendirme gibi yetenekler büyük ölçüde gelişmektedir.*

Kalite çemberlerinin uygulandığı işletmeye sağladığı yararlar şu şekilde sıralanmaktadır (Dale ve Lees 1987, Başer 2000, Nahai ve Österberg 2012):

- *Elemanların bilek gücünün yanında beyin gücü ve gönül gücünden de faydalanarak sınırsız bir potansiyeli olan insan gücünü en iyi şekilde değerlendirebilme şansı vermektedir.*

- *Birden fazla kişinin gücünü, bilgisini, yeteneklerini ve tecrübelerini belli bir hedef doğrultusunda birleştirmesini sağlamakta, kolektif çalışma bilincini ve ruhunu yerleştirmektedir.*
- *Bilinen ancak ele alınmayan sorunlar çözüme kavuşmaktadır.*
- *Sürekli eğitim ve gelişme imkânı sağlanmaktadır.*
- *Fire ve masraflar azalmakta ve işgücünün bilinçli kullanılması sonucu verimlilik artmaktadır.*
- *Devamsızlıklarda azalma görülmektedir.*
- *İçinde bulunduğu süreci daha iyi anlayan çalışanlar işletmenin gelişimine katkıda bulunmaktadır.*

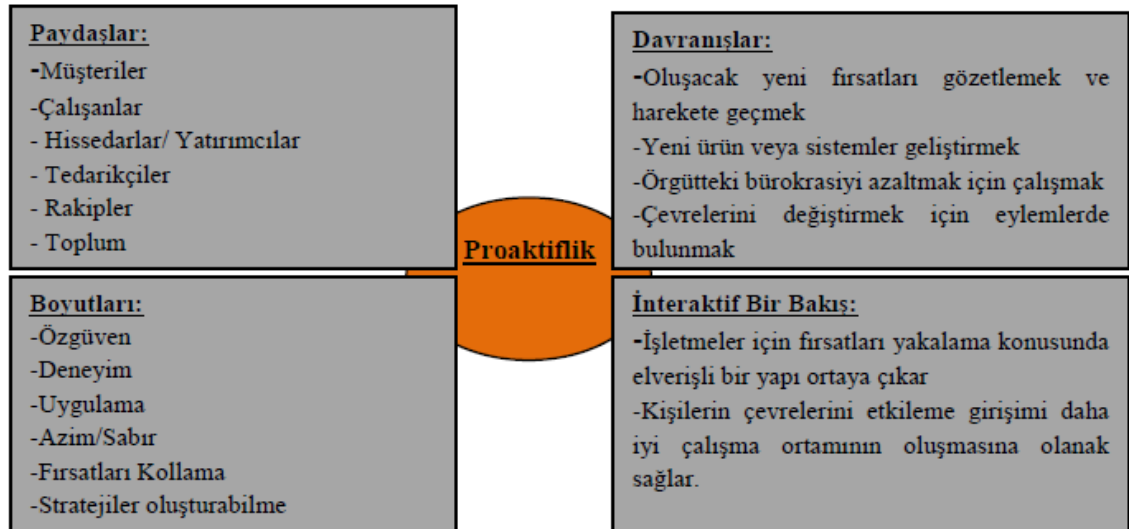
1.1.4.Çalışma Yaşam Kalitesinin Tarihçesi

Üretimin fabrikasyon sistemiyle gerçekleştirildiği sanayi devrimi, işgörenlerin de fabrika yaşamına uyacak şekilde eğitilmesini zorunlu kılmış ve dolayısıyla insan, sanayi toplumunun klasik örgüt kuramı içinde makinenin bir parçası olarak görülmüştür (Zincirkıran 2005). Ekonomik ve sosyal alanda yaşanan bu dönüşümler işletme yönetim anlayışında da klasik yönetim kuramını egemen kılmış ve çalışanların verimliliğinin nasıl artırılabilceği üzerinde durulmuştur (Saruhan ve Yıldız 2013). Winslow Taylor'un öncülüğündeki Bilimsel Yönetim Yaklaşımı (Scientific Management Approach), bir işletmede yapılan her işin bilimsel çalışma düzeni içinde yapılmasını ifade etmektedir. Böylelikle işlerin yapılma şeklini bilimsel olarak inceleyerek zaman ve metot standartları ortaya koyulmuştur (Koçel 2005). 1929 yılında ABD'de başlayan ekonomik buhran, Klasik Yönetim Kuramı'nın sorgulanmasına neden olmuştur. Bu sırada ise Elton Mayo ve çalışma arkadaşları tarafından 1930'ların başında tamamlanan Hawthorne Araştırmaları'nın sonuçları alınmış ve üretim miktarındaki artışların, sosyal faktörlere de bağlı olduğu tespit edilmiştir (Saruhan ve Yıldız 2013). Dolayısıyla insanı yok sayan yaklaşıma karşılık insan unsurunu dikkate alan ve çalışan verimliliğini arttırmaya yönelik bir dizi deney gerçekleştiren Elton Mayo ve arkadaşlarının çalışmaları, işin insancılaştırılması ya da çalışma koşullarının iyileştirilmesi anlamına gelen çalışma yaşam kalitesi için önemli bir başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir (Afşar 2011). Çalışma hayatının kalitesi, iş hayatındaki zorluklardan dolayı 1950'lerin sonunda dikkat çekmeye başlamış ve bu kavram da özellikle çalışanların iş doyumu

ve zihinsel sağılıkları konusundaki tepkilerini yansıtmaktadır (Walton 1973, Cummings ve Vorley 2009). 1972 yılına gelindiğinde ise çalışma yaşam kalitesine artan ilgi neticesinde uluslararası bir konferans gerçekleştirilmiş olup sonrasında çalışma yaşam kalitesiyle ilgili araştırmalar yapmak amacıyla “Uluslararası Çalışma Yaşamı Kalitesi Konseyi (The International Council for the Quality of Working Life)” oluşturulmuştur (Yousuf 1995, Easton ve ark 2013). Özellikle 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik kriz ve sonrasında üretim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı dönüşümler, bilgi ve haberleşme teknolojilerindeki ilerlemeler, bilginin hayatın her alanında önem kazanması çalışma yaşam kalitesini ön plana çıkarmıştır (Zincirkıran 2005). Buradan hareketle çalışanların zamanının ve enerjisinin büyük bir kısmını işyerinde harcadıkları düşünüldüğünde çalışma yaşam kalitesi kavramının önemi anlaşılmaktadır. Çünkü çalışma koşulları, insan kaynağının sadece fiziksel değil psikolojik ve manevi iyilik halini etkilemektedir (Chan ve Wyatt 2007). Ayrıca birçok çalışma göstermiştir ki çalışma yaşam kalitesi; örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti, çalışma performansı, işten ayrılma niyeti, işgücü devir hızı, iş devamsızlığı ve çalışanların iş birliği üzerinde etkili olmaktadır (Sirgy ve ark 2001). Dolayısıyla hızlı bir şekilde değişen ve dönüşen dünyada, işletmelerin verimliliği ve kaliteyi arttırabilmesi için çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılanması ve çalışma yaşam kalitesi önem arz etmektedir. Dolayısıyla çalışma yaşam kalitesi, çalışanların fiziki ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak çalışma hayatını direkt ya da endirekt olarak etkileyen tüm faktörleri bütünsel şekilde ele alarak çalışma ortamı ile çalışan uyumunu sağlayan ve çalışanı güçlendiren bir kavram olarak tanımlanabilmektedir (Demirbilek ve Umut 2008). Bu kavram her ülkede farklı zamanlarda önem kazanmış ve çalışma yaşamının kalitesi adına farklı yasal düzenlemeler yapılmıştır (Kaymaz 2003). Çalışma yaşam kalitesi Fransa’da "Çalışma şartlarının geliştirilmesi", sosyalist ülkelerde "İşçilerin korunması", İskandinav ülkelerinde "Çalışma çevresi", İngiltere ve Almanya’da "İşin insancillaştırılması", Japonya’da "Hayatın kalitesi ve çalışma hayatının kalitesi " olarak birbirleri ile benzerlik gösteren kavramlarla tanımlanmaktadır (Can 1991). Türkiye’de çalışma yaşam kalitesi ile ilgili çalışmalara bakıldığında sosyo-ekonomik koşulların yetersiz olması nedeniyle gerekli önemin verilmediği görülmektedir (İncir 1991). Yani çalışma yaşam kalitesi ile ilgili gelişmelerin daha çok gelişmiş ülkelerde görüldüğünü söylemek mümkün olmaktadır (Bircan 2014).

1.2.Proaktiflik

Proaktif (proactive) kelime itibariyle ileriye dönük önceden karar verebilmeyi (pro) ve değişimi destekleyerek aktif bir şekilde katılımı (active) kapsamaktadır (Crant 2000). Proaktif kavramı uzun dönemi temel alarak, karşılaşılabilecek fırsat ya da tehditleri önceden sezerek bunlara göre pozisyon almaktır. Bir başka deyişle bireyin fırsatları ve tehditleri öngerek kendi iradesi ile harekete geçmesidir (Grant ve Ashford 2008). Proaktiflik, bireysel düzeyde (Ashford ve Tsui 1991), takım düzeyinde (Simard ve Marchand 1995) ve örgütsel düzeyde (Kickul ve Gundry 2002) olmak üzere çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Proaktiflik, ilk adımı atmak, daima lider konumunda olmak ve amaca ulaşabilmek adına olması gerekeni yapabilmektir (Akdoğan ve Cingöz 2006). Ayrıca girişimciliğin temel bileşenleri olarak kabul gören risk alma ve yeni fırsatları değerlendirebilmek için inisiyatif kullanma da proaktif tavrın özelliklerindendir (Altuntaş ve Dönmez 2010). Proaktivite, sadece değişimi planlamakla yetinmemekte aynı zamanda bu değişimi yaratabilmek için harekete geçirmektedir (Bateman ve Crant 1999). Proaktiflik, kendiliğinden başlamış ve değişime yönlendirilmiş bir iç güdüyü gerektirmektedir (Unsworth ve Parker 2003). Covey (2010) proaktifliği, temel yeterliliğe sahip olunarak değerler ve prensipler doğrultusunda hareket etmek şeklinde ele almaktadır.



Şekil 1.2.1 Proaktifliğe genel bakış.

Kaynak: Pitt ve ark 2002'den uyarlanmıştır.

1.2.1.Proaktif Kişilik

Proaktif davranışa yönelik bir kişisel eğilim olan proaktif kişilik (Crant 1995, Crant 2000), kişilerin bir değişimi başlatma ve çevreyi etkilemeleri gibi aktif rol üstlenmelerine değinmektedir (Boyar ve Güngörmüş 2016). Bu kişilik özelliğine sahip bireylerin davranışlarını ayıran ana özellik, işe karşı pasif olmak yerine, aktif bir yaklaşım içinde olmalarıdır (Bateman ve Crant 1993). Proaktif kişilik özelliğine sahip kişiler, iş yaşamlarında ve kariyerlerinde özgür iradeleri ile hareket etmektedir (Siebert ve ark 1999). Proaktif kişilerin fırsatları öngörebilen ve amaca ulaşmada azim ve kararlılık gösteren kişiler oldukları ifade edilmektedir (Gupta ve Bhawe 2007). Ayrıca proaktif kişiler, karşılaştıkları problemleri çok rahat elimine edebilen ve bireysel sorumluluklar alabilen kişiler şeklinde tarif edilmektedir (Crant 2000). Proaktif kişilikler, davranışlarının yanlışlığını kabul edebilecek bir öz eleştiri gücüne sahip olduklarından başarı için daha fazla çaba harcamaya da meyilli olmaktadır (Çini 2014). Araştırmalar, proaktif kişiliğin bireysel iş performansı (Crant 1995), kariyer (Siebert ve ark 1999), örgütsel yenilik (Kickul ve Gundry 2002), girişimcilik eğilimi ve davranışı (Crant 1996) üzerinde etkili olduğu sonuçlarını ortaya koymaktadır (Crant 2000, Gupta ve Bhawe 2007). Baltaş (2008) ise proaktif kişiliği varolan bir amaç doğrultusunda davranış sergileyen ve davranışı ile de etkili sonuçlara ulaşabilen kişilik şeklinde açıklamaktadır. Proaktif kişilik, çevresinde değişime neden olacak bir etki oluşturma amacıyla harekete geçen kişilik özelliğine sahip insanları belirtir (Boyar ve Güngörmüş 2016). Proaktif kişiliğe sahip bireyler, sahip oldukları değerleri bulundukları çevreye benimsetmekle kalmayıp varolan değerleri de değiştirebilmektedir (Van Vianen ve De Pater 2012). Ayrıca değişime neden olacak etkiyi de oluşturma adına harekete geçme eğilimine sahiptirler (Boyar ve Güngörmüş 2016). Proaktif olmak, kararlı hareket etmeyi ve inisiyatif alabilmeyi sağlamaktadır (Bateman ve Crant 1993, Crant 1995). Kendi dışındaki faktörleri başarıyla yönetebilecekleri inancına sahip olmakla birlikte yüksek özgüven de proaktif kişiliğin diğer özelliği olarak görülmektedir (Bateman ve Crant 1993, Çini 2014). Hendron (2008)'a göre proaktif kişilikler örgütsel ortamda fırsatları değerlendirebilmekte, örgütsel çıkarlar doğrultusunda faaliyetlerde bulunmakta ve statükoyu sorgulayabilmektedirler. Ayrıca proaktif kişiliğin öğrenme odaklı olduğu, bilgi ve becerilerini geliştirmede azimli olduğu, değişimler gerçekleştirmede istekli olduğu, bilgi paylaşımına önem verdiği ve kaynaklarını etkin kullanıldığı

vurgulanmaktadır (Fuller, Marler ve Hester 2012). Proaktif kişilikte tüm bu olumlu davranışsal eğilimlerin dışsal etmenlerin müdahalesi olmaksızın kendiliğinden yapıldığı düşünülmektedir (Major ve ark 2006).

Yapılan çalışmalarda proaktif kişilik; fırsatları herkesten önce görerek içinde bulunduğu koşulları geliştiren, bulunduğu çevrede pasif olmak yerine istediği ortamı oluşturmak için çaba sarf eden (Crant 2000), kişisel inisiyatif alan (Frese ve Fay 2001), dışa dönük, başarı ihtiyaçlarının getirmiş olduğu ekstra liderlik davranışları sergileyen, kendi kendine motive olabilen (Bateman ve Crant 1993) kişiler şeklinde ifade edilmektedir.

Proaktif kişiliğe sahip bireyler fırsatları değerlendirmek amacıyla inisiyatif kullanabilmekte, değişim odaklı hareket etmekte, çevreyi etkileyebilecek liderlik özellikleri sergileyebilmektedir (Bateman ve Crant 1993, Crant 1995, Frese ve Fay 2001). Kendileri için yüksek standartlar belirleyen proaktif kişiler, standartlara ulaşmada daima alternatif çözüm yolları üretebilmektedir (Çini 2014). Öz disiplin ve dışadönüklük de proaktif kişilerin diğer özellikleri olarak görülmektedir (Frese ve Fay 2001, Çini 2014).

Crant (2000) proaktif kişiliği, “İçinde bulunulan şartları daha iyi hale getirmek için sorumluluk almak, mevcut koşullara karşı pasif bir tutum içerisinde kalarak uyum sağlamak yerine statükoya karşı meydan okumak” şeklinde ifade etmektedir. Proaktif kişiliğe sahip bireyler daima olumsuz durumları fırsatlara çevirme girişiminde bulunmaktadır (Boyar ve Güngörmüş 2016). Ayrıca herhangi bir başarısızlıkla karşılaştıklarında durumu kabullenerek yapılması gerekenler adına da harekete geçmektedirler (Çini 2014).

Ashford ve Black (1996), proaktif kişilerin çalıştıkları kurumda performans ve tatmin düzeylerinin daima yüksek olduğunu savunmaktadır. Diğer çalışanlardan daha fazla öz disipline sahip ve sorumluluk bilinci yüksek bireyler olarak ifade edilmektedirler. Özellikle olumlu ruh hali içsel motivasyonun artmasını sağlamakta ve bu durum da işyerindeki çalışanların görevlerini etkili bir şekilde yerine getirmesine, sorumluluk almada gönüllü davranmaya katkı sağlamaktadır (Parker ve ark 2010).

Proaktif kişilik tüm çalışanlarda bulunmayan, proaktiviteye yönelik bir eğilim, bir kişilik özelliği şeklinde tanımlanmaktadır (Bolino ve ark 2010). Daima öğrenmeye açık, başarı odaklı hedefler belirlemek proaktif davranmak adına sahip olunması gereken kişilik özelliklerinden sayılmaktadır. Bununla birlikte bireyin herhangi bir itici güce gerek duymadan harekete geçmesi ve çevresindeki diğer bireyler için de güdüleyici konumda olması proaktif kişilik özellikleri kabul edilmektedir (Yolcu ve Çakmak 2017). Naktiyok (2004) da proaktif kişilerin girişimcilik, yüksek motivasyon, kendine güven, yüksek enerji, yenilik ruhu, iç kontrol odağı, risk alma, kendini yönlendirme gibi özelliklere sahip olduklarını belirtmektedir. Topçu (2015)'ya göre, proaktif kişilikler kendi dışındaki etkenler ve süreci yönetebileceğine inanmaktadırlar. Ayrıca, yüksek özgüvene, yeri geldiğinde risk alabilen, kendileriyle barışık ve problemlerle yüzleşmekten kaçınmayan bir yapıya sahiptirler.

Proaktif bireyler, inisiyatif kullanarak harekete geçer ve ihtiyaç duyulan değişimi gerçekleştirene kadar kararlıkla çaba gösterirler (Bateman ve Crant 1993). Crant (1995)'a göre ise proaktif kişi mevcut duruma pasif şekilde teslim olma yerine koşullar geliştirirerek statükoya meydan okur. Li ve arkadaşları (2010) proaktif kişiliğe sahip olmanın çalışanlarla yöneticiler arasında daha iyi fikir alışverişine zemin oluşturduğuna ve bu lider-üye ilişkisi sayesinde de olumlu örgütsel çıktıların meydana geldiği ileri sürülmektedir.

Locke ve Latham (2004)'ın tanımladığı “güçlü kişilik” özelliği sınıflandırmasına giren proaktif kişilik, sonuca odaklı şekilde tüm alternatif çözüm yollarını deneyebilen, sorumluluk almaktan çekinmeyen, yaşanan sorunlarda başkalarını veya içinde bulunduğu koşulları suçlamayan ve işleri daha iyi yapmanın yollarını arayan özelliklere sahiptir (Fuller ve ark 2010). Proaktif kişilik prototipinde kişi, durumsal güçler tarafından etkilenmeyen, çevresel değişime etki eden, karşılaşılan zorluklar karşısında durum değerlendirmesi yaparak daha iyi bir sonuca nasıl ulaşacağı üzerine çaba sarf eden ve sorumluluklarının bilincinde olan şeklinde tarif edilmektedir (Bateman ve Crant 1993, Çini 2014). Aktif olarak uygulayıcı rolünde bulunan proaktif kişilik, etkileşim içinde olduğu çevreyi bulunduğu örgüte fayda sağlayacak şekilde değiştirme amacı gütmektedir (Yolcu ve Çakmak 2017). Söz konusu değişimi gerçekleştirdiği sırada da çevresel güçler tarafından nispeten

daha az kısıtlanmaktadır (Bateman ve Crant 1993, Seibert ve ark 1999). Çünkü proaktif eylemin özünde kişilerin çevreyi etkileyebilme ve kontrol etme istekleri bulunmaktadır (Becherer ve Mauer 1999). Morrison ve Phelps (1999), proaktif bireylerin inisiyatif kullanmakla birlikte sorumluluk alma ve fikirlerini ifade etmede özgür davranabildiklerini belirtmektedirler. Buna nazaran daha az proaktif davranış özelliğine sahip bireylerin değişimden ziyade duruma uyum sağlamaya yöneldikleri belirtilmektedir (Seibert ve ark 1999). Crant (1995)'a göre proaktif yapıdaki kişiler kendilerini olayların akışına bırakmak yerine aktif olarak statükoya meydan okumaktadırlar. Son derece kararlı ve sabırlı bir yapıya da sahip oldukları vurgulanmaktadır (Antonacopoulou 2000).

1.2.2.Proaktif Çalışma Davranışı

Proaktif çalışma davranışı, proaktif kişilikten kaynaklanmakta ve mevcut durumu kendiliğinden değiştirecek ya da değiştirme niyetiyle başlatılmış eylemleri içermektedir (Bindl ve Parker 2010). Proaktif çalışma davranışı, çalışanın kendi isteği ile değişim için çabalaması ve gelecek odaklı eylem yapması anlamına gelmektedir (Parker ve ark 2006). Diğer bir ifadeyle çalışanların kendilerini ve çevrelerini etkilemek için yaptıkları davranışları kapsamaktadır (Grant ve Ashford 2008). Proaktif çalışma davranışı, proaktif kişiliğin sahip olduğu mevcut durumu geliştirme, inisiyatif alma, mevcut duruma pasif bir biçimde adapte olmak yerine statüko ile başa çıkma gibi özelliklerin davranışa dönüştürülmesi sürecini tanımlamaktadır (Crant 2000). Kurum için proaktif çalışma davranışının temelinde proaktif kişilik özellikleri yatmaktadır (Unsworth ve Parker 2003).

Proaktif çalışma davranışı, sorumluluk alma, dile getirme, sorunlara karşı önlem alma ve bireysel yenilikçilik davranışları ile açıklanabilmektedir (Parker ve Collins 2010). Bu davranışlar yenilikçilik iş metotlarını geliştirme ya da iş arkadaşlarını etkileme gibi yöntemlerle örgütün içindeki değişimi başlatan ve kontrolünü elinde tutan proaktif kişiliğe özgü davranışlar olarak görülmektedir (Morrison ve Phelps 1999, Parker ve Collins 2010). Ayrıca bu dört boyutun da odak noktası kurum içinde pozitif değişime öncülük edebilmektir (Parker ve Collins 2010). *Sorumluluk alma*, çalışanların fonksiyonel değişime etki edebilmek için göstermiş oldukları gönüllü ve yapıcı çaba gerektiren ekstra rol davranışları şeklinde ifade edilmektedir (Morrison ve Phelps, 1999). Kurumsal işlevselliği etkilemeyi

amaçlayan isteğe bağlı davranış, çalışanların tanımlı rollerinin dışına çıkarak daha doğrusu bu tanımlı rollerin ötesine geçerek hareket ettikleri durumlardır (Morrison ve Phelps 1999, Parker ve Collins 2010). Kurumda geliştirilmiş prosedürler ortaya çıkarmak da sorumluluk alma davranışı ile tanımlanmaktadır (Parker ve Collins 2010). Destekleyici bir davranış olarak *dile getirme*, yalnızca şikâyetlerin dile getirilmesi anlamına gelmemekte, gelişmeyi sağlamak amacıyla yapılan yapıcı meydan okumaları da vurgulamaktadır (LePine ve Van Dyne 1998). Bir çalışma grubunu etkileyecek konularda konuşma ya da bilgi sahibi olmaya çalışmak da dile getirme davranışı ile ifade edilmektedir (Parker ve Collins 2010). Değişim için yenilikçi önerilerde bulunmak, örgüte yapıcı ve olumlu katkılar sunmak da bir dile getirme davranışı şekli olmaktadır (LePine ve Van Dyne 1998). *Bireysel yenilikçilikte* de amaç çalışma ortamını olumlu yönde etkilemektir. Fırsatları fark etmek, yeni fikirleri uygulamak gibi davranışlar bireysel yenilikçilik olarak belirtilmektedir (Scott ve Bruce 1994). *Sorun önleme* ise yapılacak işi ya da iş sürecini olumsuz etkileyecek zorluk ve engellerin bertaraf edilmesi ve tekrar oluşmasını önlemek, engellemek şeklinde tanımlanmaktadır (Parker ve Collins 2010).

Çalışanların iş tanımının ötesine geçmesi, kendilerini sürekli bir gelişime adapte etmeleri, inisiyatif kullanmaları, geribildirim alarak otokontrol yapmaları proaktif çalışma davranışı sergilediklerinin kanıtı kabul edilmektedir (Yolcu ve Çakmak 2017). Olası problemlere karşı öngörülen eylem planları da yine proaktif çalışma davranışını göstermektedir (Frese ve Fay 2001, Şahbazoglu 2014). Bateman ve Crant (1999) yaptıkları araştırmaya göre proaktiflik içeren davranışları şu şekilde belirlemişlerdir: Değişim için sürekli arayış içerisinde olmak ve fırsat kollamak, etkin hedefler belirlemek, oluşabilecek problemleri öngörebilmek ve önlemek, kurum için olumlu olduğu düşünülen değişiklikler yapmak, mutlak sonuca odaklanarak gerekirse farklı yöntemler geliştirmek. Lumpkin ve Dess (1996) de proaktif çalışma davranışının gelecekte ortaya çıkabilecek problemlere, ihtiyaçlara ve değişimlere karşı önceden harekete geçmek veya gerekli tedbirleri almak şeklinde açıklamaktadır. Girişimsel faaliyetlerin uygulanmasında önemli yere sahip olan proaktif çalışma davranışı, kurumların yeni hizmet ya da ürünleri tanımları, kurumsal faaliyetlerin sürdürülmesinde gerekli teknik ve teknolojileri uygulamada rakipleri izlemek yerine öncü olmayı gerektirmektedir (Duygulu 2008). Proaktif

Çalışma davranışı, fırsatları önceden görme, algılama ve peşinden koşma, yeni pazarlara katılım ve girişimsel niyet ile de tanımlanabildiği gibi yeni fırsatların sermayeye dönüştürülmesinde, kazanç sağlamada ve ilerlemede neyin ve niçin gerekli olduğunun öncelikli algılanması şeklinde de tanımlanmaktadır (Lee ve Peterson 2000).

Bindl ve Parker (2010), örgütlerin ve bireylerin proaktif davranış sergileme konusunda istekli davranmaları için üç önemli sebep sıralamaktadır:

- Karmaşıklık ve belirsizliğin yoğun olarak yařandđı pazarlarda fırsatları ya da tehditleri önceden belirlemek her zaman mümkün olmamaktadır. Bu nedenle talimatlarla hareket eden çalışanlar yerine hangi durumda nasıl davranması gerektiği konusunda inisiyatif alabilen çalışanlara sahip olmak örgütlere büyük avantaj sağlayacaktır.*
- Örgüt içerisinde yaratıcı faaliyetleri desteklemek, çalışanların değişimi desteleyip bu konuda sorumluluk alabilmesine bağlıdır.*
- Küresel rekabetin artmasıyla birlikte çalışanlar da bireysel olarak kendi kariyer alanları ile ilgili faaliyet gösteren diğer bireylerle yarışmaya başlamıştır. Bu nedenle çalışanların, kendi kariyerlerinin ve iş performanslarının sorumluluğunu üstlenmesi gerekmektedir.*

1.3.Duygu

Duygu, bir his ve hisse özgü psikolojik ve biyolojik halleri ve birtakım hareket eğilimleri şeklinde tanımlanmaktadır (Goleman 2005). Bir uyarılmış hali olarak da tanımlanan duygu, yönlendirici ve güdüleyici bir kuvvet olarak da görülmektedir (Ersanlı 2003). Salovey ve Mayer (1990) duygu kavramını fizyolojik, bilişsel sistemleri içeren pek çok psikolojik alt sistemlerin sınırlarını açan örgütlü cevaplar şeklinde tanımlamaktadır. Duygular, tecrübelerle kazanılan ve bireyi davranışa hazır hale getiren bir güdü şeklinde ifade edilmektedir (Watson ve Tellegen 1985). Bireylerin günlük yaşantısında nasıl hareket edecekleri, ne yönde karar verecekleri, kişisel alan sınırlarını ne çerçevede izecekleri ve diğerleriyle hangi düzeyde iletişimde bulunacakları konusunda önemli bir belirleyici niteliğindedir (een 2002, Goleman 2005). Düşünmek, planlamak, karar vermek ve karar değiştirmek gibi zihinsel aktivitelerin yönlendiricisi kabul edilmektedir

(Goleman 2005). Özellikle algı ve tutum geliştirmede bilişsel öğeler kadar önemli görölmektedir (Watson 2000). Doğru anlamlandırılan ve doğru yerde kullanılan duygular ile olayları istenilen şekilde sonlandırmak mümkün görölebilmektedir (Weisinger 1998).

Kuramcılara göre temel duygu kümeleri mevcut ve belli başlı olanlar şu şekilde sıralanmaktadır (Goleman 2005):

Öfke: Hiddet, hakaret, içleme, gazap, tükenme, kızma, sinirlenme, hınç, kin, rahatsızlık, alınganlık, düşmanlık ve belki de en uç noktada patolojik nefret ve şiddet.

Üzüntü: Acı, keder, neşesizlik, kasvet, melankoli, kendine acıma, yalnızlık, can sıkıntısı, umutsuzluk ve patolojik olduğunda şiddetli depresyon.

Korku: Kaygı, kuruntu, sinirlilik, tasa, hayret, şüphe, uyanıklılık, vicdan azabı, huzursuzluk, çekinme, ürkme, dehşet, patolojik olduğunda ise fobi ve panik.

Zevk: Mutluluk, coşku, rahatlama, tatmin, haz, sevinç, eğlenme, gurur, tensel zevk, heyecan, vecd hali, hoşnutluk, kendinden geçme, aşırı zindelik.

Sevgi: Kabul görme, dostluk, güven, iyilik, yakın ilgi, sadakat, hayranlık, aşırı tutkunluk, muhabbet.

Şaşkınlık: Şok, hayret, afallama, merak.

Utanç: Suçluluk, mahcubiyet, hayal kırıklığı, pişmanlık, küçük düşme, üzülmeye, çile ve nedamet.

Duygu (affect) olarak ifade edilen kavram iki kategoride incelenmektedir. Karakter özelliği olarak bakılan ilk kategoride duygu, uzun yıllar değişmeden bireyde kalmakta ve nihayetinde bir kişilik özelliği haline gelmektedir (Watson 2000). Bireyin geçmiş yıllarda yaşamış olduğu pozitif ya da negatif olayların etkisinde kalması ile oluşmaktadır (Watson ve Tellegen 1985, Watson ve ark 1988). Durumsal duygulanma şeklinde tanımlanan ikinci kategoride modlar (mood) ve duygular (emotion) şeklinde iki alt kategoriye ayrılmaktadır (Weiss ve Crapanzano 1996). Duygu, kişilere, nesnelere veya olaylara karşı bireyin tecrübeleriyle kazandığı ve bireyi bir davranışta bulunmaya hazır hale getiren hisler şeklinde tanımlanırken;

mod ise, günlük yaşantının temelini oluşturan daha kısa geçişlere sahip aniden gelen ve giden tepkiler şeklinde tanımlanmaktadır (Weiss ve Crapanzano 1996, Greenberg 2002). Duygular, etki süresinin uzun olması, şiddetli olarak hissedilmesi ve özel bir nedene dayanıyor olması ile moddan ayrılmaktadır (Frijda 1994). Mod ise daha düşük yoğunluğa sahip olmakla birlikte bir nedenden dolayı ortaya çıkması da beklenmemektedir (Forgas 1992).Düşünce ve eylemin güçlü birer örgütleyicisi olan duygular, muhakeme yapmak ve makul olabilmek için gerekli olduğu kadar, geleceği öngörmede ve eylemleri buna göre planlamada yardımcı olan merak ve sezgileri uyandırmaktadır (Cooper ve Sawaf 1997).

1.3.1.Duygulanımsal Olaylar Kuramı

Duygulanımsal Olaylar Kuramı (Affective Events Theory), yani duyguların ve modların birey davranışları üzerindeki etkilerini açıklayan teori, Weiss ve Crapanzano (1996) tarafından geliştirilmiştir. İş ortamında yaşanan olaylara karşılık mutlaka duygusal tepkiler verilmektedir. Verilen duygusal tepkilerin kökeninde yaşanan duygusal deneyimler görülmektedir ve sergilenen davranışlarda da doğrudan bir etkiye sahip olmaktadır (Briner 1999). Yani bireylerin geçmişte yaşadıkları ve etkilendikleri duygusal deneyimler bugünkü örgütsel davranışlarını etkilemektedir. Bireylerin geçmişte yaşadıkları farklı nitelikteki (pozitif veya negatif) olaylar bugünkü iş yaşamında duygusal bazı tepkilere neden olmaktadır (Russell ve ark 2011).

Teoride, yalnızca çok eskiden yaşanan duygusal olayların değil, gün içerisindeki bir olayın da bireyin o günün geri kalanındaki davranışlarını etkilediği savunulmaktadır (Weiss ve Crapanzano 1996). Duygulanımsal Olaylar Kuramı, bir olaya karşı duygusal ve bilişsel tepkiler arasındaki etkileşimi ele alarak davranış türlerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamaktadır (Russell ve ark 2011). Duygusal olaylar sonucundaki ruh halleri ile tutum ve davranışsal sonuçlar arasında önemli bir bağlantı kurmaktadır (Weiss ve Crapanzano 1996).

Teoriye göre duygusal deneyimler tüm kararları, davranışları ve yargıları etkileyebilmektedir. Öfke, hayal kırıklığı, neşe gibi farklı psikolojik reaksiyonların farklı davranışsal etkileri olduğunu öne sürmektedir (Korkmaz 2010). Duygulanımsal Olaylar Kuramı, işteki duygusal deneyimlerin yapısı, nedenleri ve sonuçlarına

odaklanarak işyerindeki duyguların incelenmesi için yol gösterici bir teorik çerçeve sunmaktadır (Weiss ve Cropanzano 1996).

1.3.2.Pozitif ve Negatif Duygu

Kişinin uyaranlara, olaylara, hatıralara, düşüncelere, duygusal tepki ile katılabilme yetisini ortaya koyan bu durum duygulanım olarak tanımlanmaktadır (Lazarus 1991). Bireyin duygulanım şekli pozitif ve negatif olarak iki boyutta ele alınmaktadır (Watson 2000).

Pozitif duygu durumu, bireyin kendini hevesli, uyanık ve hareketli hissetme durumu olarak tanımlanırken, negatif duygu durumu, sıkıntı ve hayattan zevk alamama durumu olarak tanımlanmaktadır (Watson ve ark 1988). Başka bir ifade ile pozitif duygu, olumlu bir duygu durumuna olan eğilimi, negatif duygu da olaylara olan olumsuz eğilim olarak görülmektedir (Özkalp ve Cengiz 2003). Yüksek pozitif duygu durumu, yüksek enerji, tamamiyle odaklanma ve hayattan zevk alma durumunu ifade ederken, düşük pozitif duygu durumu, hayattan zevk alma durumunun düşük olduğu ve bireyin eylemsiz olma ihtimalinin daha yüksek olduğu durumu ifade etmektedir. Yüksek negatif duygu durumu, kızgın olma, korku, suçluluk ve benzeri gibi olumsuz ruh hallerinin bireyde daha çok görüldüğü bir durumu ifade ederken, düşük negatif duygu durumu ise daha sakin ve dingin olma olarak ifade etmektedir (Watson ve ark 1988). Gurur duyma, tatmin olma, mutluluk, güven, rahatlık ve buna benzer olumlu duyguların tümü pozitif duygu bileşeni şeklinde adlandırılırken, gerginlik, kaygı gibi olumsuz duygular negatif duyguya sahip yapıyı ifade etmektedir (Doğan ve Özdevecioğlu 2009). Negatif duygu durumu yüksek olan bireylerin düşük negatif duygu durumu yaşamaları, pozitif duygu durumuna sahip oldukları anlamına gelmemektedir (Cropanzano ve ark 2003). Bu durum negatif duyguların eksikliği şeklinde ifade edilmektedir (Cropanzano ve ark 2003, Doğan ve Özdevecioğlu 2009). Benzer şekilde düşük pozitif duygulanımda olumlu duyguların yoğunluğu çok düşük olmakta, fakat bu durum negatif duygulanımın olduğu şeklinde yorumlanmamaktadır (Cropanzano ve ark 2003). Torik anlamda birbirine zıt olan pozitif ve negatif duygu durumu birbirinden bağımsız yapıda oldukları için iki durumun bir arada görülmesi muhtemel olmaktadır (Warr ve ark 1983, Shaw ve ark 1999). Yani her iki duygu durumu da aynı kişide bulunabilmektedir (Watson ve Tellegen 1985).

Genel olarak kişinin çevre ile olan uyumunu ve memnuniyet seviyesini yansıtan pozitif duygu durumu kişilerarası ilişkilerde etkililik, kendine güven ve iyi hissetme kazanımları sağlamaktadır (Özen ve Temizsu 2010). George (1996), pozitif duygu ölçeklerinin pozitif duyguyu yaşama boyutlarını ölçtüğünü ve pozitif duygu sonuçları yüksek olan kişilerin içinde bulundukları aktivitelere daha pozitif olarak katıldıkları ve kendilerini daha iyi hissettiklerini vurgulamaktadır. Pozitif duyguların öğrenmeyi ve akıl yürütmeyi kolaylaştırarak gelişimi arttırdığı, yakın ilişkileri biçimlendirdiği ve koruma becerisini geliştirdiği görülmektedir (Collins ve Gunnar 1990). Artan dikkatle de bağlantılı görülen pozitif duygunun (Basso ve ark 1996), yaratıcılık, yeni düşüncelere açık olma ve esnek düşünce örüntüleriyle, kişinin kendini daha üretken hissetmesiyle (Forgas ve ark 1990) ilişkili olduğu bulunmuştur. Pozitif duygu kişinin şimdiki zamanda iyi hissetmesinin yanında, gelecekte de iyi hissetme olasılığını arttırmakta, ayrıca kişinin sonraki olaylarda pozitif anlam bulma olasılığını yükseltmektedir (Peterson ve Seligman 1984). Pozitif duygunun yüksek olduğu kişiler, kendilerini güvenli, istekli ve heyecanlı olarak tanımlamakta ve kendileri ile ilgili daima olumlu hissetme eğiliminde olmaktadır (Watson ve Clark 1984). Araştırmalar pozitif duygulanım durumunun dışa dönük kişilikte daha yüksek ihtimalle bulunacağını (Ilies ve Judge 2002) ve bu kişiliklerin yaşam tatmin düzeyini olumlu etkileyeceğini göstermektedir (Watson ve Slack 1993). Yüksek pozitif duygulanım, düşük pozitif duygulanıma kıyasla bireylerin daha az iş gerginliği yaşamalarına neden olmaktadır (Iverson ve ark 1998). Pozitif duygunun sağladığı mutluluk, canlılık, yüksek enerji gibi duygular iş tatmininin artmasına hizmet etmektedir (Levin ve Stokes 1989, Spector 1997). Pozitif duyguları deneyimlemek kişiye zihinsel kıvraklık kazandırarak negatif duygulardan farklı olarak anlık uzun vadeli faydalar sağlamaktadır (Fredrickson ve Cohn 2008). Hem fizyolojik hem de psikolojik tam bir iyilik hali (Diener ve ark 1998), fiziksel sağlık (Burgdorf ve Panksepp 2006, Dockray ve Steptoe 2010), işlevsellik (Garland, Fredrickson, Kring, Johnson, Meyer ve Penn, 2010) faydalı etkiler pozitif duygularla yakın bir şekilde ilişkili görülmektedir (Fredrickson 1998, Fredrickson 2001, Fredrickson 2003). Genel anlamda hoşluk hissi veren duyguları tasvir eden pozitif duygulanım (Diener ve ark 1997), kişinin insanlara ve olaylara olumlu tepkisini (Diener 2006) ve yapıcı davranışları içermektedir (Diener ve ark 2003). Pozitif duygunun sadece mevcut görevlerle ilgili sonuç ve kararları iyileştirmede, aynı zamanda bilinçsel ve sosyal kaynakların gelecekteki amaç ve görevleri destekleyici şekilde kullanılmasını

sağladığı savunulmaktadır (Isen 1993, Fredrickson ve Joiner, 2002). Etkili karar verme yeteneğini geliştirmesi, bilinçsel esneklik sağlaması, çoklu potansiyel çözüm yolları üretme gibi birçok bilinçsel ve psikolojik yararları söz konusu olmaktadır (Diamond ve Aspinwall 2003, Lyubomirsky ve ark 2005). Ayrıca pozitif duygunun yüksek olduğu kişilerin sosyal iletişimlerden daha fazla zevk aldıkları ve sosyal çevreyle iç içe olma isteğini daha fazla taşıdıkları belirtilmektedir (Watson ve Clark 1984).

Negatif duygu durumu bileşeni ise bireyin üzüntü veya korku gibi duyguları deneyimlediği farklı bir yapıyı ifade etmektedir (Doğan ve Özdevecioğlu 2009). Yüksek negatif duygu durumu, kızgın olma, korku, suçluluk ve benzeri gibi olumsuz ruh hallerinin bireyde daha çok görüldüğü bir durumu ifade ederken, düşük negatif duygu durumu ise daha sakin ve dingin olma olarak ifade edilmektedir (Watson ve ark 1988). Suçluluk, üzüntü, kızgınlık, utanma, kaygı gibi duyguları içeren negatif duygulanım (Bouckenooghe ve ark 2013, Diener ve ark 2003), kişinin kendini “kötü” hissettiği ve memnuniyetsizliğinin yüksek olduğu olumsuz ruh hal durumlarını ortaya koymaktadır (Watson ve Clark 1984, Crawford ve Henry 2004).

Pozitif duyguya nazaran negatif duygunun bilişsel performansı bozduğu, algılamayı olumsuz etkilediği, kişilerarası ilişkilerin kalitesini düşürdüğü görülmektedir (Collins ve Gunnar 1990). Negatif duygu durum aynı zamanda öfke, aşağılama, hor görme, tiksinti, suçluluk, kendinden memnuniyetsizlik, reddedilme duygusu ve belli bir derecede üzümlük/mutsuzluk gibi daha genel olumsuz duygulanımları da kapsamaktadır (Özen ve Temizsu 2010). Özellikle yüksek seviyede negatif duygu duruma sahip bireylerin, düşük özdeğerlilik ve olumsuz duygu duruma sahip oldukları ve bu sebeple çevreye uyum sağlamada zorluklar yaşadıkları ifade edilmektedir (Diener ve Emmons 1984). Ayrıca bireylerdeki düşük özdeğerlilik ve olumsuz duygu durumu, bu bireylerin olumsuz bir şey üzerinde fazlasıyla durmalarıyla ve hataları, engellenmişlikleri, hayal kırıklıklarını ve tehditleri büyütmeleri/abartmalarıyla kısmen ilişkili görülmektedir (Crawford ve Henry 2004). Anksiyete, depresyon ve öfke gibi negatif duygu durumları azalan dikkatle ilişkili görülmektedir (Basso ve ark 1996). Negatif duygunun yüksek olduğu kişiler kendilerini suçlu, korkulu ve sinirli olarak tanımlamaktadır (Diane ve Hansen 1996). Entelektüel zekâyı bloke etmekte ve bireyde isteksizlik, verimsizlik,

odaklanamama, algı bozuklukları gibi sorunlara yol açmaktadır (Crawford ve Henry 2004).

Karakterle alakalı bir boyut olan negatif duygusallık, kişinin yaşamla ilgili bütün alanlarına yayılarak çok kapsamlı bir tatminsizlik yaratmaktadır (Weiss ve Cropanzano 1996). Negatif duygulanım düzeyi yüksek insanlar kendi ve diğerlerindeki negatif olan açılar üzerinde yoğunlaşmaktadırlar (Basso ve ark 1996, Weiss ve Cropanzano 1996). Bu kişilikteki bireyler kendileriyle ilgili olumsuz bir bakışa sahip bireylerken, negatif duygu durumu düşük olanlar göreceli olarak yaşamlarından memnun, güvenli ve kendilerinden hoşnut bireyler şeklinde tanımlanmaktadır (Özen ve Temizsu 2010).

Genel bir memnuniyetsizlik hissi uyandıran negatif duygu durumu (Cropanzano ve ark 2003), nevrotik kişilikle ilişkili görülmektedir (Ilies ve Judge 2002). Negatif duygulanımı yüksek olan kişilerin daha karamsar ve benlik algılarının daha olumsuz ve genel yaşam tatminlerinin daha düşük olduğu ifade edilmektedir (Watson ve Slack 1993). Özellikle olayların olumsuz yanlarını görmek, başarısızlığa ve yetersizliklere odaklanmak, negatif duygulanımı olan bireylerin kendilik algısına ve yaşam tatminlerine zarar vermektedir (Clark ve Watson 1991). Bununla birlikte kendilerinin ve diğerlerinin başarısızlıklarına ve kusurlarına eğilmelerinin çalışma arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkilerine zarar vereceği ifade edilmektedir (Brief ve ark 1995). Düşük negatif duygulanıma nazaran yüksek negatif duygulanım daha fazla iş gerginliği, dolayısıyla daha az iş tatmini yaşamalarına neden olmaktadır (Iverson ve ark 1998). Benzer şekilde bu kişiliğe sahip olanlar düşmanca hisleri daha çok yaşama eğiliminde olmaktadır (Brief ve ark 1988, Levin ve Stokes 1989, Spector 1997).

Fredrickson ve Cohn (2008), diğer araştırmacılardan farklı olarak negatif duyguların tehlike karşısında hayatta kalmayı daha olası kılan davranışları ya da yatkınlıkları içerdiğini savunmaktadır. Hayatta kalmayı daha olası kılan anlık çözüm bulmaları örnek gösterilebilir. Bir diğer olumlu yanı da olumsuz yaşantılarına olan azalmış dikkatleri sayesinde sağlıklı bir koruyuculuk sergilemeleri ve hoş olmayan yaşantılarını akıllarından çıkarma konusunda daha başarılı olmaları şeklinde düşünülmektedir (Clark ve Watson 1991).

1.4.Kişi-Örgüt Uyumunu

Kişilerin ancak sahip oldukları kişilikleri ile benzer özelliklere sahip olan örgüt içerisinde başarılı olacağı ve bu benzerliğin de temel de kişi-örgüt uyumu kavramı ile açıklanabileceği ileri sürülmektedir (Kristof ve ark 2005). Özellikle, rekabetçi çalışma ortamlarında güçlü bir insan kaynağına sahip olmak için kişi-örgüt uyumu anahtar rol oynamaktadır (Bowen ve ark 1991). Örgüt yapılarının genellikle kompleks bir sistem halinde olmaları da olumlu çıktı sağlayan uyumun önemini göstermektedir (Kristof ve ark 2002).

Schneider ve arkadaşları (1995) kişi-örgüt uyumunu “bireylerin kendi özellikleri ile örgütün sahip olduğu özellikler arasında yaşanabilecek sorunların ortadan kaldırılması ve mümkün olduğunca ortak bir zeminde buluşulması” olarak görmektedirler. Chatman (1989), bireylerin sahip oldukları değerleri, ulaşmayı amaç edindikleri hedefleri, sahip oldukları özellikleri ile örgüt arasındaki benzerliklerin kişi-örgüt uyumunu sağladığını belirtmektedir. Cable (1995) kişi-örgüt uyumunu bu konuda yapılan çeşitli araştırmalara dayanarak kişilerin ve örgütlerin değerleri arasındaki uygunluk olarak belirtmiştir. Kristoff (1996) ise daha geniş bir ifade ile kişi ve örgütün öz nitelikleri, değer yargıları ve amaçları arasındaki uyum ile kişinin karakteristik özellikleri ve örgüt kültürü arasındaki benzeşim olarak tanımlamaktadır. Yahyagil (2005) ise işletme çalışanlarının bireysel değer yargıları ile çalıştıkları işletmenin bünyesindeki değerler sistemi (örgütsel kültür) arasındaki bağıntıyı kişi-örgüt uyumu olarak tanımlamaktadır.

Kişi-örgüt uyumu bireyin değerleri ile örgütün değerleri ve normları arasındaki uygunluk şeklinde tanımlanabilmektedir (Chatman 1991). Cable ve Judge (1997)’ye göre hem bireyler hem de örgütler için önemli bir öge olan değer doğrudan karşılaştırılabilen bir özelliğe sahiptir. Değerleri bulunduğu örgütte uyum içerisinde olan birey, örgüt yararına tutum sergilemekte ve amaç odaklı çaba göstermektedir (Memon ve ark 2014). Hem örgütlerin hem de kişilerin temel ve kalıcı olan yönünün sahip oldukları değerler olduğu varsayıldığında, kişi-örgüt uyumu bu değerlerin tamamen uyumlu olmaları şeklinde ifade edilmektedir (Chatman 1989). Karşılıklı değerlerin uyum içerisinde olduğuna dair inanış bireyin örgüt misyonuna olan inancını da arttırmaktadır (Cable ve DeRue 2002).

Kişi-örgüt uyumu bireyin iş çevresi ile bireyin kendisi arasında benzerlik kurması olarak da ifade edilmektedir (Carless 2005). Werbel ve Gilliland (1999) kişi-örgüt uyumunu, gruba yeni katılan kişi ile örgütteki diğer çalışma arkadaşları ve yönetici arasındaki benzerlik olarak tanımlamaktadır. Kristof (1996) ise hem beklentilerin karşılıklı olarak karşılandığı hem de tarafların özelliklerinin benzer olduğu koşulu uyum şeklinde tanımlamaktadır. Uyum özellikle birey ile çalıştığı kurumun özelliklerinin tam olarak eşleştiği anda meydana gelmektedir (Kristof ve ark 2005). Kişinin örgüt ile uyumunun yanı sıra örgüt içerisinde oluşan sosyal gruplarla sağlanan uyum da kişi-örgüt uyumunu kapsamaktadır (Elfenbein ve O'Reilly 2007).

Kişi-örgüt uyumu, örgüt ile kişinin temel karakteristikleri arasındaki ahenk şeklinde tasvir edilmektedir (Kristof 1996). Örneğin örgütün sahip olduğu değerler, iklim, kültür, hedefler ve normlar ile birey için önem arz eden değerler, kişilik, tutumlar ve hedeflerin birbiriyle benzerlik göstermesi gerekmektedir (Chatman 1989).

Kişi-örgüt uyumuna ilişkin üç ayrı yaklaşım şu şekilde belirtilmektedir (Ulutaş ve ark 2015):

- *Değerlerde Uygunluk: Değerler, istikrarı temsil etmektedir. Değerlerde uygunluk, sistemin mevcut kültürel değerleri ile bireylerin temel inanışları arasındaki uyumluluk hali olarak tanımlanmaktadır.*
- *Kişilikte Uygunluk: Kişinin sahip olduğu karakteristik özelliklerinin, içinde bulunduğu çevredeki diğer bireylerin sahip olduğu özelliklere uygun olmasıdır.*
- *İş-Çevre Uygunluğu: Bireylerin içinde bulundukları iş ortamı ile olan uyumluluklarını ortaya koymaktadır.*

Kişi-örgüt uyumuna sahip çalışanlar, kendilerini örgüt sisteminin bir parçası olarak algılamakta, örgütü sevmekte ve örgüt etiği ile bir bağlantı hissetmektedir (Steele 2016). Ayrıca başkalarının davranışlarını daha iyi anlamayı sağlaması ve etkileşimi kolaylaştırması da diğer bir olumlu çıktısı olmaktadır (Van Vianen 2018).

Çalışanlar kendi inanışları, davranışları ve tutumları başkaları ile uyum sağladı sürece ekstra gayret içerisine girmektedir (Chatman 1989).

1.4.1.Uyum Türleri

Kişi-örgüt uyumunda iki temel bakış açısı bulunmaktadır; bunlar benzerlik (supplementary) uyumu ve bütünleyici (compelementry) uyum olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu uyum türlerine daha sonraki çalışmalarda ikinci bir bakış açısı olarak talep-yetenek (demands-abilities) ve ihtiyaç-arz (needs-supplies) uyum türleri ilave edilmiştir (Piasentin ve ark 2007).

Kişi-örgüt uyumunun kavramsallaştırılması, kavramsallaştırılmasında kullanılan öncüller ve sonuçların bir çatı altında birleştirilmesi, kişi-örgüt uyumunun analizi ve işlevselleştirilmesi, kişi-örgüt uyumu konusunda yapılacak çalışmalara yol gösterme olmak üzere geliştirilen bu model 4 ana amaca hizmet etmektedir (Kristof 1996).

Benzerlik (supplementary) uyumu, bir bireyin sahip olduğu karakteristik özelliklerin örgütteki diğer bireylere benzemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Piasentin 2007). Benzer bir tanımda, bireyin kişiliğinin diğer bireylerin kişiliğine benzerlik derecesi şeklindedir (Ahmad 2008). Söz konusu uyum bireysel değerler ve örgütsel değerler arasındaki benzerlikten kaynaklanmaktadır (Chatman 1991, O'Reilly19 ve ark 1991, Kristof 1996). Destekleyici uyum olarak da literatürde yer alan benzerlik uyumu, örgütün kültürü, iklimi, değerleri, amaçları ve normları ile bireyin kişiliği, değerleri, amaçları ve tutumları arasındaki benzerlik sayesinde örgütün ve kişinin birbirini bütünlemesi veya desteklemesi ile mümkün olmaktadır (Kristof 1996). Muchinsky ve Monahan (1987), benzerlik uyumunun kişi ve örgüt benzer ya da aynı temel özelliklere sahip olduğu zaman oluştuğunu vurgulamaktadır.

Schneider (1987)'a göre birey sahip olduğu değerler ile bulunduğu ortamın değerleri arasında benzerlik olduğunu hissettiği an kendini bulunduğu ortamın bir parçası kabul etmektedir. Çevreyi oluşturanın da yine diğer bireyler olduğu göz önünde bulundurulduğunda, kast edilen benzerlik birey ve diğer bireyler arasındaki benzerlikten ibaret olmaktadır (Edwards ve Shipp 2007). Ele alınan çalışmalarda uyum konusu değerlendirilirken özellikle bireyin kişisel özellikleri ile örgütteki potansiyel özellikler arasındaki uygunluğu temel aldıklarını öne sürerek bireyin

örgüte çekimini ve örgütte kalmasını benzerlik uyum çerçevesinden açıklamaktadır (Schneider 1987).

Benzerlik uyumu düşüncesine göre, bireyler çalışma arkadaşlarının sahip oldukları ilgi, değer ve normlara sahip oldukları için çevreyle çok rahat uyumu yakalayabilmektedirler (Muchinsky ve Monahan 1987, Kristoff 1996). Bu durum da daha olumlu tavır ve davranış sergilemelerine, daha yüksek iş doyumu gibi olumlu çıktılar sağlamaktadır (Piasentin 2007). Bireyin uyum sağlayabildiği kurumda kalmayı tercih etmesi en olası ihtimal olduğundan uyum daima örgütü cazip göstermektedir (Saraç 2014). Benzerlik uyumu, tamamlayıcı uyum bakış açısından farklı olarak örgüt yerine çalışan bireye odaklanmaktadır. Kişi kendini çalışma ortamındaki diğer kişilere göre değerlendirerek uyum sağlayıp sağlayamayacağı kararını vermektedir (Westerman ve Vanka 2005).

Tamamlayıcı (compelementry) uyum, kişinin örgütteki bir boşluğu doldurması, örgüte ilave bir katkı yapması ya da örgüt içerisinde mevcut olunamayan özelliklere sahip olması şeklinde tanımlanmaktadır (Muchinsky ve Monahan 1987, Kristof 1996). Tamamlayıcı uyumun ortaya çıkması için tarafların birbirlerini dengelemesi ve bir bütün olmaları gerekli olmaktadır (Kristof ve Guay 2011). Benzerlik uyumundan farklı olarak, kişi ve örgüt arasındaki uyumda eksik kalan ya da var olmayan bir özelliğe ilave edilmesi ile olması gerekenin tamamlanması tamamlayıcı uyumu ifade etmektedir (Muchinsky ve Monahan 1987). Başka bir ifade ile kişinin karakteristik özelliklerinin bulunduğu çevredeki bir eksikliği kapatıyor olması ya da kişinin var olan bir eksikliğin bulunduğu çevre tarafından gideriliyor olması tamamlayıcı uyum anlamına gelmektedir (Kristof ve ark 2005). Tamamlayıcı uyum ile çalışanın örgüt ve diğer örgüt çalışanlarından farklı olan özellikleriyle, örgütün ve diğer çalışanların eksik ve kusurlarını kapatarak onları tamamlaması ve bu şekilde uyum sağlanması öngörülmektedir (Muchinsky ve Monahan 1987).

Örgütte tespit edilen eksiklikleri gidermek amacıyla, ihtiyaç duyulan özelliklere sahip bireylerin örgüte kazandırılmasında gündeme getirilen tamamlayıcı uyum kavramı (Piasentin 2007), bireyin özelliklerinin, çalışma ortamında eksik olan şeyleri tamamlaması durumunda ortaya çıkmaktadır (Kristof ve ark 2005). “Ortamdaki zayıflığın ya da ihtiyacın bireyin gücü ile ortadan kaldırılması” ifadesi

de tamamlayıcı uyumu özetleyen bir ifade olmaktadır (Muchinsky ve Monahan 1987).

Tamamlayıcı uyumdan bahsedebilmek için öncelikle bir bireyin önem verdiği kriterler (yetenekler, bilgi, kişilik, özellikler gibi) açısından örgütsel niteliklere benzer olmadığını algılaması ve bu farklılığın da örgüt içerisinde kendini benzersiz kılarak örgüte değer kattığını algılaması gerekmektedir (Piasentin ve ark 2007). Kısacası tamamlayıcı uyumun ortaya çıkması için kişinin sahip olduğu farklı özellik, yetenek ve bilgilerin örgüte değer kattığına inanması gerekmektedir (Muchinsky ve Monahan 1987, Kristof 1996, Piasentin ve Chapman 2007). Literatürde ihtiyaçlar-karşılama uyumu ya da beklenen-kabiliyet uyumu şeklinde de adlandırılan bu uyum, sahip olunan özelliklerin diğerlerinin istek ya da ihtiyaçlarını karşıladığı zaman oluşmaktadır (Cable ve Edwards 2004).

Grup performansının farklı çeşitlilikteki işgücünün bir arada toplanabilmesiyle artabileceği düşünüldüğünde tamamlayıcı uyum kişi-örgüt uyumunda önemli görülmektedir (Tziner ve Kopelman 1988). Özellikle çalışan, örgütün belirli iş için gerekli gördüğü yeteneklere sahip olduğu ya da örgüt, çalışanın ihtiyaç duyabileceği veya isteyebileceği ödülleri ve ücreti sağlayabildiği takdirde tamamlayıcı uyum yüksek olacaktır (Kristof 1996, Cable ve Edwards 2004). Tamamlayıcı uyumda bireysel farklılıklarla örgütsel özelliklerin tamamlanması vurgulanmakta ve örgüt ile birey arasındaki benzerlik kadar farklılıkların da önemli olduğu ifade edilmektedir (Piasentin ve Chapman 2007). Tamamlayıcı uyum, bireyin özelliklerinin, çalışma ortamında eksik olan şeyleri tamamlaması durumunda ortaya çıkmakta ve bu kavramın ilk olarak örgütte tespit edilen eksiklikleri gidermek amacıyla, ihtiyaç duyulan özelliklere sahip bireylerin işe alım sürecinde kullanıldığı ileri sürülmektedir (Piasentin 2007).

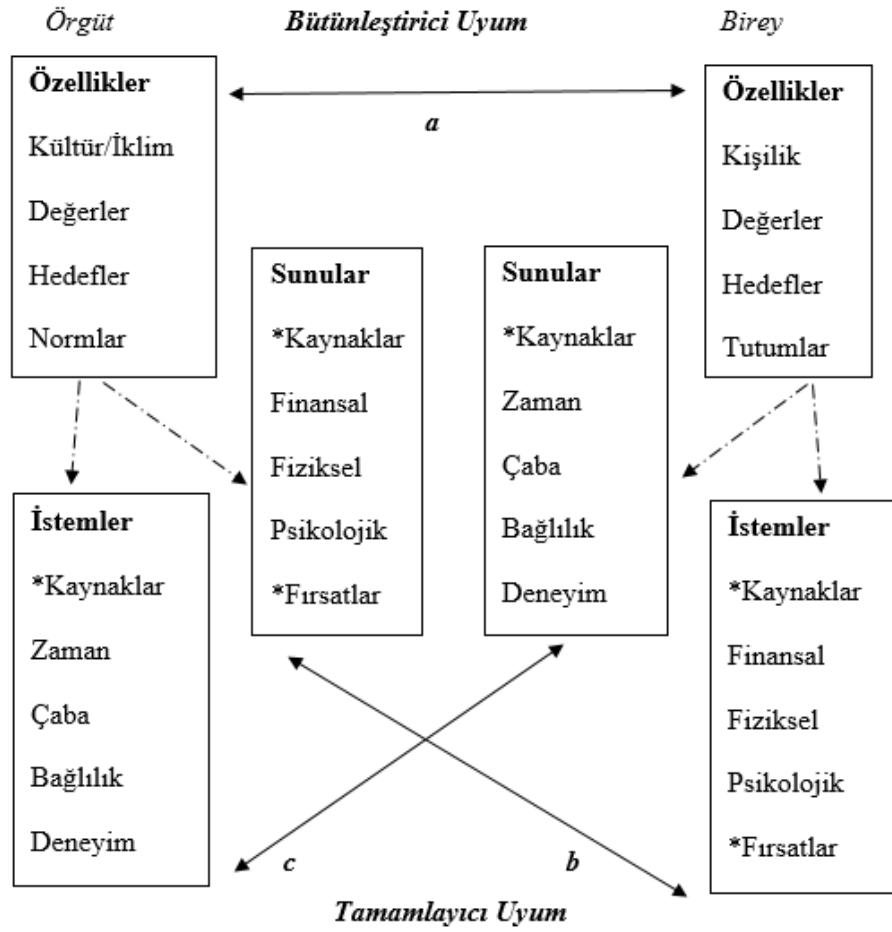
Tamamlayıcı uyum, bir birey veya örgüt birbirlerinin istediği ve ihtiyaç duyduğu özelliklere sahip olduğu zaman vardır (Piasentin ve ark 2007). Bu açıdan irdelendiğinde bu uyum türü, birey ve çevresi arasındaki ilişkiyi geliştirici bir role sahip olmaktadır (Muchinsky ve Monahan 1987). Personel seçimi ile ilgili çalışmalarda da kullanılan bu uyum türü, örgütteki işleyişe ya da grup çalışmalarına özgün katkılar sağlayacak yeteneklerin değerlendirilmesini kolaylaştırmaktadır (Muchinsky ve Monahan 1987, Edwards 1991). Tamamlayıcı uyum ile çeşitliliği

sağlamak ve böylelikle de uyumun kapsamını genişletmek hedeflenmektedir (Nahavandi ve Malekzadeh 1999). Ayrıca tamamlayıcı uyum, amaca ulaşma adına sahip olunması gereken beceri ve yetenekleri ortaya çıkarmaktadır (Edwards ve Cooper 1990, Werbel ve Janson 2001). Özellikle grup üyelerinden birinin eksikliklerinin diğer grup üyelerinin güçlü yanları ile tamamlandığı zaman grup performansını artırmak gibi bir amaca da hizmet etmektedir (Edwards ve Cooper 1990).

Tamamlayıcı uyumun ihtiyaç-arz uyumu ve talep-yetenek uyumu şeklinde iki boyutundan söz etmek mümkündür (Piasentin 2007).

İhtiyaç-arz (needs-supplies) uyumu, bireylerin ekonomik, fiziksel, psikolojik alanlarda talep ve gereksinimleri kurumu tarafından karşılandığı takdirde söz konusu olmaktadır (Kristof-Brown ve ark 2005). Diğer bir ifade ile çalışanların ihtiyaç duydukları kaynaklarla örgütün çalışanlara sunduğu kaynakların birebir uyuşması ile uyum ortaya çıkmaktadır (Arbour ve ark 2014). Çalışan açısından bakıldığında beklentilerini en üst düzeyde karşılayacak kurumda çalışmak isterken, kurum da örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma noktasında en faydalı birey ile çalışmak istemektedir (Resick ve arkadaşları 2007). Çalışanın ihtiyaçlarının kurum tarafından karşılanması durumunda ihtiyaç-arz uyumu ortaya çıkmaktadır (Piasentin 2007).

Talep-yetenek (demands-abilities) uyumu, bireyin içinde bulunduğu ortamın bireyden birtakım talepleri olacağı yönündeki görüşe dayanmaktadır (Edwards ve Shipp 2007). Çalışanların sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri örgütün talepleri ile uyum sağladığı sürece talep-yetenek uyumu sağlanmaktadır (French ve ark 1982, Kristof 1996). İhtiyaç-arz uyumunun kuruma ya da işverene bakan yönü olan talep-yetenek uyumu, örgütün talepleri ile çalışanın yetenek ve kabiliyeti arasındaki uyumu ifade etmektedir (Kristof ve ark 2005). Diğer bir ifade ile çalışan, örgütün beklentilerini karşılayabilmek için ihtiyaç duyulan niteliklere sahip olduğu takdirde uyum ortaya çıkmaktadır (Piasentin 2007).



Şekil 1.4.1 Kişi-örgüt uyumunun çoklu kavramsallaştırılması.

Kaynak: Kristof-Brown (1996)'dan uyarlanmıştır.

Şekil 1.4.1.'de bütünleştirici uyum (ok "a"), örgüt için kültür, değerler, hedefler ve normlardan oluşan özellikler ve birey için kişilik, değerler, tutumlar ve hedeflerden oluşan özelliklerin uyumundan ibaret olmaktadır (Kristof 1996). Bu temel özelliklere ilaveten, örgütler ve bireyler, iş sözleşmesinde ihtiyaçları ve arz edilecekleri karşılıklı olarak belirtmektedirler. Bu istemlerin ve sunuların, bireyin veya örgütün temel özellikleri tarafından etkilenmeleri noktalı oklar ile gösterilmektedir (Kristof ve ark 2005). Örgütler çalışanlara finansal, fiziksel ve psikolojik kaynaklar sunmakta ve bu kaynaklar çalışanların istemlerini karşılayabildiği takdirde İhtiyaç-arz (needs-supplies) uyumu (ok "b") sağlanmış olmaktadır (Kristof 1996, Kristof ve ark 2005). Buna karşılık örgütler de çalışanlardan zaman, çaba, bağlılık, bilgi ve yetenek gibi birtakım katlılara bulunmalarını istemektedir. Talep-yetenek (demands-abilities) uyumu da (ok "c")

Çalışanların yeteneklerinin örgütün talebini karşılaması ile ortaya çıkmaktadır. Talep ve arz ilişkileri geliştirilen tamamlayıcı uyum tarafından ortaya konulmaktadır (Kristof 1996).

1.5.Algılanan Kurumsal İtibar

Algılanan kurumsal itibar, bir kurumun paydaşlarına yönelik değeri yaratma kapasitesini açıklayan, geçmiş faaliyetleri ve bu faaliyetlerin sonuçlarını içeren bütünlük bir temsil yeteneğı şeklinde tanımlanmaktadır (Fombrun 1996). Kurumların rakip firmalara kıyasla, genel kabul edilebilirliğini gösteren, geçmişte yapmış oldukları faaliyetlerle gelecek zamanda yapacakları faaliyetlerin algısal olarak bütünü şeklinde de tanımlanmaktadır (Ural 2006). Yatırımcıların, çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin, yöneticilerin, kredi verenlerin, medyanın ve de toplumun kurumun ne olduğuna dair olumlu veya olumsuz, güçlü veya zayıf gibi algılarının toplamı” şeklinde de ifade edilmektedir (Gümüş ve Öksüz 2009). Benzer şekilde, “işletmenin çalışanlarının, müşterilerinin, yatırımcılarının ve toplumun genelinin kurumun ismine yönelik oluşturdukları iyi-kötü, zayıf-güçlü gibi duygusal tepkilerin tamamı” şeklinde tanımlanmaktadır (Fombrun 1996). Hem iç hem dış paydaşların kuruma dair sahip oldukları düşünce, bilgi ve duygusal tepkilerin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi şeklinde bir süreç olarak da görülmektedir (Bayram ve ark 2016). Fombrun (1996)’un tanımına göre bir kurumun içindeki ve dışındaki tüm kişi ve kişi gruplarının, kurumun faaliyetlerine ilişkin algıları o kurumun itibarını oluşturmaktadır. Bu paydaş grubun talep ve beklentilerinin karşılanma oranı da kurumun itibarını oluşturmaktadır (Wartick 1992). Kurumun sahip olduğu kilit özelliklerinin birleşimi sonucu oluşan kurumsal itibar, kolektif imajın açık bir şekilde ifadesi olarak da görülmektedir (Bromley 2000).

Geçmiş eylemlerinin bir sonucu (Walsh ve Beatty 2007) ve paydaş grubunun görüşlerinin toplamı olarak ifade edilen itibar kavramı (Bromley 2000), kurumsal anlamda rekabetçi ortam içerisinde şirketlerin mevcut konumu içindeki saygınlığını en yüksek seviyeye çıkarmak için gerekli olan kilit özelliklerinin birleşimi sonucu oluşmaktadır (Fombrun ve Shanley 1990). Geçmiş performans değerlendirmelerinin yanı sıra gelecek döneme ilişkin eylemlerle ilgili algıların tümü de kurumsal itibarı oluşturmaktadır (Gümüş ve Öksüz 2009). Kurumun varlığı boyunca tüm işlemleri, duruşu ve eylemlerindeki tutarlılığın toplamından oluşmaktadır (Herbig ve Milewic

1993). Güveni, saygınlığı ve kredibilitiyi simgeleyen kurumsal itibar (Kadıbeşegil 2006), kurum gıyabında oluşmuş genel bir bilişsel izlenimi ifade etmektedir (Bendixen ve Abratt 2007). Algılanan kurumsal itibar, paydaşların beklentilerinin nasıl karşılandığı ve kurumun sosyo-politik çevreye uyum göstermedeki tüm performansına ait değerlendirmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Anca ve Roderick 2007).

Sahip olunan olumlu itibar rakiplere karşı rekabet üstünlüğü sağladığı gibi cazip bir kurum haline gelmesini de kolaylaştırmaktadır (Fombrun ve Shanley 1990, Leonard 1992). Algılanan kurumsal itibar, kurumun kendisine özgü, taklit ve ikame edilebilirliği imkânsız bir değer olarak görülmektedir (Tadelis 1999). Bu nedenle rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra daha fazla müşteri de kazandırmaktadır (Kay 1993, Roberts ve Dowling 2002). İşlem maliyetlerini azaltmak, müşteri sadakati sağlamak da kurumsal itibarın kazanımları olarak görülmektedir (Kay 1993). Ayrıca sağlıklı bir kurumsal itibara sahip olmak, güçlü bir kurumsal yönetime sahip olmak anlamına da gelmektedir (Uzunoğlu ve Öksüz 2008). Öyle ki olumlu kurumsal itibar, işletmelere nitelikli işgücünü çekmenin yanı sıra, insan kaynağı performansının arttırılmasında da fayda sağlamakta, insan kaynakları açısından devamsızlık oranlarını düşürmekte, işletmenin genel verimliliğini artırmaktadır (Van Riel ve Balmer 1997).

Rekabet avantajı sağlayarak saygın bir kurum statüsüne gelme amacının, kurumsal itibar kaygısından kaynaklandığı savunulmaktadır (Fombrun 1996, Carmeli ve Tishler 2005). Kurumun her türlü faaliyeti, gözlemciler, müşteriler, rakipler, tedarikçiler ve toplumdaki insanlar tarafından yorumlanarak bir itibar ortaya çıkmaktadır (Roberts ve Dowling 2002). Ancak bu itibar süreç içerisinde herhangi bir eylem ya da davranış ile olumsuz etkilenebilmektedir (Lange ve ark 2011). Kurumsal itibarın bu denli değişkenlik gösteriyor olması onun “hassas (kırılgan) kaynak” olduğunun da göstergesi olmaktadır (Hall 1992). Olumlu bir itibara sahip kurum, rekabet üstünlüğü sağlayabilmekte, paydaşlarını etkileyebilmekte, piyasada başarı sağlamakta ve cazip bir kurum haline gelmektedir (Fombrun ve Shanley 1990, Leonard 1992). Kurumun kriz anlarında hareket sahasını genişleterek zaman kazanmasını ve belki de krizi fırsata çevirme imkânı sağlayabilmektedir (Çillioğlu 2010). Ürüne/hizmete yönelik pozitif bir algı oluşmaktadır (Fombrun ve Van Riel

1997). Olumlu bir itibara sahip kurumların marka itibarları da yüksek olmak da bu da ürün ya da hizmetlerin kaliteli olarak algılanmasını ve yüksek fiyatla sunulsa dahi ürünün talebini etkilememektedir (Fombrun 1996). Yatırımcı ve müşterilerin ilgilerini kuruma çekmek, müşteride kuruma dair sadakat oluşturmak, kaliteli insan kaynağını örgüte aktarmak, kanun koyucular ve medya ile iyi ilişkiler geliştirmek kurumsal itibar ile sağlanabilmektedir (Çınaroğlu ve Şahin 2012). Bu nedenle oluşturulan kurumsal itibarın sürdürülebilirliği stratejik bir gereklilik olarak görülmektedir (Gotsi ve Wilson 2001). Aksi durumda sahip olunan bir olumsuz itibar kurumların rakipleri karşısında başarısız olmalarına neden olacaktır (Bowd ve Bowd 2001). Kavram olarak güveni, saygınlığı ve kredibilitiyi simgeleyen kurumsal itibar (Kadıbeşegil 2006), oluşturması zor olduğu kadar itibarın sürdürülebilirliğini sağlaması da oldukça zor olmaktadır (Karaköse 2007).

Kurumun büyüklüğü, geçmiş dönem performansı, medyadaki görüntüsü, sosyal sorumluluk projelerine katılımı, kural ve yasalara bağlılığı ve etik davranışı kurumsal itibarı etkileyen ve şekillendiren faktörler şeklinde sıralanmaktadır (Williams ve ark 2005). Ayrıca girişimci ve yaratıcılık özellikleri olan bireylerin örgüte kazandırılması, proaktif olma ve değişimi yönetme, iletişime önem verme, müşteriler tarafından üretilen fikirlere ulaşma, ürün ve piyasa hakkındaki bilgilere erişim gibi faaliyetler de kurumun iyi bir itibara sahip olmasını etkilemektedir (Gümüş ve Öksüz 2009). Değerli bir sermaye olarak görünen kurumsal itibar, daha fazla tüketici, bağlılığı yüksek çalışanı, yatırımcı güvenini ve toplumsal desteği de beraberinde getirmektedir (Kadıbeşegil 2006).

Özellikle taklit ve ikame edilebilirlik açısından irdelendiğinde de kurumsal itibarın zor stratejik kaynak olduğu düşünülmektedir (Tadelis 1999). Bakıldığında kuruma itibar sağlayan bileşenler sektörden sektöre farklılık gösterebilmektedir. Öyle ki bir sağlık kuruluşunda hizmetin sıklığı, kalitesi, güvenilirliğinin önem taşıdığı düşünüldüğünde tüm çalışmalar diğer sektörlerle nazaran daha ayrıntılı ve etkili olmak durumundadır (Şatır ve Sümer 2008).

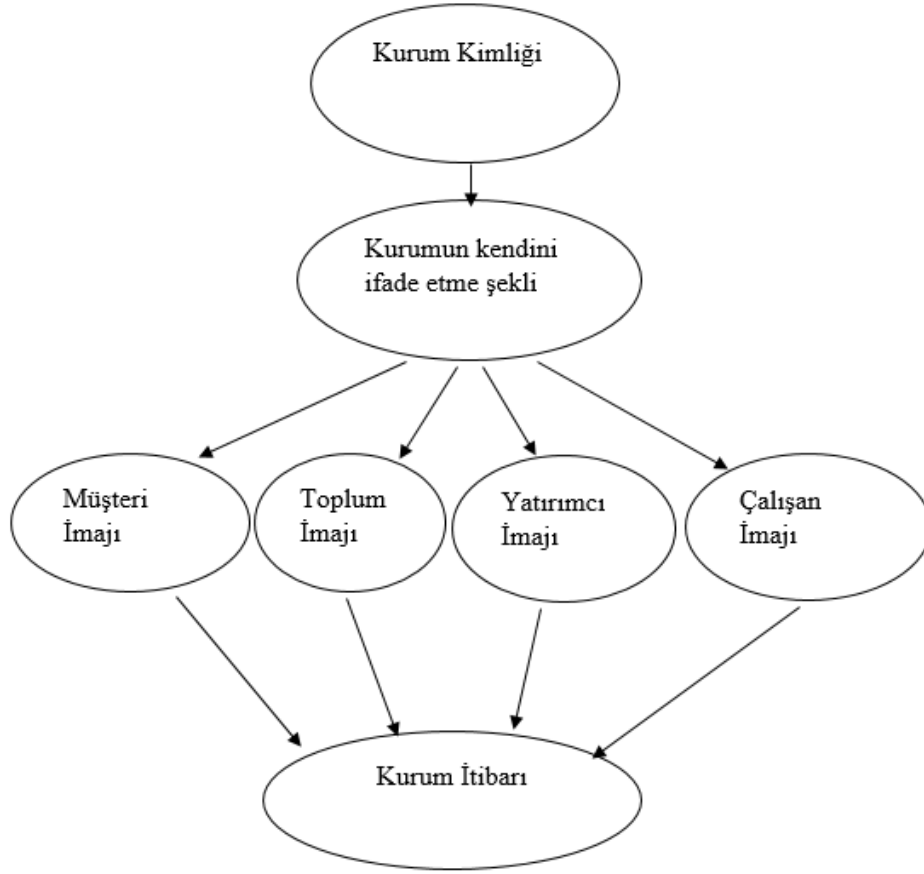
1.5.1. Algılanan Kurumsal İtibarı Oluşturan Unsurlar

Kurumsal itibar kurumsal kimlik, imaj ve marka bileşenlerinden oluşmaktadır.

Kurumsal kimlik, kurumun kim olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı, bulunduğu noktadan nereye ilerlemek istediğini tasvir etmektedir (Hatch ve Schultz 2000). Örgütün kendisi ile ilgili düşüncelerinden oluşan kurum kimliği, örgütün varlığını tarif ediş şeklini, iç paydaşlarca nasıl algılandığını ve itibarı güçlendirmek amacıyla başvuru kurumsal iletişim faaliyetlerini kapsamaktadır (Karaköse 2006). Markwick ve Fill (1997)'e göre kurumsal kimlik; kurumun kendini değışik paydaşlarına sunuşu olarak tanımlanmaktadır. Bromley (2001)'e göre bir kurumu diğlerinden ayıran özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Whetten ve Mackey (2002)'a göre ise kurumun karar verme tarzı, çalışanlara davranış şekli ve krizlere tepki veriş şekli kurumsal kimliği tanımlamaktadır. Daha geniş bir ifade ile, kurumun kendini tanımlamak, başkalarına anlatmak için kullandığı semboller, terimler ya da terminolojileri, kurumu anlatan ve anımsatan grafik tasarımlarını, örgütün çevresiyle kurduğı iletişim yöntemlerini ve davranışlarını kapsamaktadır (Van Riel ve Balmer 1997). Kurum kimliği, kurum yapısını her yönden ele alarak, çalışanları ve yöneticileri hedef göstermektedir (Fombrun ve Van Riel 1997). Çalışanların gözünde kurumun taşıdığı özellikler ve kurumu diğlerinden farklılaştıran noktalar da kurum kimliği şeklinde tanımlanmaktadır (Fombrun ve Van Riel 2004). Örgütsel kimlik şeklinde de ele alınan kimlik kavramı (Hatch ve Schultz 1997), işletmeye ait, asıl, öz özellikler olarak ifade edilen *özgünlük*; örgütü diğ örgütlerden ayıran, farklı kılan özellikler şeklinde ifade edilen *farklılık*; İşletmenin zaman içerisinde benzerlik gösteren davranışlarını ifade eden *devamlılık* özelliklerinden oluşmaktadır (Van Rekom 1997). Gray ve Balmer (1998) kurumsal kimliğin kurum stratejisi, kilit yöneticilerin felsefesi, kurumun kültürü ve tasarım unsurlarının harmanlanması sonucu ortaya çıktığını ifade etmektedir. Binalar, logolar, isim, ritüeller ve tasarımlar kurum kimliğini oluşturan somut veriler arasından sayılırken, kurum felsefesi, vizyon ve misyonu da soyut veriler arasında yer almaktadır (Hatch ve Schultz 2000). Sahip olunan kimlik, kurum hakkında bir izlenim oluşturmak adına önem arz etmesinden dolayı kurumsal itibarı da etkilemektedir (Harrison 2000). Kurumsal imaj ve marka kavramlarından ziyade kurum çalışanlarına yönelik mesaj içeren kurumsal kimlik (Whetten ve Mackey 2002), kurumsal itibarın da bel kemiği olarak görülmektedir (Argenti ve Druckemiller 2004).

Kurumsal imaj, birey ya da kurumlarla ilgili görüş ve düşüncelerin toplamından oluşmaktadır (Robins 1999). Kurumsal imaj, kurumun paydaşlarının kuruma yönelik

algılarının tümü şeklinde de tanımlanmaktadır (Dowling 2004). Kurumun ve üyelerinin gelişimi adına temel oluşturan imaj, kurum kimliğinin algılanış biçimi şeklinde tanımlanmaktadır (Peltekoğlu, 2004, 359). Whetten ve Mackey (2002) kurum imajını, “Organizasyon içindeki kişilerin, paydaşlara göstermek istediği ve organizasyonların farklı yapılarını ortaya koymayı hedeflediği temel duruş” biçiminde ifade etmektedir. Dichter (1985)’e göre kurumsal imaj, bir kurumun toplam etkisi olarak görülmektedir. Van Rekom (1997)’a göre insanların kurum hakkındaki inançlarının, düşüncelerinin, duygularının ve izlenimlerinin etkileşiminin net sonucu ve insanların zihinlerinde var olan kurum algısı şeklinde tanımlanmaktadır. Gray ve Balmer (1998)’e göre kurumun paydaşlarının zihinlerindeki kurum resmi şeklinde tanımlanmaktadır. Nguyen ve Leblanc (2001)’a göre bir kurum hakkında paydaşların zihinlerinde oluşan izlenimler bütünüdür. Argenti (2003)’ ye göre ise kurum kimliğinin bir yansıması şeklinde tanımlanmaktadır. Kuruma dair bir imajın zihinde belirebilmesi için kuruma dair çeşitli duyular ya da bizzat şahit olunan durumların yaşanması gerekmektedir (Sabuncuoğlu 1995). Nguyen ve Leblanc (2001)’a göre kurumsal imaj, kolay ölçülebilen gerçek karakteristiklerle ilgili fonksiyonel boyut ve kurum hakkındaki inanç ve tutumları içeren duygusal boyut olmak üzere iki ana boyuttan oluşmaktadır



Şekil 1.4. Kurum Kimliğinden İtibara Geçiş

Kaynak: Fombrun (1996)’dan uyarlanmıştır.

Şekil 1.4’e göre kurum faaliyetleri sonucunda meydana gelen durum kurum imajını oluşturmaktadır. Kurum dışındaki üçüncü kişilere imaj olarak yansımalarıyla ortaya çıkan olumlu veya olumsuz tutumlar da itibarı oluşturmaktadır (Fombrun 1996). Diğer bir ifade ile kimlikle meydana gelen imaj ve buna bağlı olarak gelişen yargıların göstergesi şeklinde de kurum itibarı meydana gelmektedir (Brady 2002). Bu perspektifte kurumsal itibar ile kurumsal imaj ilişkisinde, kurumsal imajın zaman içerisinde oluşturduğu etkinin sonucunda itibarın oluştuğu görüşü yatmaktadır (Dowling 2004).

Kurumsal marka, bir ürüne ya da hizmete dair müşteri tecrübelerini barındıran (Zyman 200), ürün/hizmeti en kolay yoldan hatırlamayı sağlayabilen ve satın almayı kolaylaştıran bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Eray 1999). Kurum açısından

bakıldığında ise ürün ya da hizmetin üretiminden satışına değin yaşanmış tüm tecrübeler, kurumun sahip olduğu değerler şeklinde tanımlanmaktadır (Zyman 2003).

Başarılı bir markanın özelliği, fonksiyonel ihtiyaçları karşılamaının yanı sıra psikolojik ihtiyaçları da karşılması olmaktadır (Pringle ve Thompson 2000). Kurumların pazarda iyi bir konum elde edebilmeli için görsel açıdan tasvir olarak kullandıkları marka (Eray 1999), kurum ile müşteri arasındaki ilgi, istek ve ihtiyaçlardan oluşan bir bağ şeklinde görülmektedir (Zyman 2003).

Zayıf bir marka zayıf bir farkındalık ve çekicilik anlamına gelirken, güçlü bir marka yüksek farkındalık ve fonksiyonel bir çekicilik anlamına gelmektedir (Fombrun ve Van Riel 2004). Markanın içerisinde barındırdığı fiziksel, estetik, akılcı ve duygusal öğeler rakiplerden ayırıcı olmalıdır (Şahin 2007). Müşterinin zihninde benzer rakiplere nazaran daha kaliteli ve cazip olduğu hissini oluşturması gerekmektedir Pringle ve Thompson 2000).

1.5.2.Algılanan Kurumsal İtibar Yönetimi

Kurumsal itibarın yönetilmesi, sahip olunan kurum kültür ve değerlerinin bir yaşam tarzına dönüştürülmesi olarak ele alınmaktadır (Bayram ve ark 2016). İtibar yönetiminde ana amaç, kurum itibarını zedeleyebilecek durumlara karşı kurumsal sürecin revize edilerek ve kurumsal itibarı tehdit edebilecek olayların önceden belirlenerek elimine edilmesidir (Karaköse 2007).

Bir kurumun yerel ya da küresel bağlamda pazarda güçlü bir işletme olarak ayakta durabilmesi itibarını iyi yönetmesi ile mümkün görülmektedir (Brisette 2005). Kurumsal itibarın, kurumun tüm süreçlerini ve bütün çalışanlarını ilgilendiren bir konu olması ve itibarın sağlanabilmesinin uzun süreçler gerektirmesi itibar yönetimini daha da önemli bir konuma getirmektedir (Gümüş ve Öksüz 2009).

Kurumsal itibar yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Taşkın, 2010):

- Çalışma çevresinde ve piyasadaki olumlu itibarı devam ettirmek,
- Kurumun olumlu ismini ve itibarını oluşturmak ve iyileştirmek,
- İtibarın zarar görmesini önleyecek kabul edilebilir uygulamalar, politikalar, prosedürler, sistemler ve standartlar oluşturmak,

- Kurumun itibarını zedeleyecek bir olay meydana geldiğinde durumun üstesinden gelmek için yönergeler oluşturmak,
- Kurum itibarını yönetmek üzere tam sorumluluk alacak yönetim takımını hazırlamak ve donatmak.

Bir süreç olarak ele alınan itibar yönetiminde öncelikle bir itibarın oluşturulması sonrasında karşılaşılabilecek tehlikelerin farkında olunarak savunulması ve nihayetinde var olan itibarın korunması ve güçlendirilmesi için sürekli çaba içinde olunması gerekmektedir (Karaköse 2007).

1.5.3.Algılanan Kurumsal İtibar Riski Yönetimi

Risk, gerçekleşen sonucun planlanan ve arzulanan ile aynı olmaması anlamına gelmektedir (Turanlı ve ark 2002, Bebbington ve ark 2007). Diğer bir ifade ile zarara uğrama tehlikesi olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK] 1998). İtibar riski ise, yasal düzenlemelerden, yönetsel nedenlerden ya da çeşitli etik kurallardan ötürü kurumun tehdit altında olması anlamına gelmektedir (Honey 2009). Kurumların maruz kaldıkları risk çeşitlerinin içerisinde kurum için önem arz eden bir risk türü olan itibar riski (Joosub 2006), kurumların çeşitli nedenlerden dolayı itibarlarının tehdit altında olması şeklinde de tanımlanmaktadır (Booth 2000).

O'Callaghan (2006), itibar riskini sosyal-politik ve ticari işlerle ilgili olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır:

Sosyal ve Politik: Çevre, çalışan sömürüsü, çalışanların sağlığı ve güvenliği konusunda ilgisizlik, kültürel ve bölgesel anlayışsızlık, ırk ve cinsiyet ayrımı, insan hakları ihlallerine suç ortaklığı, yerel konulara ilgisizlik, kriz dönemlerinde uygunsuz ve yetersiz yanıtlar, insan ihtiyaçlarına ilgisizlik, yozlaşma ve rüşvetçilik.

Ticari: Ürün hataları, zayıf hizmet, hileli çalışmalar, zayıf yönetim, düzenleyici makamların müdahalesi, paydaşların açtığı davalar, rakiplere karşı etik olmayan davranışlar, yönetim kurulu üyeleri arasındaki rekabet, güvenlik ile ilgili konular, zayıf politika/strateji.

Lousiot (2005)' e göre de itibar riskini etkileyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır:

- *Ekonomik: Kurum ihtiyacı karşılamıyor olarak algılanabilmektedir,*
- *Operasyonel: Kurumun iyi yönetilememesi,*
- *Kirlilik: Kurumun sağlığı, güvenliği ve çevreyi tehdit eden güvenilir olmayan uygulamaları,*
- *Çalışan Uygulamaları: Kurumun söylenilen değerleri ve gerçek arasındaki farklılıklar,*
- *Yönetim: Yönetim standartları ve etik konusundaki yanlışlar,*
- *Adil Olmayan Rekabet Uygulamaları: Kurumun değerleri ile tutarlı olmayan davranışları,*
- *İnsan: İstemsiz yapılan ürün ve hizmet hataları,*
- *İstemli Hatalar: Güvenlik ihlalleri.*

Risk yönetimi, risk analizleri ile olası risklerin belirlenmesi ya da karşıt önlemlerin alınmasını ifade etmektedir (Pira ve Shodol 2004). İşletmeler, faaliyetlerini sürdürürken toplumda birçok kesimle iletişim ve etkileşim içerisine girmekte ve girdikleri her türlü iletişim ve etkileşim işletme için bir risk taşımaktadır. Bu kapsamda işletmelerde itibar yönetimi, aynı zamanda risk yönetimi anlamına da gelmektedir (Neef 2005). İtibar riskinin yönetilebilmesi için öncelikle tüm risklerin sistematik bir şekilde tanımlanması ve belgelendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada önemli olan, önem arz eden tüm risklerin net bir şekilde anlaşılması ve yöneticiler tarafından sürekli değerlendirilmesi olmaktadır (Joosub 2006). Risk yönetiminin, kaynakların yönetimi (çeşitlendirme, yatırımların yönetilmesi, yeni ürünlerin üretimi, borç yönetimi) ve paydaşların yönetimi (müşterilerin, tedarikçilerin, iş görenlerin, etkilenen toplumsal sınıfların ve bir kuruluşun faaliyetinde çıkarı bulunan diğer bireyler) şeklinde iki noktadan irdelenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Francis ve Armstrong 2003).

İtibar riski yönetimi yalnızca kriz dönemlerinde ortaya çıkan bir fonksiyon olmamakla beraber, bu riskin yönetiminin bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması gerekli görülmektedir (Davies 2002). Başarılı bir itibar riski yönetimi için paydaşlarda güven yaratma, yatırımcıların ilgilerinin çekilmesi, müşteri bağlılığının artırılması, kaliteli insan kaynağı varlığı gerekli olmaktadır (Rayner 2004). Ayrıca dış güçlerin müdahalelerinin azalması, çalışmalarda sosyal ehliyetin korunması,

müşteri ve tedarikçi bağılılığının artırılması da iyi bir itibar riski yönetimi için gerekmektedir (Gaultier-Gaillard ve Louisot 2006). Johnson & Johnson şirketi, 1982 yılında Tylenol ürünü hakkında karşılaştığı krizi, gerçekleştirdiği hızlı yanıtlamalar ve proaktif çalışmalar sayesinde kurumun itibarını zedelemekten atlatabilmiştir (Cravens ve Oliver 2006).

Resnick (2006) itibar risk yönetimi sürecini şu şekilde basamaklandırmaktadır:

- *İtibarsal risk öğelerinin ve paydaşların tanımlanması,*
- *Öğeler ve paydaşlarda önceliklerin belirlenmesi,*
- *Ulaşılabilir itibara ait bilgilerin kaydedilmesi ve bilgi boşluklarının tanımlanması,*
- *Kontrol araçlarının ve metodolojisinin tasarlanması,*
- *Denetlemenin yürütülmesi,*
- *Elde edilen bulguların birleştirilmesi ve yönetime rapor edilmesi,*
- *Taslak çözüm yolu dokümanlarının geliştirilmesi ve uygulanması,*
- *İtibar denetim programlarının yaratılması ve gerçekleştirilmesi.*

1.6.İstismarcı Yönetim

İstismarcı yönetim, yöneticinin astlarına yönelik fiziksel teması içermeyen sözlü veya sözsüz biçimde sürekli olarak düşmanca davranış göstermesi şeklinde tanımlanmaktadır (Tepper 2000). Astlara uygulanan olumsuz duygusal ve psikolojik davranışlar bütünü olarak da ifade edilmektedir (Whitman ve ark 2014). Başka bir ifade ile çalışanların üstleriyle ilgili kendilerine yönelik ne ölçüde sürekli bir şekilde düşmanca davranışlar sergilendiğine dair tutumlarından oluşmaktadır (Tepper 2000, Tepper 2007). Bu davranış şekli kesinlikle fiziksel bir şiddet içermemekle birlikte asıl amacın asta zarar vermek olmadığı fakat bilerek ve düşünülerek planlanmış bir davranış örüntüsü şeklinde ifade edilmektedir (Mitchell ve Ambrose 2007, Scheurer 2010). İstismarcı yönetim tarzı, yöneticiler tarafından yüksek performans sağlayabilmek için gerekli bir araç olarak algılanmaktadır (Neuman ve Barron 1997). Yöneticinin gücünü ve nüfusunu kullanma biçimi en önemli nedenlerden biri olarak

görülürken, mağduriyet ve adaletsizlik algısı, merkeziyetçi yapı ile kontrol mekanizması olarak şiddetin kullanılması da kurumun özelliklerinden kaynaklanan nedenler arasında görülmektedir (Mumford ve ark 2007). İstismarcı yönetimin, işveren ile işgören arasındaki iş ilişkisi sona erene kadar veya işveren istismarcı yönetim davranışlarını değiştirene kadar devam edeceği düşünülmektedir (Tepper 2000). Bu gerekçeyle şartların uygunluğu ölçüsünde, yöneticilerin gücü ve yetkileri azaltılarak personel güçlendirilmeli ve böylelikle yöneticilerin istismarcı yönetici davranışlarında bulunmasının zorlaşacağı belirtilmektedir (Aryee ve ark 2008).

Ashforth (1997) istismarcı yönetimi, yöneticilerin sahip oldukları güç ve yetkilerini, çalışanlara kötü davranışlar sergileme gibi haksız ve keyfi biçimde kullanmaları olarak tanımlamaktadır. Yöneticilik rolü üstlenmiş olan kişilerin, astlarına bağırıp çağırmak, onlara alçaltıcı sözler söylemek, onları küçümsemek, onlarla alay etmek, özel yaşamlarını sorgulamak, onları korkutmak, işten çıkarma veya ücretlerini kesme tehdidinde bulunmak, gerekli bilgileri vermemek gibi davranışlarını içermektedir (Tepper 2000, Kelloway ve ark 2005). Astlara karşı gösterilen öfkeli ve cezalandırıcı davranışlar, kayıtsızlık, bilinçli bir düşmanlık ve mağduriyetin de varlığını göstermektedir (Mitchell ve Ambrose 2007, Burton ve Hoobler 2011, Ahmad ve Omar 2013). Benzer şekilde yöneticinin, çalışanı toplum içinde alay konusu yapması, haksız yere suçlaması, görmezden gelmesi, çalışanın yapmış olduğu bir görevi kendisi yapmış gibi övgü alması, çalışana karşı kaba davranışlarda bulunması ve öfke patlamaları davranışları da istismar içeren davranışlar sayılmaktadır (Tepper ve ark 2006, Tepper, 2007, Siegel 2011). Mitchell ve Ambrose (2007), bu davranış örüntülerini pasif-saldırgan istismarcı yönetim ve aktif-saldırgan istismarcı yönetim olarak sınıflandırmaktadır. Ashforth (1994) istismarcı yöneticinin “kendini büyük görme”, “astlarını aşağılama ve küçük görme”, “düşüncesizlik”, “diğerlerini kendi düşünce ve fikirlerini kabule zorlama”, “inisiyatif kullanıma engel olma” ve “sebepsiz yere cezalandırma” şeklinde altı belirgin davranışını öne sürmektedir. Hoof ve ark (2015)’na göre, bir işyeri tacizi şekli olarak da kabul edilen istismarcı yönetimin, eleştiri, edepsizce konuşma, sözünü kesme, düşüncesizce eylemlerde bulunma ve hatta hiç konuşmama biçiminde yansımaları da bulunmaktadır. Murari (2013) ise istismarcı yönetimi benimseyen yöneticilerin isteklerine ve çıkarlarına ulaşma pahasına baskı kurduklarını ya da otoriter yollarla güç gösterisi yaptıklarını öne sürmektedir.

Bir davranışın yönetici istismarı olarak nitelendirilmesi için davranışın süreklilik göstermesi ve fiziksel bir temasın söz konusu olamaması gerekmektedir (Harris ve ark 2007). İstismarcı yönetimin bir diğer özelliği, kişisel algılamaya sahip olması ve kişiden kişiye değişiklik göstermesidir (Tepper ve ark 2006). Yani bir çalışan yönetici davranışını istismar olarak algılarken bir diğeri normal olarak değerlendirebilmektedir (Harris ve ark 2007).

İstismarcı yönetim algılamasında önemli olan astların bu davranışları hangi ölçüde algıladığıdır. Yani istismarcı yönetici davranışı, çalışanların algı ve tutumları üzerinde etkili olmaktadır (Ashforth 1994, Tepper 2000, Duffy ve ark 2002, Mitchell ve Ambrose 2007). Astların üstlerinden (yönetici, amir, takım lideri gibi) algıladığı davranışları içerdiği için temelinde öznel bir kavram kabul edilmektedir. Çünkü her çalışan, yöneticisinin kendisine yönelik tutum ve davranışlarını benzer doğrultuda algılamamaktadır (Tepper 2000, Tepper ve ark 2006, Tepper 2007, Tepper ve ark 2009).

1.6.1.İstismarcı Yönetimin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Mobbing, bir ya da birkaç kişinin, başkaları tarafından sürekli ve sistematik bir şekilde rahatsız edilmesi, psikolojik olarak baskı altına alınması şeklinde ifade edilmektedir (Leymann 1990, Leymann 1996). Mobbing, psikolojik baskı, psikolojik şiddet, taciz, rahatsız etme ve sıkıntı verme anlamalarına gelmektedir (Lewis 2003). Başka bir ifade ile örgütlerde çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını bozarak onların işten uzaklaşmasına kadar bir dizi olumsuz sonuç doğuran psikotaciz veya her tür kaba muamele olarak tanımlanabilmektedir. (Zapf ve ark 1996). Amaç, kurban seçilen kişiyi yok etmek, işyerinden attırmak ya da istifaya zorlamak, cezalandırmak, küçük düşürmek ve kontrol etmek olabileceği gibi kurban seçilen kişiyi dinî, etnik, kültürel, düşünce, inanç ve benzeri değerleri nedeniyle dayanışma içerisine girerek dışlamak da olabilmektedir (Shallcross ve ark 2007). İrdelendiğinde mobbing ve istismarcı yönetimin yakından ilişkili iki olumsuz içerikli davranış olduğu ancak birbirlerinden farklı kavramlar olduğu görülmektedir (Zapf ve ark 1996). Örgütlerde astlar üstlerine, çalışma arkadaşlarına ya da kendi astlarına mobbing uygulayabilirken, astların üstlerine istismarcı yönetim uygulamaları mümkün olmamaktadır. Çünkü istismarcı yönetim, yöneticilerin kontrol alanında

bulunan astlara yönelik sergilediği istenmeyen davranışları kapsamaktadır (Lewis 2003).

Küçük zorba (adi zorbalık), çalışanlar üzerinde aşırı kontrol kurarak, keyfi şekilde cezalandırma, aşağılama, küçümseme, heves kırma, alenen eleştirilerde bulunma ve yeterli lider desteğini esirgeme gibi davranışları kasıtlı şekilde uygulama şeklinde tanımlanmaktadır (Ashford 1994). Özellikle yöneticinin kendisine verilen yetkiyi kişisel amaçları doğrultusunda kullanması adi zorba yönetiminin temelini oluşturmaktadır (Tepper 2000). Aşırı otoriter yönetim tarzını içeren küçük zorba kavramı, yöneticilerin çalışanlarına karşı düşmanca tavır sergilemeleri konusunda istismarcı yönetim tarzı ile uyuşsa da her durumda kasıtlı davranılması istismarcı yönetimden farklılaştırmaktadır (Tepper 2007).

Narsist liderlik, narsisizm eğilimi yüksek liderleri ifade etmektedir (Khoo ve Burch 2008). Narsisizm, kişinin kendini aşırı derece beğenmesi, çevresindeki insanlardan üstün görmesi, başkaları üzerinde otorite kurmaya eğilimli olması ve kendini eşsiz ve ayrıcalıklı hissetmesi gibi davranışları içermektedir (Özsoy 2018). Benzer şekilde, kârizma ve kişisel güç kullanımı ile ilişkili olup, egemenlik, büyüklük, kibir, kendini haklı görme ve şahsi zevklere öncelik vermeyi içermektedir (Padilla ve ark 2007). Narsist liderler, otoritelerini kurmak ve sürdürmek pahasına toplumsal, ekonomik ve teknolojik süreçlerin göz ardı edilmesi gibi zararlı davranışları ortaya çıkarma potansiyeline sahiptirler (Gabriel 2008). Narsist liderliği benimseyen bir yönetici kendi egosunu destekleyen astlar ile birlikte çalıştığı takdirde narsist özellikler taşıyan davranışlardan uzak durabilmektedirler (Özsoy 2017). Buna karşın eleştirel bir ortamda ya da güç ve otoritelerinin kabul görmediği durumlarda narsist davranış örüntüleri tezahür etmektedir (Li ve ark 2017).

Zehirleyici liderlik, huzursuz, uyumsuz, kötü niyetli ve çoğunlukla kötü davranışlar sergileme yeteneğine sahip liderlik türü şeklinde tanımlanmaktadır (Whicker 1996). Örgütün işleyişini olumsuz yönde etkileyen, örgüt aleyhine sonuçlara yol açan, örgüt içi işleyiş ve düzene zarar veren yönetici davranışları şeklinde tanımlanmaktadır (Lipman 2005). İstismarcı yönetimi de içine alan zehirleyici liderlik türünün olumsuz etkileri örgüt genelinde yaşanırken, istismarcı yönetimde daha çok istismara maruz kalan ast etkilenmekte ve bunun da örgüte olumsuz yansıması dolaylı yollardan olmaktadır (Reed 2004). Liderler, sahip oldukları aşırı özgüvenle başkalarını

dinlememe, her şeyi kontrol altında tutmak isteme, düşüncesizce karar verme gibi hubris sendromu da denilen davranışlar sergilemektedir (Koçel 2014). Örgüt için zararlı ve yıkıcı bir zehir olarak görülen lider, çalışanların refahını önemsemeyen, empâti ve duyarlılıktan yoksun, tehdit ve otorite ile yönetme tarzını benimseyen narsist kişiliklerdir (Schmidt 2008). Lipman (2005), çalışanların kişiliği üzerinde ciddi bir baskı oluşturan bir zehir olarak tanımlamaktadır. Flynn (1999) ise değişken ruh haline sahip, zorbacı, küçümseyici, kişisel ilişkileri zayıf kişiler olarak tanımlamaktadır.

Yıkıcı liderlik, nefret ideolojisi benimsemiş ve gücünü kendi çıkarları için kullanan narsist eğilimli karizmatik bir liderlik şeklinde tanımlanmaktadır (Padilla, Hogan ve Kaiser 2007). Einarsen ve ark (2007), “Yönetici pozisyonuna sahip bir liderin, örgütün meşru menfaatlerini, amaçlarını, faaliyetlerini, kaynaklarını ve etkinliğini gözetmeyerek zayıflatan ya da astlarının motivasyonlarını, esenliğini, iş doyumlarını sabote eden davranışları sistemli ve kendini tekrarlayan bir şekilde sergilemesi” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile organizasyon liderinin kurumun iç veya dış paydaşlarına yönelik sergilemiş olduğu güç temelli olumsuz veya uygunsuz davranışları şeklinde değerlendirilmektedir (Hou 2017). Yıkıcı liderlik, davranışın sistematik ve defalarca yapıyor olması, örgütün meşru menfaatlerinin ihlal edilmesi şeklinde iki önemli noktası bulunmaktadır (Tran ve ark 2014). Örgütün ihtiyaçlarından ziyade liderin kendi ihtiyaçlarına odaklandığı, hakimiyet, zorlama ve manipülasyon gibi araçların kullanıldığı bencil bir yönetim tarzını barındırmaktadır (Thoroughgood ve ark 2012). Gücünü kötüye kullanan lider, örgütün meşru çıkarlarını ihlal etmekte, ahlaksız ve yasa dışı davranışlar sergilemektedir (Lu ve ark 2012). Sistematik ve uzun süreli devam eden bu liderlik tarzı zaman içerisinde hem örgütü hem de örgüt üyelerini doğrudan ya da dolaylı yoldan etkileyen olumsuz bir olgu olarak görülmektedir (Erickson ve ark. 2015). Yıkıcı liderlik davranışını istismarcı yönetimden ayıran nokta, istismarcı yönetim tarzında fiziksel temas söz konusu değilken yıkıcı liderlik, fiziksel ve fiziksel olmayan şiddet içerikli davranışları kapsayabilmektedir (Tepper 2000).

Yönetici saldırganlığı, örgüt içerisinde birincil saldırgan kaynağı olarak görülmektedir (Cortina ve ark 2001, Neuman ve Keashly 2003). Çalışanlar için stresli, zorlayıcı ve tehdit edici bir durumu temsil etmektedir (Tepper 2007). Ayrıca

saldırgan yöneticiler, astların işyerinde etkin bir şekilde çalışabilme becerisini baltalayan (Tepper, 2000, Harris ve ark 2007), astların duygularını, özbenliklerini (Thau ve Mitchell 2010) ve özel hayatlarını tehdit edici davranışlar sergilemektedir (Hoobler ve Brass 2006, Carlson ve ark 2011). Yönetici saldırganlığı mağdurları incelendiğinde, normal hayatlarında ne tamamen yapıcı ne de yıkıcı davranmaktadırlar (Bies ve Tripp 1996, 1998).

Baltalayıcı yönetici davranışı, bir çalışanın iş başarısını, ilişkilerini ve imajını yavaş yavaş zedelemeye yönelik davranışları kapsamaktadır (Duffy ve ark 2002). Çalışanın özelliklerini, hareketlerini ve gayretini eleştirmeyi içeren davranış örüntüleri de baltalayıcı davranışlar içerisinde yer almaktadır (Vinokur ve Van Ryn, 1993). Baltalama ayrıca karşı tarafın istediği hedeflere ulaşmasını zorlaştıran ya da engelleyen davranışları ve karşı tarafa hissettirilen olumsuz duyguları kapsamaktadır. Özellikle işyerlerinde güç asimetrisinin yönetici lehine olduğu düşünülürse yönetici baltalamasının örgütsel açıdan önemli çıktıları mevcuttur (Ganster ve ark 2006).

Psikolojik işyeri şiddeti kavramlarından biri olan baltalayıcı yönetici davranışına (Hershcovis 2011) maruz kalan çalışanlar zayıf öz yeterliliğe ve çeşitli psikolojik rahatsızlıklara sahip olmaktadır (Duffy ve ark 2002, Duffy ve ark 2006). Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını azaltmakta, yöneticiye olan güvenlerini düşürmekte, üretim karşıtı davranışları ve psikolojik rahatsızlıkları arttırmaktadır (Duffy ve ark 2006). İlk yönetici baltaması olumsuz davranışları içerdiği ve örgütsel çıktıları zarar verdiği için zararlı bir yönetici davranışı olarak ele alınmaktadır (Duffy ve ark 2002). Hatta bu tür psikolojik işyeri şiddeti ilk yöneticiden kaynaklandığında çalışma arkadaşından veya yabancından kaynaklanan şiddete kıyasla çalışanı çok daha fazla etkilemektedir (Bowling ve Beehr, 2006).

İş yeri zorbalığı, kendini savunamayacak durumda olan bir bireyin, işyerindeki bir kişi ya da grubun sistematik bir biçimde düşmanca ve etik olmayan davranışlarına hedef olması şeklinde tanımlanmaktadır (Leymann 1996). Birini taciz etme, sosyal olarak dışlama, işini yapmasını engelleme gibi olumsuz davranışları içermektedir (Einarsen ve ark 2003). Diğer bir ifade ile kendini savunamayacak durumda olan bir çalışanın, örgütteki bir birey veya grubun sistemli bir biçimde düşmanca ve ahlak dışı davranışlarına hedef olması şeklinde tanımlanmaktadır (Leymann, 1996). Einarsen ve ark (2009) yöneticilerin, astların ya da iş arkadaşlarının saldırgan ve

zararlı davranışlarına sürekli bir şekilde hedef olma durumu; Hoel ve Cooper (2000) ise bir veya daha fazla kişinin, sürekli olarak, olumsuz tutum ve davranışa maruz kalması ve kendisini savunamaz duruma gelmesi durumu olarak ifade etmektedirler. Maruz kalınan davranışın zorbalık olarak nitelendirilmesi için davranışın olumsuz ve düşmanca olması, belirli bir sıklıkla belirli bir süre devam etmesi gerekmektedir (Leymann, 1996, Einarsen ve ark 2003, Salin 2003, Vartia 2003, Einarsen ve ark 2009).

1.6.2.İstismarcı Yönetimin Etkileri

İstismarcı yönetim tarzı örgüt içerisinde çalışanın davranışlarını ve performansını olumsuz etkileyen böylelikle örgüt çıktılarını da etkisi olumsuz yansıyan bir yönetim tarzı kabul edilmektedir (Whitman vve ark 2014). Yapılan araştırmalarda çalışanların verimini baltalayan, örgütün geleceğini tehdit eden ve örgüt için endişe verici bir durum olarak görülmektedir (Harris ve ark 2011). Xu ve arkadaşlarına (2015) göre de istismarcı yönetim, örgütü bütünsel anlamda olumsuz yönde etkileyebilecek işlevsel olmayan bir yönetici davranışı olup, astların tutum ve davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İstismarcı yönetim çalışanların işe, örgüte, yöneticiye ve sosyal yaşama yönelik tutumlarını olumsuz etkilemektedir (Martinko ve ark 2013). Ayrıca üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemelerine de neden olmaktadır (Robinson ve Bennet 1995). Fiziksel olmayan bir saldırganlık biçimi şeklinde atfedilen istismarcı yönetimin, işgücünün %13,6'sını etkilediği öngörülmektedir (Carlson ve ark 2012).

Tepper ve arkadaşlarına (2009) göre, istismarcı yönetim mağduru çalışanlar örgütte sapkın davranışlar gösterme eğilimine sahiptir. Çalışanların yaratıcılık, iletişim kurma becerisini ve iş başarısını olumsuz etkileyen bir davranış olarak görülmektedir (Duffy ve ark 2002). İş ve yaşam tatminini azaltmakta ve duygusal tükenmesini artırmaktadır (Wu ve Hu 2009). Aynı zamanda istismarcı yönetici davranışına maruz kalan çalışanların öz yeterlilik seviyelerinde, işletmeye bağlılıklarında ve adalet algılarında azalma görülmesine karşın yaşadıkları rol çatışmalarında, iş-aile çatışma oranlarında ve psikolojik stres düzeylerinde de artış olduğu gözlenmektedir (Ashforth 1994, Tepper 2000, Duffy ve ark 2002, Mitchell ve Ambrose 2007). Tepper (2000) istismarcı yöneticilerle birlikte çalışma ortamı paylaşmak zorunda kalanların daha çok işten ayrılma niyetine sahip olduklarını hem

iş hem de özel yaşamından zevk almadıklarını ve örgütten kopma eğilimi gösterdiklerini savunmaktadır. İstismarcı yönetimin çalışanlar üzerine kaygı, kızgınlık, mutsuzluk, motivasyon kaybı, stres, umutsuzluk, dikkat dağınıklığı, içe kapanıklık, yalnızlaşma, işten soğuma, yabancılaşma, özgüven kaybı, çaresizlik gibi psikolojik etkileri, uykusuzluk, halsizlik, baş ağrısı, yorgunluk, iştahsızlık, ciltte kaşıntı gibi fizyolojik etkileri kaçınılmaz görülmektedir (Başar ve ark 2016). Çalışanlar maruz kaldıkları istismarcı yönetim tarzının neden olduğu olumsuz duyguları, aile ve sosyal yaşama taşımakta ve böylelikle karşılaşılan problemler örgüt dışına da yansımış olmaktadır (Carlson ve ark 2012).

Bu tür bir yönetim tarzı, iş ve yaşam tatmininde, örgütsel bağlılıkta ve örgütsel vatandaşlık davranışında düşüş; iş-aile-yaşam çatışmasında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarında, işten ayrılma niyetinde, stres ve tükenmişlik düzeylerinde artış gibi örgüt karşıtı çıktılara neden olmaktadır (Tepper 2000, Martinko ve ark 2013, Xu ve ark 2015). Keashly ve Harvey (2005)'e göre, bu yönetim tarzı fiziksel saldırı veya cinsel taciz içermemesine karşın, süreklilik gösterdiğinde çalışana kronik biçimde psikolojik zararlar verebilmektedir (Wu ve Hu 2009). Bireylerin zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirdikleri düşünüldüğünde istismarcı yönetimin zararları karşı konulmaz olmaktadır (Tepper 2000).

Literatür incelendiğinde, istismarcı yönetimin iş tatmini, yaşam tatmini, örgütsel bağlılık (Tepper 2000, Zhang ve Liao 2015), iş yerinde yalnızlık (Alper 2015), stres (Martinko ve ark 2013), adalet (Aryee ve ark 2007), depresyon, anksiyete ve duygusal tükenme (Tepper 2000, Tepper, 2007, Martinko ve ark 2013) gibi değişkenleri olumsuz etkilediği gözlemlenmektedir. Ayrıca işten ayrılma eğilimi (Harvey ve ark 2007), sapkın davranışlar (Tepper ve ark 2009, Üçok ve Turgut 2014), iş stresi (Yağıl 2006, Harvey ve ark 2007), işten ayrılma eğilimi (Harvey ve ark 2007), direnç gösterme eğilimleri (Tepper ve ark 2001), tükenmişlik (Tepper 2000, Yağıl 2006, Tepper ve ark 2007), devamsızlık (Aryee ve ark 2007) gibi olumsuz çıktılara da neden olmaktadır. Örgüt açısından da performans düşüklüğü, örgüt ikliminin zarar görmesi ve örgütsel işleyişin aksaması gibi sorunların yanında maddi sorunlara da yol açabilmektedir (Thau ve Mitchell 2010). İstismarcı yönetimin dolaylı yoldan diğer bir etkisi diğer çalışanlar üzerinde olabilmektedir. Öyle ki, istismarcı yönetim algılayan çalışanların sapkınlık, saldırganlık (Mitchell ve

Ambrose 2007, Tepper ve ark 2008, Brees ve ark 2014, Zhang ve Liao 2015), hırsızlık ve sabotaj davranışları artabilmektedir (Tepper 2007). Bu durumda istismarcı yönetim olgusu her halükârda organizasyona maliyet unsuru yaratacaktır (Tepper ve ark 2008).



2. GEREÇ VE YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının çalışma ilişkilerini etkilediği düşünülen sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kaliteleri, proaktif çalışma davranışı, kurumsal itibar, istismarcı yönetim, pozitif-negatif duygu ve benzerlik-bütünleyici uyum değişkenlerinin ilişkileri araştırılmıştır.

2.2.Araştırmanın Önemi

Literatür incelendiğinde sağlık çalışanlarında çalışma yaşam kalitesi, proaktif çalışma davranışı, istismarcı yönetim, kurumsal itibar ve uyum arasındaki ilişkiyi ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın özellikle hizmet sektörü içerisinde yer alan multidisipliner yapıdaki sağlık kurumlarında gerçekleştirilecek olması bu sektördeki çalışanların psikolojik yönüne değer verilmesi hususunda farkındalık oluşturacağı düşüncesi alanyazına bir diğer katkı olmaktadır.

2.3.Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini İç Anadolu Bölgesinden Ankara ve Marmara Bölgesinden İstanbul olmak üzere iki bölgeden en büyük iki il oluşturmaktadır. Araştırma iki büyük ilde bulunan rastgele örnekleme yöntemiyle seçilen özel hastanelerde yapılmıştır.

Toplam 705 örneklem bu araştırmadaki örneklem büyüklüğüdür. Örneklem büyüklüğünü etkileyen faktör, kullanılan ölçek sorularının 5 veya 10 katı olması kuralıdır (Bryman ve Cramer 2001). Bu çalışmada 6 ölçekten yararlanılmış olup toplam soru sayısı 81'dir. $81 \times 5 = 405$ yöntem olarak asgari ulaşılması gereken örneklem büyüklüğüdür. Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde bir diğer faktör uygulanacak istatistiki yöntemidir. Bu kapsamda çalışmada Lisrel 0.8 programıyla doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modeli ve path (yol) analizi uygulanmıştır. Buna göre yaklaşık 300 veri setinden düşük örneklemle doğru sonuca ulaşamayacağı istatistikî olarak belirtilmektedir (Comrey ve Lee 1992).

2.4.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle yürütüldüğü örneklem çerçevesinde sınırlılık taşımaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların sorulara verdikleri cevapların gerçek görüşleri olduğunu varsaymamız da bir başka sınırlılığı oluşturmaktadır. Son olarak araştırma sadece sağlık çalışanları ile sınırlıdır.

2.5.Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada çalışma yaşam kalitesi, proaktif çalışma davranışı, istismarcı yönetim, kurumsal itibar, benzerlik ve bütünleyici uyum, negatif ve pozitif duygu ölçekleri kullanılmıştır. Katılımcılara yüz yüze anket tekniği uygulanmıştır. Araştırmaya katılanların sözel onamları alınmıştır.

2.5.1.Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği

Çalışma yaşam kalitesi ölçeği, Laar ve ark (2007) tarafından geliştirilmiş ve 23 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, iş ve kariyer memnuniyeti (6 soru), çalışma şartları (3 soru), ev-iş etkileşimi (3 soru), iş yerinde stres (2 soru), iş yerinde kontrol (3 soru) ve genel iyilik hali (6 soru) olmak üzere toplamda 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Cevaplar 5'li Likert tarzında (1=Hiç katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenirliği (Cronbach Alpha=.96) yüksek bulunmuştur. Ölçeğin alt boyutlarının güvenirliliği; iş ve kariyer memnuniyeti boyutu: .86, çalışma şartları boyutu: .75, ev-iş etkileşimi boyutu: .82, iş yerinde stres boyutu: .69, iş yerinde kontrol boyutu: .81, ve genel iyilik hali boyutu: .82 olarak hesaplanmıştır.

Çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin Türkçe'ye tercümesi Emin Cihan Duyan ve ark (2013) tarafından gerçekleştirilmiş olup, bu ölçeğin Türkçe versiyonunun 20 ifade ve 6 boyuttan oluşan güvenilir (Cronbach Alpha=.89) bir ölçüm aracı olduğu ifade edilmiştir. Cevaplar 5'li likert tarzında (1=Hiç katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarının güvenirliliği; iş ve kariyer memnuniyeti boyutu: .74, çalışma şartları boyutu: .70, ev-iş etkileşimi boyutu: .67, iş yerinde stres boyutu: .69, iş yerinde kontrol boyutu: .73, ve genel iyilik hali boyutu: .74 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşan 4 soruluk geçerli ve güvenilir (Cronbach Alpha: .870) yeni bir çalışma yaşam kalitesi ölçeğine ulaşılmıştır.

2.5.2.Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği

Parker ve Collins (2010) tarafından geliştirilmiş proaktif çalışma davranışı ölçeği, problem önleme (3 soru), bireysel yenilikçilik (3 soru), sorumluluk alma (3 soru) ve dile getirme (4 soru) olmak üzere 4 alt boyuttan ve 13 sorudan oluşmaktadır. Cevaplar 5’li Likert tarzında (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman) derecelendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa katsayıları; Problem önleme boyutu: .71, bireysel yenilikçilik boyutu: .74, sorumluluk alma boyutu: .67 ve dile getirme boyutu: .63 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşan 4 soruluk geçerli ve güvenilir (Cronbach Alpha: .787) yeni bir proaktif çalışma davranışı ölçeğine ulaşılmıştır.

2.5.3. Uyum Ölçeği

Piasentin ve Chapman (2007) tarafından geliştirilmiş benzerlik (9 soru) ve bütünleyici uyum (8 soru) ölçeği 17 sorudan oluşmaktadır. Cevaplar 5’li Likert tarzında (1=Hiç katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) derecelendirilmiştir. Benzerlik uyumu (algılanan benzerlik) Cronbach alfa katsayısı: .80; bütünleyici uyum (algılanan tamamlayıcılık) Cronbach alfa katsayısı: .79 şeklindedir.

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşan 3 soruluk geçerli ve güvenilir (Cronbach Alpha: .729) yeni bir uyum ölçeğine ulaşılmıştır.

2.5.4.İstismarcı Yönetim Ölçeği

Tepper (2000) tarafından geliştirilmiş istismarcı yönetim ölçeği tek boyutta 15 maddeden oluşan beşli Likert tipi (1=Hiçbir zaman, 5=Her zaman) bir ölçme aracıdır. Ölçeğin içsel tutarlılığı .90 olarak hesaplanmıştır.

İstismarcı yönetim ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanması Ülbeği ve ark (2014) tarafından yapılmış ve ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.97 bulunmuştur.

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşan 4 soruluk geçerli ve güvenilir (Cronbach Alpha: .889) yeni bir istismarcı yönetim ölçeğine ulaşılmıştır.

2.5.5.Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği

Watson ve ark (1988) tarafından geliştirilen pozitif ve negatif duygu ölçeği pozitif duygu (10 madde) negatif duygu (10 madde) olmak üzere toplamda 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin iç tutarlığı pozitif duygu .86-.90 ve negatif duygu .84-.87 şeklindedir. Cevaplar 5'li Likert tarzında (1=Çok az/hiç, 5=Çok fazla) derecelendirilmiştir.

Pozitif ve negatif duygu ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması Gençöz (2000) tarafından yapılmış ve faktörlerin Alpha değerleri pozitif duygu .86; negatif duygu .83 şeklindedir.

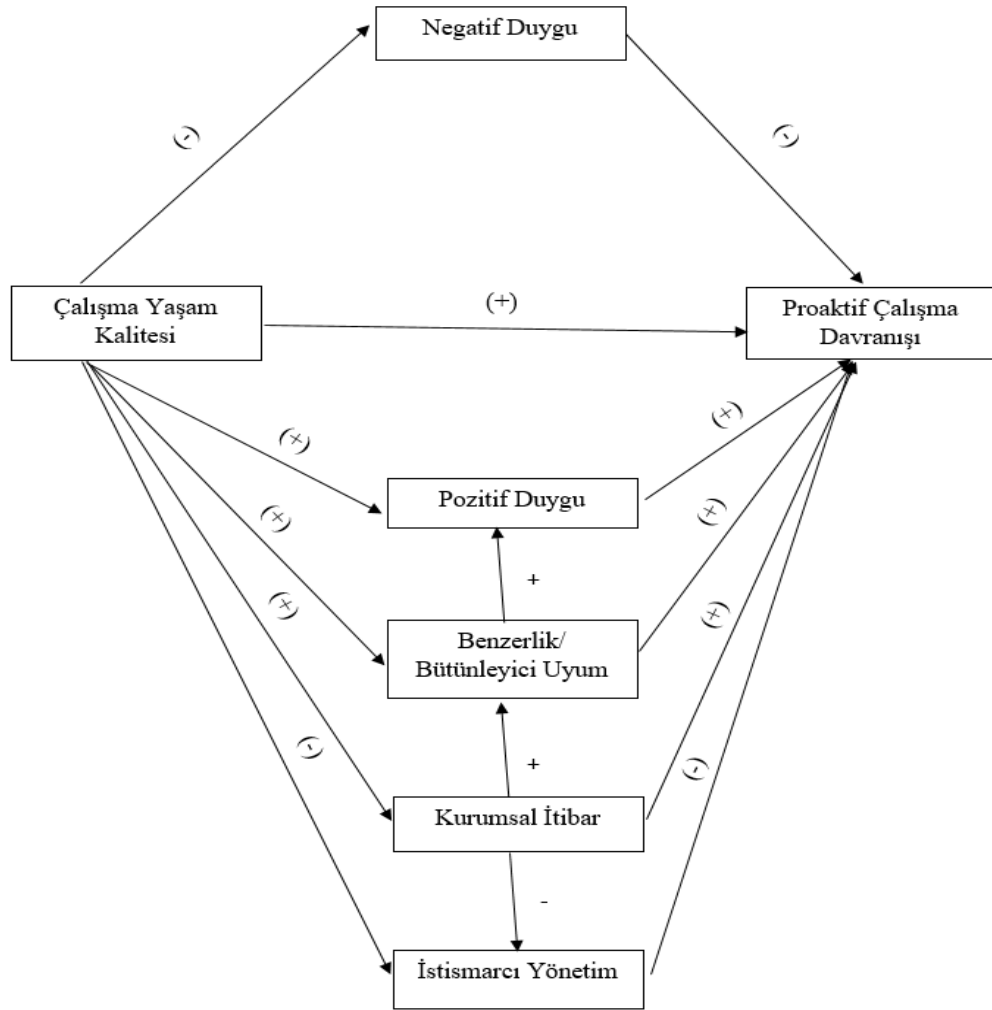
Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 2 boyuttan oluşan 6 soruluk geçerli ve güvenilir (Pozitif Duygu Cronbach Alpha: .729, Negatif Duygu Cronbach Alpha: .678) yeni bir pozitif ve negatif duygu ölçeğine ulaşılmıştır.

2.5.6.Algılanan Kurumsal İtibar Ölçeği

Carmeli ve Tishler tarafından geliştirilen algılanan kurumsal itibar ölçeği tek boyutta 8 maddeden oluşan beşli Likert tipi (1=Hiç katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum) bir ölçme aracıdır. Ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.768 olarak bulunmuştur.

Bu çalışmada doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşan 4 soruluk geçerli ve güvenilir (Cronbach Alpha: .851) yeni bir algılanan kurumsal itibar ölçeğine ulaşılmıştır.

2.6.Araştırmanın Modeli



Şekil 2.6.1. Araştırmanın Modeli

2.7.Araştırma Verilerinin Değerlendirilmesi

IBM SPSS 20.0 paket programına aktarılmıştır. Hangi testlerin kullanılacağına karar vermek için verilerin Normal Dağılıma Uygunluğu Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi ile test edilmiştir. Varyansların homojenliği için Levene testi uygulanmıştır. Verilerin normallliği ve homojen varyanslılığı sağlandıktan sonra parametrik testler uygulanabilirliğine karar verilmiştir. Güvenirlik Analizi için Cronbach's Alpha Katsayısı kullanılmıştır. Araştırmada LISREL 8 programı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi yapılarak (CFA) ölçeklerin geçerliliği araştırılmıştır. Lisrel ile yapısal eşitlik modeliyle yol analizi (path) yapılarak hipotezler test edilmiştir.

2.8.Araştırma Etiği

Araştırma için öncelikle Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekanlığı Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmaları Etik Kurul Kararı (Ek A, B) 13.11.2018 tarih ve 1900 karar sayısı ile alınmıştır. Ayrıca araştırma kapsamındaki hastaneler için kurum izinleri alınmıştır.

2.9.Araştırmanın Hipotezleri

Aşağıda araştırmanın amacına ait hipotezler (Hipotez 1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13-14) bulunmaktadır.

Hipotez 1. Çalışma yaşam kalitesi proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 2. Çalışma yaşam kalitesi istismarcı yönetim ile negatif ilişkilidir.

Hipotez 3. Çalışma yaşam kalitesi uyum ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 4. Çalışma yaşam kalitesi algılanan kurumsal itibar ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 5. Çalışma yaşam kalitesi pozitif duygu ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 6. Çalışma yaşam kalitesi negatif duygu ile negatif ilişkilidir.

Hipotez 7. Algılanan kurumsal itibar istismarcı yönetim ile negatif ilişkilidir.

Hipotez 8. Algılanan kurumsal itibar uyum ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 9. Algılanan kurumsal itibar proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 10. Uyum pozitif duygu ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 11. Pozitif duygu proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 12. Negatif duygu proaktif çalışma davranışı ile negatif ilişkilidir.

Hipotez 13. Uyum proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.

Hipotez 14. İstismarcı yönetim proaktif çalışma davranışı ile negatif ilişkilidir.

3. BULGULAR

3.1.Katılımcılara Ait Tanımlayıcı- Betimleyici Analizler

Çizelge 3.1. Sağlık çalışanlarının sosyo-demografik özelliklerine ait bulgular.

Cinsiyet	Sayı (n)	Yüzde (%)	Medeni Durum	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kadın	348	49.4	Evli	468	66.4
Erkek	357	50.6	Bekâr	237	33.6
Yaş Aralığı	Sayı (n)	Yüzde (%)	Kurum Çalışma Yılı	Sayı (n)	Yüzde (%)
18-28	105	14.9	1-5 yıl	497	70.5
29-38	494	70.1	6 yıl ve üzeri	208	29.5
39 ve üzeri	106	15	Çalışma Yılı	Sayı (n)	Yüzde (%)
Öğrenim düzeyi	Sayı (n)	Yüzde (%)	1-8 yıl	406	57.6
Lise ve altı	94	13.4	9-16 yıl	211	29.9
Yüksekokul	46	6.5	17-24 yıl	65	9.2
Lisans	430	61	Aylık Gelir	Sayı (n)	Yüzde (%)
Lisansüstü	135	19.1	1500-2500	46	6.5
Görev	Sayı (n)	Yüzde (%)	2501-4000	195	27.7
Doktor	296	42	4001-6000	193	27.4
Yardımcı sağlık profesyoneli	156	22.1	6001 ve üzeri	271	38.4
İdari personel	190	27	Toplam	705	100
Destek hizmetleri	63	8.9			

Çizelge 3.1'de görüldüğü gibi, araştırmaya toplam 705 sağlık çalışanı katılmıştır. Katılımcıların %49,4'ü kadın, %50,6'sı ise erkektir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarından %14,9'u 18-28 yaş aralığında, %70,1'i 29-38 yaş aralığında, %15'i 39 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim düzeylerine bakıldığında %13,4'ü lise ve altı öğrenim düzeyi mezunu, %6,5'i yüksekokul mezunu, %61'i lisans mezunu, %19,1'i ise lisansüstü mezunudur. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %42'si doktor, %22,1'i yardımcı sağlık profesyoneli, %27'si idari personel, %8,9'u destek hizmetleri olarak görev almaktadır. Katılımcıların %66,4'ü evli, %33,6'sı bekârdır. Kurumda çalışma yıllarına bakıldığında %70,5'i 1-5 yıl arası, %29,5'i 6 yıl ve üzeri çalışanlar kategorisinde yer almaktadır. Son olarak araştırmaya katılanların aylık gelir düzeyine bakıldığında katılımcıların %6,5'i 1500-2500 aralığında, %27,7'si 2501-4000

aralığında, %27,4'ü 4001-6000 aralığında ve %38,4'ü 6001 ve üzeri aralığında gelir elde etmektedir.

3.2.Ölçek Maddelerine Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Çizelge 3.2. Laar ve ark (2007) çalışma yaşam kalitesi ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.

Çalışma Şartları	min	max	$\bar{x}$	ss
1. Kurumum, işimi etkin bir şekilde yapabilmem için ihtiyacım olan şeyleri temin eder.	1	5	4.03	.758
2.Güvenli bir ortamda çalışıyorum.	1	5	4.44	.834
3.Çalışma koşullarım memnunluk vericidir.	1	5	4.82	.887
Genel İyilik Hali	min	max	$\bar{x}$	ss
4.Kendimi şu an iyi hissediyorum.	1	5	3.74	.810
5.Son zamanlarda kendimi mutsuz ve depresif hissediyorum.	1	5	3.46	.918
6.Hayatımdan memnunum.	1	5	3.55	.829
7.Birçok yönden hayatım ideale yakın.	1	5	3.35	.826
8.Genellikle işler benim için yolunda gidiyor.	1	5	3.51	.709
9.Her şey göz önüne alındığında, son zamanlarda kendimi epey mutlu hissediyorum.	1	5	3.42	.806
Ev-İş Etkileşimi	min	max	$\bar{x}$	ss
10.Kurumum, aile yaşamımla uyum içinde çalışabilmemi sağlayacak yeterli imkân ve esnekliği sağlar.	1	5	3.77	.912
11.Şu anki mesai saatlerim / çalışma düzenim kişisel şartlarıma uyuyor.	1	5	3.42	1.001
12.Yöneticim, esnek çalışma saatlerini / düzenini etkin bir şekilde destekliyor.	1	5	3.46	1.025
İş ve Kariyer Memnuniyeti	min	max	$\bar{x}$	ss
13.İşimi yapabilmemi sağlayacak belli amaç ve hedeflere sahibim.	1	5	4.16	2.085
14.İşte yeteneklerimi kullanma fırsatına sahibim.	1	5	3.30	1.084
15.Bir işi başarıyla tamamladığım zaman yöneticim tarafından takdir ediliyorum.	1	5	3.35	1.221
16.İşimde yeni beceriler geliştirmem için teşvik ediliyorum.	1	5	2.81	1.157
17.Kurumumda bana sunulan kariyer olanaklarından memnunum.	1	5	2.90	1.103
18.Şu anki işimi yapmam için aldığım eğitimlerden memnunum.	1	5	3.51	1.043
İş Yerinde Kontrol	min	max	$\bar{x}$	ss
19.Çalışma alanımda düşüncelerimi dile getirebiliyor ve değişimlere etki edebilecek durumda hissediyorum.	1	5	3.21	1.116
20.Çalışma alanımda beni etkileyen kararlarda sürece dâhil oluyorum.	1	5	3.16	1.105
21.Çalışma alanımdaki iş görenleri etkileyen kararlarda sürece dâhil oluyorum.	1	5	3.03	1.019
İş Yerinde Stres	min	max	$\bar{x}$	ss
22. İsteyken kendimi sık sık baskı altında hissediyorum.	1	5	3.82	.949
23. İsteyken sıklıkla kendimi aşırı derecede stresli hissediyorum.	1	5	3.92	.911

Çizelge 3.2'de görüldüğü gibi Laar ve ark (2007) çalışma yaşam kalitesi ölçeği 23 sorudan oluşmaktadır. Çalışma şartları boyutu, genel iyilik hali boyutu, ev-

iş etkileşimi boyutu, iş ve kariyer memnuniyeti boyutu, iş yerinde kontrol boyutu ve işyerinde stres boyutu olmak üzere altı boyutu ile birlikte değerlendirilmiştir. Çalışma şartları boyutunda en yüksek ortalama “*Çalışma koşullarım memnunluk vericidir.*” (4.82±.887) sorusu; en düşük ortalama “*Kurumum, işimi etkin bir şekilde yapabilmem için ihtiyacım olan şeyleri temin eder.*” (4.03±.758) sorusudur. Genel iyilik hali boyutunda en yüksek ortalama “*Kendimi şu an iyi hissediyorum.*” (3.74±.810) sorusu; en düşük ortalama ise “*Birçok yönden hayatım ideale yakın.*” (3.35±.826) sorusu olarak görülmektedir. Ev-iş etkileşimi boyutunda en yüksek ortalama “*Kurumum, aile yaşamımla uyum içinde çalışabilmemi sağlayacak yeterli imkân ve esnekliği sağlar.*” (3.77±.912) sorusu; en düşük ortalama “*Şu anki mesai saatlerim/çalışma düzenim kişisel şartlarıma uyuyor.*” (3.42±1.001) sorusu olmuştur. İş ve kariyer memnuniyeti boyutunda en yüksek ortalama “*İşimi yapabilmemi sağlayacak belli amaç ve hedeflere sahibim.*” (4.16±2.085) sorusu iken; en düşük ortalama da “*İşimde yeni beceriler geliştirmem için teşvik ediliyorum.*” (2.81±1.157) sorusudur. İş yerinde kontrol boyutunda en yüksek ortalama “*Çalışma alanımda düşüncelerimi dile getirebiliyor ve değişimlere etki edebilecek durumda hissediyorum.*” (3.21±1.116) sorusu; en düşük ortalama “*Çalışma alanımdaki işgörenleri etkileyen kararlarda sürece dâhil oluyorum.*” (3.03±1.019) sorusu görülmektedir. Son olarak, iş yerinde stres boyutunda en yüksek ortalama “*İşteyken sıklıkla kendimi aşırı derecede stresli hissediyorum.*” (3.92±.911) sorusu iken; en düşük ortalama “*İşteyken kendimi sık sık baskı altında hissediyorum.*” (3.82±.949) sorusu olarak dikkat çekmektedir.

Çizelge 3.3. Parker ve Collins (2010) proaktif çalışma davranışı ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.

Problem Önleme	min	max	$\bar{x}$	ss
1.Başlangıçta işleri yavaşlatsalar bile, uzun vadede etkili olan prosedürleri ve sistemleri ne sıklıkla geliştirmeye çalışırsınız?	1	5	3.56	1.063
2.Ne sıklıkla yanlış giden şeylerin temel nedenini bulmaya çalışırsınız.	1	5	4.06	.927
3.Yeniden ortaya çıkan sorunları nasıl önleyeceğimizi planlamak için ne sıklıkla zaman harcıyorsunuz?	1	5	3.77	.845
Bireysel yenilikçilik	min	max	$\bar{x}$	ss
4.Ne sıklıkla yaratıcı fikirler üretiyorsunuz?	1	5	3.34	.864
5.Ne sıklıkla yeni teknik, teknoloji ve ürün fikirleri araştırırsınız.	1	5	3.59	1.020
6.Ne sıklıkta başkalarına fikirlerine destek olup onları teşvik edersiniz?	1	5	4.22	1.017
Sorumluluk Alma	min	max	$\bar{x}$	ss
7.Kurumunuza gelişmiş prosedürleri ne sıklıkla getirmeye çalışıyorsunuz?	1	5	3.45	1.016
8.Daha etkili olan yeni çalışma yöntemlerini ne sıklıkla denersiniz?	1	5	3.48	.975
9.Organizasyon sorunlarına baskı yapmak için ne kadar sıklıkla çözümler uygulamaya çalışıyorsunuz?	1	5	3.35	1.071
Dile Getirme	min	max	$\bar{x}$	ss
10.Görüşleriniz farklılık gösterse ve başkaları sizinle aynı fikirde olmasa bile, iş sorunları hakkındaki görüşlerinizi iş yerindeki diğer kişilere ne sıklıkta iletiyorsunuz?	1	5	3.56	1.007
11.Yeni fikirleri veya prosedürlerdeki değişiklikleri ne sıklıkta konuşursunuz?	1	5	3.52	.949
12.İş yerinizdeki diğer kişileri sizi etkileyen sorunları çözebilmeleri için ne sıklıkla cesaretlendirir ve teşvik edersiniz.	1	5	3.46	1.169
13.Kurumunuzda size yararlı olacak konular hakkında ne sıklıkla bilgilendirilirsiniz?	1	5	2.90	1.090

Çizelge 3.3’de görüldüğü gibi Parker ve Collins (2010) proaktif çalışma davranışı ölçeği 13 sorudan oluşmakta olup, boyutlarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Problem önleme boyutunda en yüksek ortalama “*Ne sıklıkla yanlış giden şeylerin temel nedenini bulmaya çalışırsınız.*” (4.06±.927) sorusu iken; en düşük ortalama “*Başlangıçta işleri yavaşlatsalar bile, uzun vadede etkili olan prosedürleri ve sistemleri ne sıklıkla geliştirmeye çalışırsınız?*” (3.56±1.063) sorusu görülmektedir. Bireysel yenilikçilik boyutunda en yüksek ortalama sahip soru “*Ne sıklıkta başkalarına fikirlerine destek olup onları teşvik edersiniz?*” (4.22±1.017) iken; en düşük ortalama sahip soru “*Ne sıklıkla yaratıcı fikirler üretiyorsunuz?*” (3.34±.864) sorusu olmaktadır. Sorumluluk alma boyutuna bakıldığında en yüksek

ortalama “Daha etkili olan yeni çalışma yöntemlerini ne sıklıkla denersiniz?” (3.48±.975); en düşük ortalama “Organizasyon sorunlarına baskı yapmak için ne kadar sıklıkla çözümler uygulamaya çalışıyorsunuz?” (3.35±1.071) sorusudur. Dile getirme boyutunda en yüksek ortalama sahip soru “Görüşleriniz farklılık gösterse ve başkaları sizinle aynı fikirde olmasa bile, iş sorunları hakkındaki görüşlerinizi iş yerindeki diğer kişilere ne sıklıkta iletiyorsunuz?” (3.56±1.007); en düşük ortalama sahip soru ise, “Kurumunuzda size yararlı olacak konular hakkında ne sıklıkla bilgilendirilirsiniz?” (2.90±1.090) sorusu olarak görülmektedir.

Çizelge 3.4. Piasentin ve Chapman (2007) benzerlik ve bütünleyici uyum ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.

Benzerlik Uyumu	min	max	$\bar{x}$	ss
1.Çalıştığım kurumun temel felsefi sahip olduğum değerleri yansıtır.	1	5	3.50	1.092
2.Benim kişiliğim, çalıştığım işgörenlere benzer.	1	5	2.98	1.099
3.Bu kurumda çalışan kişilerle birçok ortak noktaya sahibim.	1	5	3.21	.942
4.Sahip olduğum değerler çalıştığım kurumun değerlerinden farklı olduğu için beni eşsiz hissettiriyor.	1	5	2.31	1.018
5.Kişisel değerlerim iş arkadaşlarımdankinden farklıdır.	1	5	2.98	1.186
6.Benim kişiliğim, bu kurumun kişiliği veya “imajı” için çok uygundur.	1	5	3.59	1.136
7.Beceri ve yeteneklerim, bu kuruluşun çalışanlarda aradığı beceri ve yeteneklerle örtüşüyor	1	5	3.80	1.039
8.Sahip olduğum değerler beni bu kurumdaki diğer işgörenlerden ayırıyor.	1	5	3.41	1.228
9.Yetenek seviyem iş arkadaşlarımla benzerdir.	1	5	3.11	.817
Bütünleyici Uyum	min	max	$\bar{x}$	ss
10.Bu kurum için önemli olduğumu hissediyorum çünkü iş arkadaşlarımdan daha fazla beceri ve yeteneğe sahibim.	1	5	3.04	1.001
11.İş arkadaşları bana güveniyor çünkü sahip olmadıkları yetkinliklerim var.	1	5	3.16	1.041

Çizelge 3.5.(Devam). Piasentin ve Chapman (2007) benzerlik ve bütünleyici uyum ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.

12.Farklı bakış açısına sahip olduğum için meslektaşlarım önemli kararlar alındığında bana danışıyor.	1	5	3.30	1.195
13.Bu kurumda dikkat çektiğimi düşünüyorum.	1	5	3.04	.919
14.Bilgi, beceri ve yeteneklerim kuruma diğer iş görenlerde bulunmayan birçok şey sunuyor.	1	5	3.08	.767
15.Bu kurumun çalışmasını sağlayan bulmacanın eşsiz bir parçası olduğumu hissediyorum.	1	5	3.01	1.174
16.Kişiliğim iş arkadaşlarımdan farklı olsa da onların kişiliklerini tamamlayıcı görünüyor.	1	5	3.18	1.052
17.Kurumumdaki insanlar tipik bir çalışandan farklı olduğumu düşünüyorlar.	1	5	3.18	.877

Çizelge 3.4’de görüldüğü gibi Piasentin ve Chapman (2007) benzerlik ve bütünleyici uyum ölçeği 17 sorudan oluşmakta olup, boyutlarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Benzerlik uyumu boyutunda en yüksek ortalama *“Beceri ve yeteneklerim, bu kuruluşun çalışanlarda aradığı beceri ve yeteneklerle örtüşüyor”* (3.80 ± 1.039) sorusu iken; en düşük ortalamaya sahip soru da *“Sahip olduğum değerler çalıştığım kurumun değerlerinden farklı olduğu için beni eşsiz hissettiriyor.”* (2.31 ± 1.018) sorusu olmaktadır. Bütünleyici uyum boyutunda ise en yüksek ortalamaya sahip soru *“Farklı bakış açısına sahip olduğum için meslektaşlarım önemli kararlar alındığında bana danışıyor.”* (3.30 ± 1.195) soru; en düşük ortalamaya sahip soru da *“Bu kurumun çalışmasını sağlayan bulmacanın eşsiz bir parçası olduğumu hissediyorum.”* (3.01 ± 1.174) sorusu olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.6. Tepper (2000) istismarcı yönetim ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.

Sorular	min	max	$\bar{x}$	ss
1. Yöneticim benimle alay eder.	1	4	1.30	.676
2. Yöneticim duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur.	1	4	1.23	.527
3. Yöneticim bana küser.	1	4	1.49	.782
4. Yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar.	1	4	1.21	.558
5. Yöneticim özel hayatımı ihlal eder.	1	4	1.25	.578
6. Yöneticim geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur.	1	4	1.59	.833
7. Yöneticim işteki çabalarımı takdir etmez.	1	4	1.89	1.073
8. Yöneticim beni kendini utandırmakla suçlar.	1	4	1.13	.449
9. Yöneticim sözünde durmaz.	1	4	1.78	.896
10. Yöneticim başkasına olan hıncını benden çıkartır.	1	4	1.64	.770
11. Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.	1	4	1.65	.853
12. Yöneticim bana karşı kabadır.	1	4	1.31	.594
13. Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama izin vermez.	1	4	1.27	.667
14. Yöneticim beceriksiz olduğumu söyler.	1	4	1.15	.558
15. Yöneticim bana yalan söyler.	1	4	1.57	.795

Çizelge 3.5’de görüldüğü gibi Tepper (2000) İstismarcı yönetim ölçeği 15 sorudan oluşmakta olup tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirilmektedir. Burada en yüksek ortalamaya sahip soru “*Yöneticim işteki çabalarımı takdir etmez.*” (1.89 ± 1.073) sorusu; en düşük ortalamaya sahip soru da “*Yöneticim beni kendini utandırmakla suçlar.*” ($1.13 \pm .449$) sorusu olarak dikkat çekmektedir.

Çizelge 3.7. Watson ve ark (1988) pozitif ve negatif duygu ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.

Pozitif Duygu	m in	max	$\bar{x}$	ss	Negatif Duygu	min	max	$\bar{x}$	ss
1.İlgili	1	5	4.07	.713	11.Sıkıntılı	1	5	2.27	.959
2.Heyecanlı	1	5	3.44	.924	12.Mutsuz	1	5	2.09	.999
3.Güçlü	1	5	3.78	1.070	13.Suçlu	1	5	1.33	.584
4.Hevesli	1	5	3.84	1.045	14.Ürkmüş	1	5	1.37	.683
5.İlhamlı	1	5	3.71	.986	15.Düşmanca	1	5	1.29	.566
6.Karalı	1	5	3.96	.832	16.Asabi	1	5	1.92	.989
7.Dikkatli	1	5	4.00	.805	17.Utanmış	1	5	1.51	.746
8.Aktif	1	5	3.94	.827	18.Sinirli	1	5	2.13	.908
9.Gururlu	1	5	3.98	.979	19.Tedirgin	1	5	1.75	.772
10.Uyanık	1	5	3.91	.994	20.Korkmuş	1	5	1.49	.750

Çizelge 3.6’da görüldüğü gibi Watson ve ark (1988) Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği 15 sorudan oluşmakta olup, boyutlarıyla birlikte değerlendirilmiştir. Pozitif duygu boyutunda en yüksek ortalamaya sahip soru “İlgili” ($4.07 \pm .713$) sorusu iken; en düşük ortalamaya sahip soru “Heyecanlı” sorusu görülmektedir ($3.44 \pm .924$). Negatif duygu boyutunda en yüksek ortalamaya sahip soru “Sıkıntılı” ($2.27 \pm .959$) sorusu iken; en düşük ortalamaya sahip soru “Düşmanca” ($1.29 \pm .566$) sorusu görülmektedir.

Çizelge 3.8. Carmeli ve Tishler (2005) algılanan kurumsal itibar ölçeğinin maddelerine ait tanımlayıcı istatistikler.

Sorular	min	max	$\bar{x}$	ss
1. Çalıştığım kurum, yönetim kalitesi bakımından olumlu bir itibara sahiptir.	1	5	3.50	.920
2. Çalıştığım kurum, mal/hizmet kalitesi bakımından olumlu bir itibara sahiptir.	1	5	3.86	.743
3. Çalıştığım kurum, yenilikçi olmak bakımından kötü bir itibara sahiptir.	1	5	4.06	1.046
4. Çalıştığım kurum, uzun süreli yatırım değerleri bakımından olumlu bir itibara sahiptir.	1	5	3.68	.909
5. Çalıştığım kurum, finansal sağlamlık bakımından kötü itibara sahiptir.	1	5	4.09	1.246
6. Çalıştığım kurum, yeteneği değerlendirmek, yetenekli kişileri geliştirmek ve bünyesine katmak konusunda olumlu bir itibara sahiptir.	1	5	3.09	1.209
7. Çalıştığım kurum, toplumsal ve çevresel sorumluluk konusunda olumlu bir itibara sahiptir.	1	5	3.54	1.015
8. Çalıştığım kurum, kaynaklarını optimum (en uygun şekilde) kullanım noktasında olumlu bir itibara sahiptir.	1	5	3.37	.961

Çizelge 3.7’de görüldüğü gibi Carmeli ve Tishler (2005) algılanan kurumsal itibar ölçeği 8 sorudan oluşmakta olup tek boyutlu bir ölçek olarak değerlendirilmektedir. Burada en yüksek ortalamaya sahip soru “*Çalıştığım kurum, finansal sağlamlık bakımından kötü itibara sahiptir.*” (4.09±1.246) sorusu iken; en düşük ortalamaya sahip soru “*Çalıştığım kurum, yeteneği değerlendirmek, yetenekli kişileri geliştirmek ve bünyesine katmak konusunda olumlu bir itibara sahiptir.*” (3.09±1.209) sorusu olarak dikkat çekmektedir.

Araştırmada yer alan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analiziyle geçerlilik ve güvenirlikleri araştırılmıştır. Çizelge 3.8., Çizelge 3.9., Çizelge 3.10., Çizelge 3.11., Çizelge 3.12. Çizelge 3.13 'de sonuçlar gösterilmektedir.

Model uygunluğunun değerlendirilmesinde χ^2/df oranı, RMSEA değeri, GFI, NFI, CFI uyum iyiliği indeksleri araştırılmaktadır. Bu değerlere bakılarak kabul edilebilir olup olmadıklarına karar verilmektedir. Sonuçlara göre kabul edilebilir değere sahip değilse düzeltme indeksi veren sorular ölçekten silinmektedir. Kalan

sorular bu şekilde tekrar analize sokulmakta ve bu işlem kabul edilebilir değere ulaşana kadar devam etmektedir. χ^2/df oranının <5 olması kabul edilebilir olduğunu, <2 olması iyi uyum düzeyinde olduğunu göstermektedir (Bagozzi 1981). RMSEA değerinin $RMSEA \leq 0$. iyi bir uyumu, $.05 < RMSEA < .08$ yeterli bir uyumu, $.08 < RMSEA < 1$ vasat bir uyumu göstermektedir ve $.10 < RMSEA$ olması ise modelin kabul edilemeyeceğini göstermektedir (Steiger 1994). NFI değeri $.95 \leq NFI \leq 1.00$ iyi bir uyumu, $.90 \leq NFI < .95$ yeterli bir uyumu göstermektedir. CFI değeri için uyum indeksi, $.97 \leq CFI \leq 1.00$ iyi bir uyumun olduğunu gösterirken $.95 \leq CFI < .97$ kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Raykov ve Marcoulides 2006). GFI değeri için iyi uyum değeri $.95 \leq GFI < 1.00$ iken, $.95 \leq GFI < 1.00$ kabul edilebilir bir uyumun göstergesidir (Stevens 2009).



3.3.Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çizelge 3.9. Çalışma yaşam kalitesi doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

Boyutlar	(CFA)** Faktör Yüğü	(CFA)** Faktör Yüğü	(CFA)** Faktör Yüğü	(CFA)** Faktör Yüğü	(CFA)** Faktör Yüğü	(CFA)** Faktör Yüğü	(CFA) Faktör Yüğü	t-Değeri	Cronbach Alfa	Arit. Ort	Std Hata	Madde- Toplam
Çalışma Yaşam Kalitesi*									.87			
Çalışma Şartları												
1.	0.87	0.86	0.88	0.89	0.89	0.89						
2.	0.51	0.53	0.53	0.54	0.54	0.54						
3.	0.80	0.77	0.75	0.74	0.74	0.74						
Genel İyilik Hali												
4.	0.84	0.84	0.85	0.85	0.85	0.85	0.84	25.8		3.74	0.8	.898
5.	0.04											
6.	0.80	0.80										
7.	0.85	0.84	0.79	0.78	0.78	0.79	0.79	23.7		3.35	0.8	.884
8.	0.86	0.86	0.86	0.88	0.88	0.87	0.88	27.4		3.51	0.7	.897
9.	0.76	0.76										
Ev-İş Etkileşimi												
10.	0.90	0.91	0.91	0.91	0.91							
11.	0.50	0.50	0.49	0.49	0.49							
12.	0.69	0.69	0.69	0.69	0.69							
İş ve Kariyer Memnuniyeti												
13.	0.08											
14.	0.68	0.67	0.65									
15.	0.57	0.57										
16.	0.94	0.94	0.97									
17.	0.87	0.87	0.86									
18.	0.43	0.42										

İş Yerinde Kontrol												
19.	0.81	0.81										
20	0.89	0.89										
21	0.95	0.95										
İş Yerinde Stres												
22	0.86											
23	0.83											

Not: Faktör yükü tüm faktörler için $p < .001$.

* Sorular, Laar ve ark (2007) kaynağının sorularıdır.

**Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-yönlü). ^a Faktör yükü .40'dan düşük olanlar ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten düşürülmüştür.

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 4108.19/215=19.10$, NFI=.66, NNFI=.61, CFI=.67, AGFI=.57, GFI=.66, RMSEA=.16).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 3197.44/142=22.52$, NFI=.0.69, NNFI=.64, CFI=.70, AGFI=.57, GFI=.68, IFI=.70, RMSEA=.175).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 832.67/48=17.35$, NFI=.0.82, NNFI=.77, CFI=.83, AGFI=.73, GFI=.84, IFI=.82, RMSEA=.152).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 421.44/24=17.56$, NFI=.0.86, NNFI=.80, CFI=.87, AGFI=.78, GFI=.88, IFI=.87, RMSEA=.153).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 146.15/8=18.27$, NFI=.0.93, NNFI=.88, CFI=.94, AGFI=.83, GFI=.94, IFI=.94, RMSEA=.157).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 6.64/2=3.32$, NFI=.0.98, NNFI=.96, CFI=.99, AGFI=.94, GFI=.99, IFI=.99, RMSEA=.09).

Çizelge 3.8'de görüldüğü gibi çalışma yaşam kalitesi ölçeği başlangıç versiyonunda uyum iyiliği göstergesi (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 4108.19/215=19.10$, NFI=.66, NNFI=.61, CFI=.67, AGFI=.57, GFI=.66, RMSEA=.16) olarak iyi değerlere ulaşamamıştır. Faktör yükü .40'ın altında olan 2 soru (5, 13) ve düzeltme indeksi veren 2 soru (22, 23) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 3197.44/142=22.52$, NFI=.0.69, NNFI=.64, CFI=.70, AGFI=.57, GFI=.68, IFI=.70, RMSEA=.175). Düzeltme indeksi veren 7 soru (6, 9, 15, 18, 19, 20 ,21) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 832.67/48=17.35$, NFI=.0.82, NNFI=.77, CFI=.83, AGFI=.73, GFI=.84, IFI=.82, RMSEA=.152). Düzeltme indeksi veren 3 soru (14, 16, 17) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 421.44/24=17.56$, NFI=.0.86, NNFI=.80, CFI=.87, AGFI=.78, GFI=.88, IFI=.87, RMSEA=.153). Düzeltme indeksi veren 3 soru (10, 11, 12) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir

uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 146.15/8 = 18.27$, NFI=.093, NNFI=.88, CFI=.94, AGFI=.83, GFI=.94, IFI=.94, RMSEA=.157). Düzeltme indeksi veren 3 soru (1, 2, 3) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 6.64/2 = 3.32$, NFI=.098, NNFI=.96, CFI=.99, AGFI=.94, GFI=.99, IFI=.99, RMSEA=.09). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşan 3 soruluk geçerli ve güvenilir (Cronbach Alpha: .870) yeni bir çalışma yaşam kalitesi ölçeğine ulaşılmıştır.

Çizelge 3.10. Proaktif çalışma davranışı doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

Sorular	(CFA)** Faktör Yükü	CFA** Faktör Yükü	CFA** Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	t- Değeri	Cronbach Alpha	Arit. Ort	Std Hata	Madde- Toplam Korelasyonu
Proaktif Çalışma						.787			
Problem Önleme									
1.	0.78								
2.	0.85								
3.	0.85								
Bireysel Yenilikçilik									
4.	0.56	0.75							
5.	0.58	0.52							
6.	0.84	0.67							
Sorumluluk Alma									
7.	0.88	0.88	0.92						
8.	0.91	0.91	0.88						
9.	0.42	0.43	0.42						
Dile Getirme									
10.	0.80	0.81	0.81	0.79	23.67		3.56	1.007	.819
11.	0.87	0.87	0.87	0.89	27.54		3.52	.949	.857
12.	0.79	0.79	0.79	0.79	23.51		3.46	1.169	.847
13.	0.42	0.43	0.38	0.37	9.61		2.90	1.090	.620

Not: Faktör yükü tüm faktörler için $p < .001$.

* Sorular, Parker ve Collins (2010) kaynağının sorularıdır.

**Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-yönlü). ^a Faktör yükü .40'dan düşük olanlar ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten düşürülmüştür.

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 1569.34/59=26.6$, NFI=.74, NNFI=.67, CFI=.75, AGFI=.61, GFI=.74, IFI=.75, RMSEA=.191).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 1048.87/32=32.8$, NFI=.70, NNFI=.58, CFI=.70, AGFI=.61, GFI=.77, IFI=.70, RMSEA=.212).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 319.96/13=24.6$, NFI=.86, NNFI=.77, CFI=.86, AGFI=.75, GFI=.89, IFI=.86, RMSEA=.183).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 1.41/2=0.705$, NFI=1.00, NNFI=1.00, CFI=1.00, AGFI=1.00, GFI=1.00, IFI=1.00, RMSEA=.000).

Proaktif çalışma davranışı ölçeği, başlangıç versiyonunda 13 sorudan ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. “Confirmative Factor Analysis (CFA)” Doğrulamalı faktör analizi uygulanmış ve başlangıç versiyonunda kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 1569.34/59=26.6$, NFI=.74, NNFI=.67, CFI=.75, AGFI=.61, GFI=.74, IFI=.75, RMSEA=.191). Düzeltme indeksi veren 3 soru (1, 2, 3) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 1048.87/32=32.8$, NFI=.70, NNFI=.58, CFI=.70, AGFI=.61, GFI=.77, IFI=.70, RMSEA=.212). Düzeltme indeksi veren 3 soru (4, 5, 6) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 319.96/13=24.6$, NFI=.86, NNFI=.77, CFI=.86, AGFI=.75, GFI=.89, IFI=.86, RMSEA=.183). Düzeltme indeksi veren 3 soru (7, 8, 9) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 1.41/2=0.705$, NFI=1.00, NNFI=1.00, CFI=1.00, AGFI=1.00, GFI=1.00, IFI=1.00, RMSEA=.000). Doğrulamalı faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşan 4 soruluk geçerli ve güvenilir (Cronbach Alpha: .787) yeni bir proaktif çalışma davranışı ölçeğine ulaşılmıştır.

Çizelge 3.11. Algılanan kurumsal itibar doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

Sorular	(CFA)** Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	t-Değeri	Cronbach Alpha	Arit. Ort	Std Hata	Madde- Toplam Korelasyon u
Algılanan Kurumsal İtibar *				.851			
1.	0.83						
2.	0.86	0.90	28.42		3.86	.743	.840
3.	0.74						
4.	0.86	0.85	26.48		3.68	.909	.847
5.	0.61						
6.	0.87	0.77	23.15		3.09	1.209	.904
7.	0.90						
8.	0.92						

Not: Faktör yükü tüm faktörler için $p < .001$.

* Sorular, Carmeli ve Tishler (2005) kaynağının sorularıdır.

**Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-yönlü). ^a Faktör yükü .40'dan düşük olanlar ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten düşürülmüştür.

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 727.40/20=36.37$, NFI=.86, NNFI=.80, CFI=.86, AGFI=.63, GFI=.79, IFI=.86, RMSEA=.224).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 6.16/2=3.08$, NFI=.98, NNFI=.96, CFI=.99, AGFI=.95, GFI=.99, IFI=.99, RMSEA=0.08).

Algılanan kurumsal itibar ölçeği, başlangıç versiyonunda 8 sorudan ve tek boyuttan oluşmaktadır. “Confirmative Factor Analysis (CFA)” Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve başlangıç versiyonunda kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 727.40/20=36.37$, NFI=.86, NNFI=.80, CFI=.86, AGFI=.63, GFI=.79, IFI=.86, RMSEA=.224). Düzeltme indeksi veren 5 soru (1, 3, 5, 7, 8) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 6.16/2=3.08$, NFI=.98, NNFI=.96, CFI=.99, AGFI=.95, GFI=.99, IFI=.99, RMSEA=0.08). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşan 4 soruluk geçerli ve güvenilir (Cronbach Alpha: .851) yeni bir algılanan kurumsal itibar ölçeğine ulaşılmıştır.

Çizelge 3.12. İstismarcı yönetim doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

Sorular	(CFA)** Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	t-Değeri	Cronbach Alpha	Arit. Ort	Std Hata	Madde- Toplam Korelasyon u
İstismarcı Yönetim *					.889			
1.	0.77	0.92						
2.	0.88	1.00	0.87	28.59		1.23	.527	.891
3.	0.60	0.44						
4.	0.83	0.82	0.94	32.09		1.21	.558	.921
5.	0.70	0.60	0.70	20.60		1.25	.578	.826
6.	0.70							
7.	0.39							
8.	0.76	0.66	0.77	23.71		1.13	.449	.836
9.	0.55							
10.	0.77	0.57						
11.	0.64							
12.	0.87							
13.	0.82							
14.	0.80							
15.	0.50							

Not: Faktör yükü tüm faktörler için $p < .001$.

* Sorular, Tepper (2000) kaynağının sorularıdır.

**Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-yönlü). ^a Faktör yükü .40'dan düşük olanlar ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten düşürülmüştür.

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 6471.83/90=71.9$, NFI=.53, NNFI=.45, CFI=.53, AGFI=.27, GFI=.45, IFI=.53, RMSEA=.317).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 942.08/14=67.3$, NFI=.0.78, NNFI=.67, CFI=.78, AGFI=.45, GFI=.72, IFI=.78, RMSEA=0.307).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 7.44/2=3.72$, NFI=1.00, NNFI=.99, CFI=1.00, AGFI=.97, GFI=.99, IFI=1.00, RMSEA=0.062).

İstismarcı yönetim ölçeği, başlangıç versiyonunda 15 sorudan ve tek boyuttan oluşmaktadır. “Confirmative Factor Analysis (CFA)” Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve başlangıç versiyonunda kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 6471.83/90=71.9$, NFI=.53, NNFI=.45, CFI=.53, AGFI=.27, GFI=.45, IFI=.53, RMSEA=.317). Faktör yükü .40'ın altında olan 1 soru (7) ve düzeltme indeksi veren 8 soru (6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 15) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 942.08/14=67.3$, NFI=.0.78, NNFI=.67, CFI=.78, AGFI=.45, GFI=.72, IFI=.78, RMSEA=0.307). Düzeltme indeksi veren 3 soru (1, 3, 10) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşmıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 7.44/2=3.72$, NFI=1.00, NNFI=.99, CFI=1.00, AGFI=.97, GFI=.99,

IFI=1.00, RMSEA=0.062). Doğrulamalı faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşan 4 soruluk geçerli ve güvenilir (Cronbach Alpha: .889) yeni bir istismarcı yönetim ölçeğine ulaşılmıştır.

Çizelge 3.13. Pozitif ve negatif duygu doğrulamalı faktör analizi sonuçları.

Sorular	(CFA)** Faktör Yükü	(CFA)** Faktör Yükü	(CFA)** Faktör Yükü	(CFA) Faktör Yükü	t-Değeri	Cronbach Alpha	Arit. Ort	Std Hata	Madde- Toplam Korelasyo nu
Pozitif Duygu *						.718			
1.	0.68	0.68	0.68						
2.	0.63	0.63	0.63	0.52	13.08		3.44	.924	.750
3.	0.12								
4.	0.76	0.76	0.76						
5.	0.83	0.83	0.82						
6.	0.72	0.77	0.77	0.74	18.54		3.96	.832	.817
7.	0.87	0.87	0.87						
8.	0.83	0.83	0.83						
9.	0.75	0.75	0.75	0.80	20.04		3.98	.979	.837
10.	0.84	0.84	0.84						
Negatif Duygu *						.678			
11.	0.40	0.37							
12.	0.49	0.47	0.55	0.81	15.71		2.09	.999	.843
13.	0.90	0.89	0.78	0.41	9.30		1.33	.584	.584
14.	0.91	0.20							
15.	0.46								
16.	0.10								
17.	0.33								
18.	0.24	0.20	0.41	0.53	11.69		2.13	.908	.763
19.	0.64	0.59	0.74						
20.	0.83	0.84	0.80						

Not: Faktör yükü tüm faktörler için $p < .001$.

* Sorular, Watson ve ark (1988) kaynağının sorularıdır.

**Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-yönlü). ^a Faktör yükü .40'dan düşük olanlar ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten düşürülmüştür.

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 5395.34/169 = 31.9$, NFI= .55, NNFI=.50, CFI=.55, AGFI=.46, GFI=.57, IFI=.55, RMSEA=.21).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 2400.06/103 = 23.3$, NFI= .71, NNFI=.67, CFI=.72, AGFI=.61, GFI=.70, IFI=.72, RMSEA=.178).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 1557.82/76 = 20.5$, NFI= .77, NNFI=.73, CFI=.78, AGFI=.67, GFI=.76, IFI=.78, RMSEA=.166).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 26.33/8 = 3.29$, NFI= .97, NNFI=.95, CFI=.98, AGFI=.97, GFI=.99, IFI=.98, RMSEA=.057).

Pozitif ve negatif duygu ölçeği, başlangıç versiyonunda 20 sorudan ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. “Confirmative Factor Analysis (CFA)” Doğrulamalı faktör analizi uygulanmış ve başlangıç versiyonunda kabul edilebilir uyum değerlerine

ulaşılamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 5395.34/169=31.9$, NFI= .55, NNFI=.50, CFI=.55, AGFI=.46, GFI=.57, IFI=.55, RMSEA=.21). Faktör yükü .40'ın altında olan 4 soru (3,15,16,17) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 2400.06/103=23.3$, NFI= .71, NNFI=.67, CFI=.72, AGFI=.61, GFI=.70, IFI=.72, RMSEA=.178). Faktör yükü .40'ın altında olan 2 soru (11, 14) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 1557.82/76=20.5$, NFI= .77, NNFI=.73, CFI=.78, AGFI=.67, GFI=.76, IFI=.78, RMSEA=.166). Düzeltme indeksi veren sorular (10, 20, 4, 5, 1) ölçekten çıkartılarak ölçek yeniden doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve iyi uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 26.33/8=3.29$, NFI= .97, NNFI=.95, CFI=.98, AGFI=.97, GFI=.99, IFI=.98, RMSEA=.057). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda 2 boyuttan oluşan 6 soruluk geçerli ve güvenilir (Pozitif Duygu Cronbach Alpha: .729, Negatif Duygu Cronbach Alpha: .678) yeni bir pozitif ve negatif duygu ölçeğine ulaşılmıştır.

Çizelge 3.14. Benzerlik ve bütünleyici uyum doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.

Boyutlar	(CFA)** Faktör Yüğü	(CFA)** Faktör Yüğü	(CFA)** Faktör Yüğü	(CFA)** Faktör Yüğü	(CFA) Faktör Yüğü	t-Değeri	Cronbach Alpha	Arit. Ort	Std Hata	Madde- Toplam Korelasyonu
Uyum							.729			
Benzerlik Uyumu *										
1.	0.68	0.79								
2.	0.53	0.43								
3.	0.82	0.68	0.88	0.88	0.57	13.99		3.21	.942	.745
4.	0.09									
5.	0.54									
6.	0.70	0.82	0.57	0.57	0.83	18.95		3.59	1.136	.858
7.	0.55	0.63	0.45	0.46	0.68	16.23		3.80	1.039	.810
8.	0.19									
9.	0.21									
Bütünleyici Uyum *										
10.	0.74	0.74								
11.	0.78	0.79								
12.	0.75	0.77								
13.	0.47	0.46	0.33							
14.	0.58	0.58	0.44							
15.	0.74	0.72	0.78	0.75						
16.	0.50	0.49	0.65	0.64						
17.	0.30									

Not: Faktör yükü tüm faktörler için $p < .001$.

* Sorular, Piasentin ve Chapman (2007) kaynağının sorularıdır.

**Korelasyon 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-yönlü). ^a Faktör yükü .40'dan düşük olanlar ve düzeltme indeksi gösteren sorular ölçekten düşürülmüştür.

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 4765.40/118 = 40.4$, NFI= .40,, NNFI=.31, CFI=.40, AGFI=.43, GFI=.56, IFI=.41, RMSEA=.24).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 1750.80/53 = 33.0$, NFI= .62, NNFI=.53, CFI=.62, AGFI=.57, GFI=.71, IFI=.62, RMSEA=.21).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 321.40/13 = 24.7$, NFI= .82, NNFI=.73, CFI=.83, AGFI=.75, GFI=.88, IFI=.83, RMSEA=.18).

ulaşılamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 167.44/4 = 41.9$, NFI= .88, NNFI=.70, CFI=.88, AGFI=.67, GFI=.91, IFI=.88, RMSEA=.24).

(Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 2.75/2 = 1.37$, NFI= .99, NNFI=.99, CFI=1.00, AGFI=.98, GFI=1.00, IFI=.99, RMSEA=.03).

Benzerlik ve bütünleyici uyum ölçeği, başlangıç versiyonunda 17 sorudan ve iki alt boyuttan oluşmaktadır. “Confirmative Factor Analysis (CFA)” Doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış ve başlangıç versiyonunda kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 4765.40/118 = 40.4$, NFI= .40,, NNFI=.31, CFI=.40, AGFI=.43, GFI=.56, IFI=.41, RMSEA=.24). Faktör yükü .40'ın altında olan 5 soru (4, 5, 8, 9, 17) ölçekten çıkartılıp yeniden analize tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılamamıştır (Goodness-of-Fit

Statistics: $\chi^2/df = 1750.80/53=33.0$, NFI= .62, NNFI=.53, CFI=.62, AGFI=.57, GFI=.71, IFI=.62, RMSEA=.21). Düzeltme indeksi veren sorular (1,2,10,11,12) ölçekten çıkartılarak ölçek yeniden doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılammıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 321.40/13=24.7$, NFI= .82, NNFI=.73, CFI=.83, AGFI=.75, GFI=.88, IFI=.83, RMSEA=.18). Düzeltme indeksi veren sorular (13, 14) ölçekten çıkartılarak ölçek yeniden doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve kabul edilebilir uyum değerlerine ulaşılammıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 167.44/4=41.9$, NFI= .88, NNFI=.70, CFI=.88, AGFI=.67, GFI=.91, IFI=.88, RMSEA=.24). Düzeltme indeksi veren sorular (15, 16) ölçekten çıkartılarak ölçek yeniden doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve iyi uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 2.75/2=1.37$, NFI= .99, NNFI=.99, CFI=1.00, AGFI=.98, GFI=1.00, IFI=.99, RMSEA=.03). Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda tek boyuttan oluşan 3 soruluk geçerli ve güvenilir (Cronbach Alpha: .729) yeni bir uyum ölçeğine ulaşılmıştır.

Araştırmada değişkenler arası ilişkiler korelasyon analiziyle araştırılmıştır. Sonuçlar Çizelge 3.14.'de gösterilmektedir.

3.4.Korelasyon Analizi

Çizelge 3.15. Korelasyon analizi.

Değişkenler	Art. Ort.	St. Hata	1	2	3	4	5	6
1	3.53	.665						
2	1.27	.579	-.138**					
3	3.49	.955	-.030	-.163**				
4	3.51	.855	.166**	.027	.503**			
5	3.81	.688	-.085*	-.228**	.262**	.280**		
6	1.79	.640	-.071	.104**	.004	-.178**	-.292**	
7	3.49	.861	.315**	-.288**	.132**	.367**	.457**	-.196**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Not: 1. Çalışma Yaşam Kalitesi, 2. İstismarcı Yönetim, 3. Algılanan Kurumsal İtibar, 4. Uyum, 5. Pozitif Duygu, 6. Negatif Duygu, 7. Proaktif Çalışma Davranışı

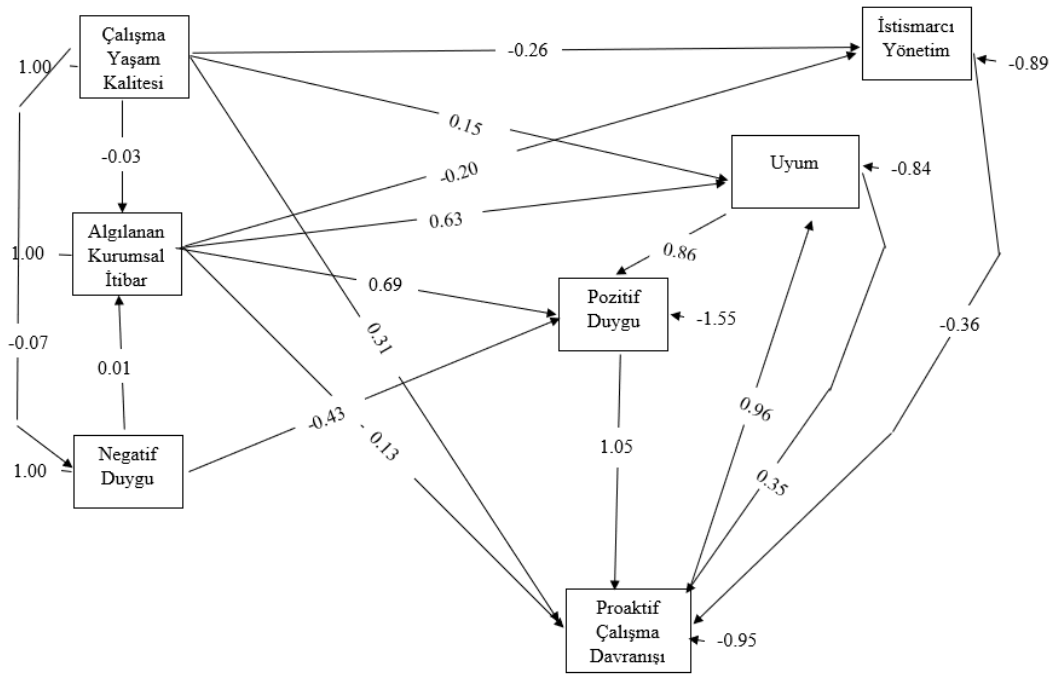
Çizelge 3.14.' de görüldüğü gibi, değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, çalışma yaşam kalitesi ve proaktif çalışma davranışı arasında ($r=.315$, $p < .05$) pozitif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca çalışma yaşam kalitesi ve uyum arasında ($r=.166$, $p < .05$), kurumsal itibar ve uyum arasında ($r=.503$, $p < .05$), kurumsal itibar ve pozitif duygu arasında ($r=.262$, $p < .05$) pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Uyum ile pozitif duygu arasında ($r=.280$, $p < .05$), proaktif çalışma davranışı ile pozitif duygu arasında ($r=.457$, $p < .05$) proaktif çalışma davranışı ile uyum arasında ($r=.367$, $p < .05$) pozitif anlamlı ilişki bulunmuştur. Tablodaki sonuçlara göre, çalışma yaşam kalitesi ve istismarcı yönetim ($r=-.138$, $p < .05$), kurumsal itibar ve istismarcı yönetim ($r=-.163$, $p < .05$), pozitif duygu ve istismarcı yönetim arasında ($r=-.228$, $p < .05$), istismarcı yönetim ile proaktif çalışma davranışı arasında ($r=-.288$, $p < .05$) negatif anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Diğer değişkenler arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır ($p > .05$).

3.5.Yapısal Eşitlik Modeli

Bu araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Lisrel 8 programıyla yapısal eşitlik modeli (structural equation model) uygulanmıştır.

3.5.1.Yol (Path) Analizi Sonuçları

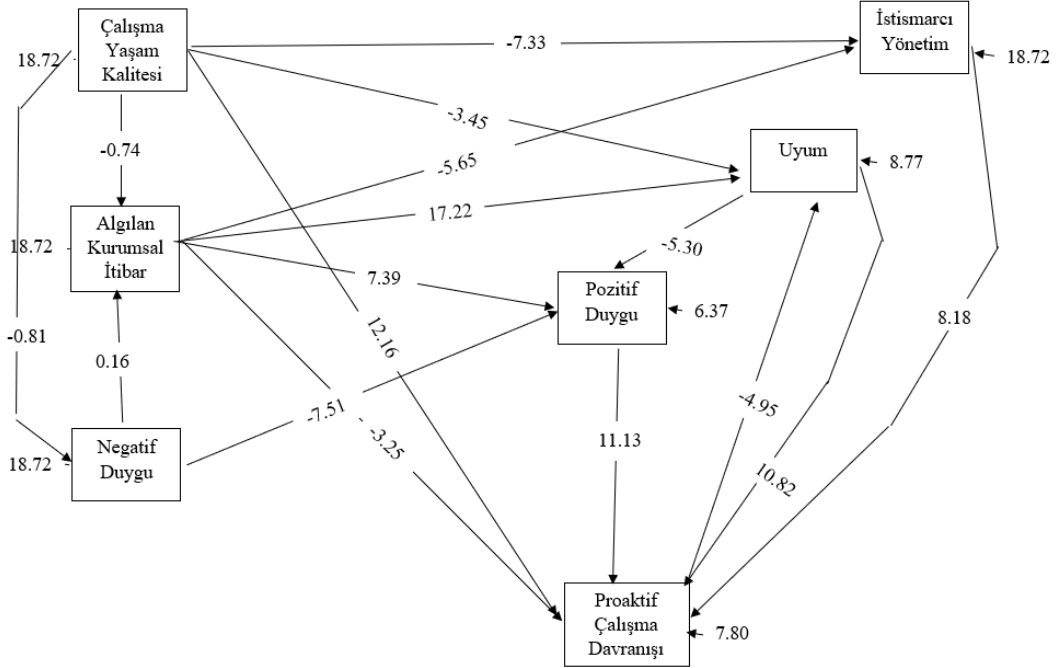
Yapısal eşitlik modeli yol (path) analizi sonuçları aşağıdaki gibidir:



Şekil 3.5.1. Araştırma sonuç modeli.

Çalışma yaşam kalitesi, proaktif çalışma davranışı, istismarcı yönetim, algılanan kurumsal itibar, uyum ve pozitif-negatif duygu ilişkilerini incelemek amacıyla yol analizi yapılmıştır. İlk aşamada, çalışma yaşam kalitesinden istismarcı yönetime yol (-.26), uyuma yol (.13) ve pozitif duyguya yol (-.21) olarak bulunmuştur. Algılanan kurumsal itibardan proaktif çalışma davranışına yol (-.44), uyumdan proaktif çalışmaya yol (.40), pozitif duygudan proaktif çalışma davranışına yol (.40) ve negatif duygudan proaktif çalışma davranışına yol (-.09) olarak bulunmuştur. Çalışma yaşam kalitesinden kurumsal istismara (-.03) ve negatif duyguya yol (-1.82) geçersiz bulunmuştur ($p>.05$). Ayrıca istismarcı yönetimden proaktif çalışma davranışına yol (.03) geçersiz bulunmuştur ($p>.05$). Modelde iyi uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: χ^2/df

=549.55/11=49.9, NFI= .45, NNFI=-.05, CFI=.45, AGFI=.53, GFI=.81, RMSEA=.264). Geçersiz olan yollar modelden çıkartılarak model yeniden analize tabi tutulmuştur.



Şekil 3.2. Araştırma sonuç modeli t değerleri.

İkinci aşamada, çalışma yaşam kalitesinden istismarcı yönetime yol (-.26), uyuma yol (.13) ve pozitif duyguya yol (-.08), algılanan kurumsal itibara yol (-.03), negatif duyguya yol (-.07) olarak bulunmuştur. Ayrıca uyumdan proaktif çalışma davranışına yol (.41), pozitif duygudan proaktif çalışma davranışına yol (.40), algılanan kurumsal itibardan proaktif çalışma davranışına yol (-.44) ve negatif duygudan proaktif çalışma davranışına yol (-.09) bulunmuştur. Modelde iyi uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 549.59/11=49.9$, NFI= .44, NNFI=-.05, CFI=.44, AGFI=.53, GFI=.81, RMSEA=.264). Düzeltme indeksinde path (yol) analizinin yeni belirlediği yollar eklenmiştir ve model yeniden analize tabi tutulmuştur.

Yol analizinin diğer aşamasında, çalışma yaşam kalitesinden istismarcı yönetime yol (.26), uyuma yol (.14), pozitif duyguya yol (-.09) ve şeklinde bulunmuştur. Algılanan kurumsal itibardan proaktif çalışma davranışına yol (-.46) şeklindedir. Negatif duygudan proaktif çalışma davranışına yol (-.08) olarak

bulunmuştur. Ayrıca çalışma yaşam kalitesinden proaktif çalışma davranışına yol (.29), algılanan kurumsal itibardan istismarcı yönetime yol (-.20), uyuma yol (.50), pozitif duyguya yol (.26) ve negatif duygudan uyuma yol (-.14), pozitif duyguya yol (-.30) şeklinde yeni yollar eklenmiştir. Modelde iyi uyum değerlerine ulaşamamıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 88.01/5 = 17.60$, NFI= .91, NNFI=-.61, CFI=.91, AGFI=.81, GFI=.97, IFI=.91, RMSEA=.154). Düzeltme indeksinde path (yol) analizinin yeni belirlediği yollar eklenmiştir ve model yeniden analize tabi tutulmuştur.

Yol analizinin diğer aşamasında, çalışma yaşam kalitesinden istismarcı yönetime yol (-.26), uyuma yol (-.35) ve proaktif çalışma davranışına yol (.63) şeklinde bulunmuştur. Algılanan kurumsal itibardan istismarcı yönetime yol (-.20), uyuma yol (.74), pozitif duyguya yol (1.16) ve proaktif çalışma davranışına yol (.10) şeklinde bulunmuştur. Negatif duygudan pozitif duyguya yol (.46) şeklinde bulunmuştur. Proaktif çalışma davranışından pozitif duyguya yol (.32), çalışma yaşam kalitesinden pozitif duyguya yol (.05) geçersiz çıkmıştır ($p > .05$). Ayrıca negatif duygudan uyuma yol (.31) ve proaktif çalışma davranışına yol (.10) da geçersiz çıkmıştır ($p > .05$). Modelde iyi uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 1.05/1 = 1.05$, NFI= .99, NNFI=-.99, CFI=.1.00, AGFI=.98, GFI=.1.00, IFI=1.00, RMSEA=.008). Geçersiz olan yollar modelden çıkartılarak model yeniden analize tabi tutulmuştur.

Yol analizinin son aşamasında, çalışma yaşam kalitesinden proaktif çalışma davranışına yol (.31), istismarcı yönetime yol (-.26), uyuma yol (.15) olarak bulunmuştur. Algılanan kurumsal itibardan istismarcı yönetime yol (-.20), uyuma yol (.63) olarak bulunmuştur. Uyumdan pozitif duyguya yol (.86), proaktif çalışma davranışına yol (.35), pozitif duygudan proaktif çalışma davranışına yol (1.05) ve istismarcı yönetimden proaktif çalışma davranışına yol (-.36) olarak bulunmuştur. Model iyi uyum değerlerine ulaşılmıştır (Goodness-of-Fit Statistics: $\chi^2/df = 20.20/5 = 4$, NNFI=.95, NFI= .98, CFI=.98, AGFI=.95, GFI=.99, RMSEA=.066). Buna göre, H1, H2, H3, H7, H8, H9, H10, H11, h13 ve H14 kabul edilmiştir. H4, H5, H6 ve H12 reddedilmiştir.

3.6.Hipotez Yorumları

Çizelge 3.16. Hipotez yorumları.

Hipotezler	Kabul/Red
Hipotez 1. Çalışma yaşam kalitesi proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 2. Çalışma yaşam kalitesi istismarcı yönetim ile negatif ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 3. Çalışma yaşam kalitesi uyum ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 4. Çalışma yaşam kalitesi algılanan kurumsal itibar ile pozitif ilişkilidir.	Red
Hipotez 5. Çalışma yaşam kalitesi pozitif duygu ile pozitif ilişkilidir.	Red
Hipotez 6. Çalışma yaşam kalitesi negatif duygu ile negatif ilişkilidir.	Red
Hipotez 7. Algılanan kurumsal itibar istismarcı yönetim ile negatif ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 8. Algılanan kurumsal itibar uyum ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 9. Algılanan kurumsal itibar proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 10. Benzerlik ve bütünleyici uyum pozitif duygu ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 11. Pozitif duygu proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 12. Negatif duygu proaktif çalışma davranışı ile negatif ilişkilidir.	Red
Hipotez 13. Uyum proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.	Kabul
Hipotez 14. İstismarcı yönetim proaktif çalışma davranışı ile negatif ilişkilidir.	Kabul

4. TARTIŞMA

Araştırma sonucunda çalışma yaşam kalitesi ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Literatür incelendiğinde çalışma yaşam kalitesinin boyutlarının her birinde görülebilecek olumsuzlukların doğrudan proaktif çalışma davranışını etkilediği görülmektedir (Guthrie 2000, Harris 2000, Liou 1998, Moody 2000). Çalışma yaşam kalitesi güden bir kurumda çalışanların her bakımdan ihtiyaçları göz önünde bulundurulduğundan otomatik olarak proaktif çalışma davranışı boyutlarından sorumluluk alma ve inisiyatif kullanma refleksini de geliştirmektedir (Adhikari ve Dhruba 2010). Runcie (1980), çalışma hayatının kalitesiyle ilgili olumlu görüşe sahip çalışanların daha fazla sorumluluk aldıkları, problem önleyici davrandıkları ve daha fazla kalite için çaba göstereceğini belirtmiştir. İran'da 233 sanayi çalışanı üzerinde yapılan araştırmaya göre, çalışma yaşam kalitesi öğeleri ile personelin aktif davranış sergilemesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu öğelerin, performans üzerinde önemli etkileri olduğu için, bunlar performansı arttıran değerli faktörler olarak kabul edilmektedir (Kaighobadi ve ark 2014). Mackay ve Risk (2001)'in hemşireler üzerinde yapmış olduğu çalışma sonucuna göre de kaliteli bir hizmet sunumu için gösterilmesi gereken proaktif davranış tamamen yaşam kalitesine bağlı görülmektedir. Teryima ve ark (2016)'na göre, çalışma koşullarındaki kalitenin artması, işin daha etkili, verimli ve gönüllü yapımını etkilemekle birlikte çalışan performansından tamamıyla yararlanmayı da sağlamaktadır. Özellikle sağlık çalışanlarının iş çevrelerinin onların hastalanmalarına, sakatlanmalarına ve işe devamsızlıklarına neden olabileceği ve bu durumun da bireye sunulan sağlık hizmetinin kalitesi üzerinde önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Horrigian ve ark 2013). Benzer şekilde Parlar (2008) da çalışanlar için sağlıklı ve güvenli çalışma ortamlarının hastaya verilen bakım kalitesinde de artış sağladığını savunmaktadır. Çalışma yaşam kalitesini artırmak, çalışanların verimliliklerini ve etkinliklerini artırmak gibi önemli faydalar sağlamaktadır (Duffield ve ark 2011). Özellikle sağlık çalışanları üzerinde yapılan birçok çalışmada da çalışma yaşam kalitesi ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif ilişkiye rastlanılmıştır (Ballou ve Godwin 2007, Burtson ve Stichler, 2010, Drobnic ve arkadaşları 2010, Duffield ve ark 2011, Reena ve Jayan 2012).

Araştırma sonucunda çalışma yaşam kalitesi ile istismarcı yönetim arasında negatif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. İstismarcı yönetim tarzı çalışanların yaşam kalitelerini düşürmektedir. Vagharseyyeddin ve ark (2010)'nın hemşireler üzerinde yaptıkları çalışmada liderlik ve yönetim tarzının çalışma yaşam kalitesini belirleyen ana etmenden biri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde çalışma yaşamı kalitesinin işletmedeki çağdaş yönetim ilkelerinin uygulanmasına bağlı olduğu savunulmaktadır (Tavmergen, 2000).

Araştırmada çalışma yaşam kalitesi ile uyum arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Literatür incelendiğinde birçok çalışma ile desteklendiği görülmektedir. Harwey ve ark (2007) yapmış olduğu çalışmada çalışanın yakından ve devamlı takip edilmesi, işletmede ağır disiplin sisteminin olması, iş yerinde stres gibi çalışma şartlarındaki uygunsuzlukların çalışanın çok boyutlu bir uyumsuzluk yaşamasına neden olmaktadır. Amerikan Çalışma Enstitüsü tarafından yapılan çalışmada, çalışan-örgüt ve çalışan-yönetici uyumunun çalışma yaşam kalitesini etkilediği savunulmaktadır (Erat ve ark 2011). Saraji ve Dargahi (2006) de örgüt uyumuyla birlikte üst yöneticilere güven ve işte sağlık ve güvenlik standartlarının da çalışma yaşam kalitesini etkileyen önemli değişkenler olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Araştırma sonucunda çalışma yaşam kalitesi ile algılanan kurumsal itibar arasında istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. Literatür incelendiğinde çalışma yaşam kalitesinin kurumsal itibarın unsurları şeklinde sıralanan kurumsal kimlik ve imajı olumlu etkilediği görülmektedir (Ballou ve Godwin 2007). Ellis ve Pompli (2002) Canbera şehrinde hemşireler üzerinde yürüttüğü çalışmada çalışma yaşam kalitesinin geliştirilmesindeki ana engeller olan kötü çalışma çevresi, iş yükü, aile ve iş arasındaki dengesizlik, kariyer memnuniyetsizliği gibi faktörler olumsuz kurumsal itibara neden olmaktadır.

Araştırmada çalışma yaşam kalitesi ile pozitif duygu ve negatif duygu arasında da istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. Literatür incelendiğinde çalışma yaşam kalitesinin çalışanların sahip oldukları duygu durumunu da etkilediği görülmektedir (Martel ve Dupuis 2006, Ballou ve Godwin 2007, Kaushik ve Tonk 2008, Srivastava 2008, Koonmee ve ark 2010).

Araştırmada algılanan kurumsal itibar ile istismarcı yönetim arasında negatif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Kurumsal itibar yetenekli insan kaynağını kurumda tutmakla birlikte (Alınacak ve ark 2011) güçlü bir itibarın oluşmasını da sağlamaktadır (Vidaver-cohen ve Bronn 2013). Kurumun sektördeki durumu hakkında önemli bir ölçüt olarak görülen kurumsal itibar, istismarcı yönetimden olumsuz etkilenmektedir (Blajer ve Gjolčbiewska 2014). Anca ve Roderick (2007) de ‘kurumun sorumluluklarını nasıl yerine getirdiği’, ‘paydaşların beklentilerini nasıl karşıladığı’ ve ‘kurumun sosyal-politik çevreye uyum sağlamadaki bütün performansına’ ilişkin değerlendirmelerinin kombinasyonu olan itibar olgusunun yönetim tarzından beslendiğini savunmaktadır.

Araştırma sonucunda algılanan kurumsal itibar ile uyum arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Literatürde de destekleyici sonuçlara ulaşılmaktadır (Clayton 2000, Clercq ve Rius 2007). Bright (2007) yapmış olduğu araştırmada hem benzerlik hem de bütünleyici uyumun kurumsal itibarı olumlu etkilediğini savunmaktadır. Birey-örgüt uyumunun sağlanması sonucunda bireyde organizasyon için gönüllü çaba, örgüt değerlerine ve kimliğine sadakat arttırdığından örgüte dair itibar algısı da oluşmaktadır (Robbins ve Coulter 1999). Birey ile örgüt arasında var olan uyum hem örgüte hem de bireye olumlu çıktılar sağlamaktadır. Örgütün sahip olduğu tüm olumlu çıktılar da doğal olarak olumlu bir itibara yol açmaktadır (Ambrose ve ark 2007). Var olan kurumsal itibar da işgörenlerin psikolojik açıdan ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir rol oynayarak çalışanların örgüt ile uyum sağlamalarında destekleyici bir güç oluşturmaktadır (Fombrun 1996).

Araştırmada algılanan kurumsal itibar ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. TR71 bölgesinde (Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir, Nevşehir ve Niğde illeri) yer alan illerde faaliyet göstermekte olan özel hastaneler ve özel dal hastanelerinde yapılan çalışmada algılanan kurumsal itibarın işgörenin proaktif çalışma davranışı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Bekiş ve ark 2013). Gotsi ve Wilson (2001) kurumsal itibarın unsurları olan kurumun imajı, markası, kimliğinin ancak çalışanların göstermiş oldukları yenilikçilik ve sorumluluk alma gibi proaktif davranışlarla desteklenebileceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde Sheehan (2010),

nitelikli iş gücünün kurumun itibarını arttırdığını savunmaktadır. Dörtok (2004)'a göre de çalışanların proaktif davranış sergilemeleri sosyal paydaşların o kurum hakkında daha olumlu bir algılamaya sahip olmalarını sağlamaktadır.

Araştırmada uyum ile pozitif duygu arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Literatürde de benzer şekilde bireyin sahip olduğu pozitif duygu çevreye uyumunu kolaylaştırdığı gibi çevresiyle uyum yakalayabilen bireylerin de pozitif duygulanımı artmaktadır (Cooper ve Marshall 1976, Furnham ve Schaeter 1984, Isaksson 1990, Kelloway ve Barling 1991). Safran ve Greenberg (1991) pozitif duygu durumunun bireyin örgüt ile uyumunu olumlu yönde etkilediğini belirtmektedir. Ayrıca örgüt-birey uyumunun da pozitif duygulanımı arttırdığı savunulmaktadır (Leventhal ve Scherer 1987).

Araştırmada pozitif duygu ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuş ve negatif duygu ile proaktif çalışma davranışı arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Weiss ve Cropanzano (1996)'ya göre negatif duygu proaktif davranış üzerinde pozitif duygudan daha fazla etkiye sahip olmaktadır. Staw ve arkadaşları (1994) da pozitif duygunun negatif duyguya nazaran performans üzerinde kolaylaştırıcı bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Briner (2002)'a göre de hem pozitif hem de negatif duygu çalışanların davranışları ve performansları üzerinde etkili olmaktadır. Pozitif duyguya sahip bireyler başarısız olduğu durumlarda çevresel şartları ve koşulları suçlayıcı tavır sergilemenin aksine içinde bulundukları çevresel şartları bir fırsat olarak değerlendirerek etkilemeye ve kontrol etmeye çalışmakta yani proaktif davranış sergilemektedir (Covey 2015). Pozitif duygu çalışma ortamında iş birliği ve yardımlaşmada güdüleyici olduğundan organizasyonlardaki birçok ekstra rol ya da vatandaşlık davranışları için de güdüleyici olmaktadır (George ve Brief 1992). Forgas ve ark (1990)'nın teorisine göre pozitif duygu ileride meydana gelecek olaylar için iyimser eğilimlere sebep olmaktadır. İyimser eğilimlerin bireylerin kendileri için daha zor hedefler belirlemesine ve yüksek performans sergilemelerine katkıda bulunduğu farz edilmektedir (George ve Brief 1996). Öyle ki pozitif duygusu ya da diğer bir ifade ile iyimserlik eğilimi yüksek olan bireyler başarısızlığı dış güçlerden dolayı meydana gelmiş geçici durumlar şeklinde yorumlamaktadır (Forgas 1995).

Araştırmada uyum ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Birçok araştırma göstermektedir ki örgüt ile uyum sağlayabilen çalışan, daima inisiyatif kullanmakta ve sorumluluktan kaçınmamaktadır (Statt 1999, Shane 2010). Kişi-örgüt uyumu konusunda yapılmış çalışmalar, kişiye ve örgüte ait değerler arasında ileri düzeyde bir uyumun varlığının hem çalışanlar açısından hem de işverenler açısından pozitif sonuçlarının gerçekleşeceğini ve çalışanların proaktif davranışta bulunmalarını sağladığını ortaya koymaktadır (Backhaus 2003, Kristof-Brown 2000). Bireyler örgütsel özellikler ya da diğer çalışan özellikleri ile benzerliklerini idrak ettikleri takdirde daha fazla olumlu tavır ve davranış sergileme eğiliminde olmakta, ekstra rol sergilemektedir (Piasentin 2007). Örgüt ve diğer çalışanlarla uyum sağlayamayan bireylerin de olumsuz tavır sergiledikleri savunulmaktadır (Cable ve Edwards 2004). Yazıcı ve Esen (2018) de yapılan işle ve diğer çalışanlarla benzerlik ve bütünleyici uyum düzeyinin proaktif kişilik özelliği gösterme oranı ve daha fazla proaktif çalışma davranışı sergilenme düzeyine etki ettiğini vurgulamaktadır. Çalıştığı kurum ile uyum içerisinde olan birey, sorumluluk alma bilincinin yanı sıra yeniliklere de açık bir tutum sergilemektedir (Coups ve Ostroff 2005). Westerman ve Cyr (2004) tarafından yapılmış olan çalışmada, bütünleyici uyum ve ihtiyaçlar-karşılananlar uyumu ile iş doyumu, bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında güçlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Wheeler (2007) kişilerin örgütleriyle uyum sağlayamamaları durumunda ortaya çıkabilecek sonuçları araştırmıştır. Sonuç olarak kişi-örgüt uyumunun azalması halinde iş tatmin seviyesinde azalma işten ayrılma niyetinde artış, motivasyon düşüklüğü, sorumluluktan kaçma gibi örgüt aleyhine çıktılara ulaşılmıştır. Lauver ve Kristof-Brown (2001) çalışanların sahip olduğu yetenek ve kişisel özellikleri ile iş gereksinimleri arasındaki uyum olarak açıklanan kişi-örgüt uyumunda ortaya çıkan uyum seviyesi ile performans düzeyi arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkiye ulaşmıştır. Silverthorne (2004) ise kişi ile örgüt arasındaki benzerlik ve bütünleyici uyumun verimlilik ile olumlu ve personel değişim oranını ile olumsuz ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Edwards (1991) uyumun etkilerini araştırdığı çalışmasında kişi-örgüt uyumunun çalışanların iş memnuniyeti, kariyer planlarının gerçekleşmesi, bireysel ve örgütsel açıdan arzulanan hedeflere ulaşmayı sağladığı tersi durumda ise çalışanlarda işe gitmeme, işten ayrılma ve stres gibi olumsuzluklar doğurduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca inisiyatif kullanma ve yönetime katılma gibi proaktif davranışların desteklendiği ortamlarda da çalışanların

hem iş tatmini hem de iş ortamına uyum seviyelerinin arttığı gözlenmektedir (Aykut 2007).

Araştırma sonucunda istismarcı yönetim ile proaktif çalışma davranışı arasında negatif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Xu ve Lee (2012) 189 banka çalışanı üzerinde yapmış oldukları araştırma sonucuna göre, istismarcı bir yönetim tarzı benimseyen yönetim astlarına kendilerini beceriksiz, utanç verici ve güvensiz hissetmelerini sağlayarak proaktif davranışlarını baltalamaktadır. Haryanto ve Cahyono (2019) istismarcı yönetim konusunda yapmış oldukları içerik analizinde, istismarcı yönetimin uzun vadede çalışan davranışlarını olumsuz etkilediği, kısa vadede olumlu sonuçlara yol açtığı sonucuna ulaşılmaktadır (Haryanto ve Cahyono 2019). Ouyang ve ark (2015)'nın bir şirkette 350 üst yönetici ile yaptıkları araştırmada istismarcı yönetimin, proaktif davranışlar üzerinde yıkıcı etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Çalışanların istismarcı yönetim algılarının artması olumlu olan tüm örgütsel çıktıların azalmasına neden olmaktadır (Zellars ve ark 2002, Shoss ve ark 2013, Tepper 2000). Ayrıca istismarcı yönetim, organizasyon aleyhine olumsuz davranışları da tetiklemektedir (Akhigbe 2014). İstismarcı yönetimdeki davranışların devam etmesi çalışanların sahip oldukları psikolojik kaynaklarda (öz yeterlilik, öz saygı) tükenme oluşturarak amaçlarına ulaşmada yetersizlik duygularını beraberinde getirmektedir (Aryee ve ark 2008, Tepper 2000). Ayrıca istismarcı yönetim, yönetici desteğinin kaybı anlamına gelebildiği için söz konusu destekten mahrum kalmak çalışanların inisiyatif kullanabilmelerini zorlaştırabilecektir. (Acaray 2019). Araştırmacılar (Darolia ve ark 2010, Ge ve arkadaşları 2010, Gillet ve ark 2013, Nguyen ve ark 2016) çalışanların motive edilmelerinin ve hiçbir menfaat gözetmeden ekstra çaba göstermelerinin yöneticiler tarafından desteklenmelerine bağlı olduğunu savunmaktadırlar. İstismarcı yönetici davranışına maruz kalan çalışanın kendi yeterlilik ve başarısına dair değerlendirmesini azaltacağı ve proaktif davranamayacağı beklenmektedir (Harvey ve ark 2007, Tepper 2000). Yöneticilerin istismarcı davranışlarıyla niteliksiz ilişki ve etkileşiminin ortaya çıkardığı istenmeyen koşullarla karşılaşan çalışan bu durumdan sıkıntı, stres duymakta ve bu da çalışanlarda düşük enerji, yüksek zihinsel yorgunluk/bitkinlik ve stres ortaya çıkararak onları duygusal tükenmeye sevk etmektedir (Wu ve Cao 2015).

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1.Sonuç

Bu araştırmada, sağlık çalışanlarının iş ilişkilerini etkilediği düşünülen proaktif çalışma davranışı, algılanan kurumsal itibar, istismarcı yönetim, pozitif-negatif duygu ve uyum değişkenlerinin ilişkileri araştırılmıştır.

5.1.1.Sosyo-Demografik Özelliklere Ait sonuçlar

- Araştırmaya toplam 705 sağlık çalışanı katılmıştır. Katılımcıların %49,4'ü kadın, %50,6'sı ise erkektir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarından %14,9'u 18-28 yaş aralığında, %70,1'i 29-38 yaş aralığında, %15'i 39 ve üzeri yaş aralığında yer almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim düzeylerine bakıldığında %13,4'ü lise ve altı öğrenim düzeyi mezunu, %6,5'i yüksekokul mezunu, %61'i lisans mezunu, %19,1'i ise lisansüstü mezunudur. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının %42'si doktor, %22,1'i yardımcı sağlık profesyoneli, %27'si idari personel, %8,9'u destek hizmetleri olarak görev almaktadır. Katılımcıların %66,4'ü evli, %33,6'sı bekârdır. Kurumda çalışma yıllarına bakıldığında %70,5'i 1-5 yıl arası, %29,5'i 6 yıl ve üzeri çalışanlar kategorisinde yer almaktadır. Son olarak araştırmaya katılanların aylık gelir düzeyine bakıldığında katılımcıların %6,5'i 1500-2500 aralığında, %27,7'si 2501-4000 aralığında, %27,4'ü 4001-6000 aralığında ve %38,4'ü 6001 ve üzeri aralığında gelir elde etmektedir.

5.1.2.Araştırmanın hipotezleri ile ilgili sonuçlar

- Çalışma yaşam kalitesi ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kaliteleri artıkça proaktif çalışma davranışları artmakta, çalışma yaşam kaliteleri azaldıkça da proaktif çalışma davranışları azalmaktadır. Bu nedenle hipotez 1 (Çalışma yaşam kalitesi proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.) kabul edilmiştir.
- Çalışma yaşam kalitesi ile istismarcı yönetim arasında negatif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani istismarcı yönetim artıkça araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kaliteleri azalmakta, istismarcı yönetim azaldıkça da çalışma yaşam kaliteleri artmaktadır. Bu

nedenle hipotez 2 (Çalışma yaşam kalitesi istismarcı yönetim ile negatif ilişkilidir.) kabul edilmiştir.

- Çalışma yaşam kalitesi ile uyum arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani uyum arttıkça çalışma yaşam kalitesi artmakta, uyum azaldıkça da çalışma yaşam kalitesi azalmaktadır. Bu nedenle hipotez 3 (Çalışma yaşam kalitesi benzerlik ve bütünleyici uyum ile pozitif ilişkilidir.) kabul edilmiştir.
- Çalışma yaşam kalitesi ile algılanan kurumsal itibar arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yani algılanan kurumsal itibar araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kalitelerine etki etmemektedir. Bu nedenle hipotez 4 (Çalışma yaşam kalitesi kurumsal itibar ile pozitif ilişkilidir.) reddedilmiştir.
- Çalışma yaşam kalitesi ile pozitif duygu arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yani sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kaliteleri pozitif duygularına etki etmemektedir. Bu nedenle hipotez 5 (Çalışma yaşam kalitesi pozitif duygu ile pozitif ilişkilidir.) reddedilmiştir.
- Çalışma yaşam kalitesi ile negatif duygu arasında negatif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yani sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kaliteleri negatif duygularına etki etmemektedir. Bu nedenle hipotez 6 (Çalışma yaşam kalitesi negatif duygu ile negatif ilişkilidir.) reddedilmiştir.
- Algılanan kurumsal itibar ile istismarcı yönetim arasında negatif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani istismarcı yönetim arttıkça algılanan kurumsal itibar azalmakta, istismarcı yönetim azaldıkça da kurumsal itibar artmaktadır. Bu nedenle hipotez 7 (Kurumsal itibar istismarcı yönetim ile negatif ilişkilidir.) kabul edilmiştir.
- Algılanan kurumsal itibar ile uyum arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani uyum arttıkça algılanan kurumsal itibar artmakta, azaldıkça da kurumsal itibar azalmaktadır. Bu nedenle hipotez 8 (Kurumsal itibar benzerlik ve bütünleyici uyum ile pozitif ilişkilidir.) kabul edilmiştir.
- Algılanan kurumsal itibar ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani kurumsal itibar arttıkça sağlık çalışanlarının proaktif çalışma davranışları artmakta, kurumsal

itibar azaldıkça da sağlık çalışanlarının proaktif çalışma davranışları azalmaktadır. Bu nedenle hipotez 9 (Kurumsal itibar proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.) kabul edilmiştir.

- Uyum ile pozitif duygu arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani uyum artıkça pozitif duygu artmakta, uyum azaldıkça da pozitif duygu azalmaktadır. Bu nedenle hipotez 10 (Benzerlik ve bütünleyici uyum pozitif duygu ile pozitif ilişkilidir.) kabul edilmiştir.
- Pozitif duygu ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani pozitif duygu arttıkça sağlık çalışanlarının proaktif çalışma davranışları artmakta, pozitif duygu azaldıkça da sağlık çalışanlarının proaktif çalışma davranışları azalmaktadır. Bu nedenle hipotez 11 (Pozitif duygu proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.) kabul edilmiştir.
- Negatif duygu ile proaktif çalışma davranışı arasında negatif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. Yani negatif duygu sağlık çalışanlarının proaktif çalışma davranışına etki etmemektedir. Bu nedenle hipotez 12 (Negatif duygu proaktif çalışma davranışı ile negatif ilişkilidir.) reddedilmiştir.
- Uyum ile proaktif çalışma davranışı arasında pozitif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani uyum arttıkça proaktif çalışma davranışı artmakta, benzerlik ve bütünleyici uyum azaldıkça da proaktif çalışma davranışı azalmaktadır. Bu nedenle hipotez 13 (Benzerlik ve bütünleyici uyum proaktif çalışma davranışı ile pozitif ilişkilidir.) kabul edilmiştir.
- İstismarcı yönetim ile proaktif çalışma davranışı negatif yönde istatistiki açıdan anlamlı ilişki bulunmuştur. Yani istismarcı yönetim arttıkça sağlık çalışanlarının proaktif çalışma davranışları azalmakta, istismarcı yönetim azaldıkça da sağlık çalışanlarının proaktif çalışma davranışları artmaktadır. Bu nedenle hipotez 14 (İstismarcı yönetim proaktif çalışma davranışı ile negatif ilişkilidir.) kabul edilmiştir.

5.2.Öneriler

- Araştırma kapsamına sadece özel hastaneler dâhil edilmiştir. Benzer çalışmaların tıp fakülteleri ve devlet hastanelerinde de uygulanması

önerilebilir. Ayrıca farklı araştırmaların kamu ve özel hastanelerde karşılaştırılmalı olarak yapılması önerilebilir.

- Yapılan araştırma sonucunda sağlık çalışanlarının proaktif çalışma davranışlarının örgütsel ve bireysel birçok değişkeni olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Buradan hareketle sağlık kurumlarında çalışma şartlarının iyileştirilmesinin yönetimde birincil hedef olması önerilebilir.
- Yapılan araştırmada yönetimin örgütsel çıktılar üzerinde etkisinin olduğu gözlemlenmiştir. Buradan hareketle benimsenen yönetim tarzının insanın üretime katkı verecek yönde olması özellikle sağlık hizmeti sunan kurumlar adına önem arz etmektedir.
- Yapılan araştırmada çalışma koşullarının bireysel ve örgütsel değişkenler üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle çalışan bireyi tüm yönleriyle ele alan bir sistemin geliştirilmesi önerilmektedir.
- Sağlık alışanları, hizmet sektöründe ki çalışmaları sırasında yoğun iş yükü, vardiya sistemi, sürekli ayakta kalma, teknolojiye ayak uydurmada sorun yaşama, araç-gereç yetersizliği, kişilerarası olumsuz ilişkiler, enfeksiyon ve hastalık riski gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Karşılaşılan bu durumlar iş yaşam kalitesini ve sundukları bakımın kalitesini de etkilemektedir. Buradan hareketle çalışma yaşam kalitesi kapsamındaki stratejilerin kurum içerisinde özenle uygulanması önerilmektedir.
- Sağlık alışanları normal çalışma sürelerinden daha uzun çalışan ve hayati görev ve sorumlulukları olan zamanla yarışan ve farklı teknolojileri aynı anda kullanabilmesi gereken yoğun stres altındaki gruptur. Bu nedenle sağlıklı ve güvenli çalışma ortamları sağlık çalışanları açısından ciddi anlamda büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle sağlıklı ve güvenli bir evre oluşturmak büyük önem taşımaktadır. Sağlıklı ve güvenli çalışma ortamı sağlık çalışanlarının motivasyonunu arttırmakla birlikte kuruma bağlılığını arttırmakta ve hasta profillerinde düzelme sağlamaktadır.
- Tıp fakülteleri ya da devlet hastanelerine nazaran özel hastanelerde müşteri profilinin daha fazla önem arz etmesi nedeniyle istismarcı yönetimin olumsuz ıktıları göz önünde bulundurulduğunda daha olumlu getiriler sağlayan yönetim tarlarının benimsenmesi önerilmektedir.

- Özel hastanelerin gerek kurum kültürü ile gerek diğer çalışanlar ile uyum sağlayacak bir çalışan profili çıkarması ve insan kaynağı teminini bu çerçevede sağlaması önerilmektedir.
- Yapılan araştırma sağlık kurumlarında gerçekleştirilmiştir. Gelecek araştırmalarda kullandığımız değişkenlerin farklı sektörlerdeki sonuçlarına bakılabilir.
- Benzer çalışmalar hastaneler dışındaki farklı kurumlarda da uygulanabilir hatta sağlık çalışanları ile farklı sektörlerdeki çalışanlar arasındaki karşılaştırmalara yer verilmesi önerilebilir.
- Benzer konularda ayrıntılı nitel çalışmalar da yapılarak literatüre önemli katkılar sağlanabilir.
- Araştırmada hipotezler dışında yeni ilişkiler tespit edilmiştir. Bunlar üzerinde yeni çalışmalar yapılması önerilebilir.
- Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkide başka faktörlerin aracı etkisinin araştırılması da gelecek çalışmalar için öngörülebilir.

6. KAYNAKLAR

- Adhikari DR, Dhruba KG, 2010. Labor legislations for improving quality of work life in Nepal. *International Journal of Law and Management*, 52, 40–53.
- Acaray A, 2019. İstismarcı yönetici algısının kişisel başarı hissinde azalma üzerine etkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü. *OPUS– Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12, 2528-9535.
- Afşar ST, 2011. Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ahmad A, Omar Z, 2013. Abusive supervision and deviant workplace behavior: the mediating role of work-family conflict. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 9, 124-130.
- Ahmad KZ, 2008. Relationship between leader-subordinate personality congruence and persormance and satisfaction in the U. K. *Leadership & Organizational Development Journal*, 29, 396-411.
- Akal Z, 2002. İşletmelerde performans ölçüm ve denetimi. 1.baskı, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, s.11.
- Akdeniz C, Aydemir Ö, 1999. Sağlık düzeyi ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması ve güvenilirliği. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni* 9, 104-108.
- Akdoğan A, Cingöz A, 2006. İç girişimciliğe verilen önem düzeyi ve iç girişimciliği etkileyen örgütsel faktörlerin belirlenmesine yönelik Kayseri ilinde bir araştırma. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Bildiriler Kitabı*, Bışkek. 25-27.
- Akhigbe OJ, Godwin ON, Akhere AP, Joy I, Ashely L, 2014. Prosocial behaviour and organisational commitment in the nigerian public sector. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences (JETEMS)* 5, 154-165.
- Almaçık U, Cigerim E, Akcin K, Bayram O, 2011. Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions. *Procedia Social and Behavioral Sciences* 24, 1177-1189.
- Alber A, 1979. Job enrichment for profit. *Human Resource Management*, 18, 15-25.
- Alexander ER, 1979. The design of alternatives in organizational contexts: A pilot study. *Administrative Science Çmarterly*, 24, 382- 404.
- Alkan Y, Soğancıoğlu Ş, Pamukçu F, Vardiya çalışmasının yarattığı stres, 2. Ulusal Ergonomi Kongresi, MPM Yayın, s. 93-100, 1989, Ankara.
- Altun N, 2008. Yataklı tedavi kurumlarında çalışan hemşirelerin iş zenginleştirme faaliyetlerinin belirlenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Altuntaş G, Dönmez D, 2010. Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39, 1303- 1732.
- Ambrose ML., Arnaud A, Schminke M, 2007. İndividual moral development and ethical climate: The influence of person –organization fit on job attitudes. *Journal of Business Ethics*, 77, 323-333.
- Anca EC, Roderick JB, 2007. The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective. *Industrial Marketing Management*, 36, 230-240.
- Antonacopoulou E, 2000. Employee development through self-development in three retail banks. *Personnel Review*, 29, 491-508.
- Argenti P, 2003. *Corporate communication*, 3rd ed. New York, McGraw – Hill.
- Argenti PA, Druckenmiller B, 2004. Reputation and the corporate brand. *Corporate Reputation Review*, 6, 368-374.
- Argyris C, 1973. Personality and organizational theory revisited. *Administrative Science Çuarterly*, 18, 145-67.

- Artan İ, 1986. Örgütsel davranış, örgütsel stres kaynakları ve yöneticiler üzerinde bir uygulama [Organizational stress factors and a practice on managers]. İstanbul, Bassen Kültür ve Eğitim Yayınları, s. 26.
- Aryee S, Chen ZZ, Sun LY, Debrah YA, 2007. Antecedents and outcomes of abusive supervision: Test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, 92, 191–201.
- Aryee S, Sun LY, Chen ZXG, Debrah YA, 2008. Abusive supervision and contextual performance: the mediating role of emotional exhaustion and the moderating role of work unit structure. *Management and Organization Review*, 4, 393-411.
- Ashford B, 1994. Petty tyranny in organizations, *Human Relations*, 47, 755–778.
- Ashford SJ, Tsui AS, 1991. Self-regulation for managerial effectiveness: The role of active feedback seeking. *Academy of Management Journal*, 34, 251-280.
- Ashford SJ, Black JS, 1996. Proactivity during organizational entry: The role of desire for control. *Journal of Applied psychology*, 81, 199.
- Ay F, 2005. İnsan kaynakları yönetiminde iş rotasyonu modelleri. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın I, 2009. Sağlık yönetimi alanında lisans eğitimi almış sağlık çalışanlarının çalışma yaşam kalitesinin değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydiner BA, 2007. Ailelerin yaşam kalitelerini etkileyen bazı objektif ve sübjektif göstergelerin incelenmesi. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Aytaç S, 1998. Çalışma yaşamında kariyer ve ülkemiz açısından önemi. *Mercek Dergisi*, 11, 63–66.
- Aykut S, 2007. Örgütsel adalet, birey-örgüt uyumu ile çalışanların işle ilgili tutumları. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Backhaus K, 2003. Importance of person-organization fit to job seekers. *Career Development International*, 8, 21-26.
- Bagozzi RP, 1981. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error: A comment. *Journal of Marketing Research*, 18, 375-381.
- Ballou Godwin NH, 2007. Quality of work life: Have you invested in your organisation's future? *Strategic Finance*, 41–45.
- Baltaş A, 2008, Girişimciliğin ardındaki insan profili. *Nisan*, 20, 2018.
- Bartolome F, Evans LPA, 2001. Başarının bedeli bu kadar ağır mı olmalı, iş ve yaşam dengesi, İstanbul, MESS Yayınları, s. 6.
- Basso MR, Schefft BK, Ris MD, Demper WN, 1996. Mood and global-local visual processing. *Journal Of The International Neuropsychological Society*, 2, 249-255.
- Başar U, Sığı Ü, Basım N, 2016. İşyerinde karanlık liderlik. *İş ve İnsan Dergisi*, 3, 65–76.
- Başer E, 2000. Kalite, toplam kalite yönetimi ve kalite çemberleri. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Bateman T, Crant J, 1993. The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal Of Organizational Behavior*, 14, 103-118.
- Bateman TS, Crant JM, 1999. Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42, 63-70.
- Bayram A, Güler SB, Akın YK, 2016. Mahalli idarelerde itibar yönetimi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 21, 251-274.
- Beach DS, 1980. *Personnel: the management of people at work*. Macmillan Pub Co.
- Bebbington J, Larrinaga C, Moneva JM, 2007. Corporate social reporting and reputation risk management, 337-361. www.vuw.ac.nz/sacl/about/researchseminarseries/jb011206.pdf

- Becherer RC, Maurer JG, 1999. The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of Small Business Management*, 37, 28–36.
- Bekiş T, Bayram A, Şeker M, 2013. Kurumsal itibarın işgören performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5, 19-27.
- Bendixen M, Abratt R, 2007. Corporate identity, ethics and reputation in supplier-buyer relationships. *Journal of Business Ethics*, 76, 69-82.
- Bies RJ, Tripp TM, 1996. Beyond distrust. *Trust in Organizations*, 246-260.
- Bindl UK, Parker SK, 2010. Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. *APA handbook of industrial and organizational psychology*, 2, : Selecting and developing members for the organization. (pp. 567-598). American Psychological Association, 567-598.
- Bircan N, 2014. Stresin hemşirelerde çalışma yaşam kalitesine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bolat T, 2000. Toplam kalite yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması). 1. Baskı. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Booth SA, 2000. How can organizations prepare for reputational crisis. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 8, 153-182.
- Bouckennooghe D, Raja U, Butt AN, 2013. Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of Psychology*, 147, 105-123.
- Bowditch JL, Buono AF, 1997. A primer on organizational behavior. USA: Wiley & Sons.
- Bowling NA, Beehr TA, 2006. Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998–1012.
- Bowen DE, Lawler EE, 1992. The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33, 31-39.
- Bowen DE, Ledford GE, Nathan BR, 1991. Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Perspectives*, 5, 35-51.
- Boyar E, Güngörmüş AH, 2016, Muhasebe meslek mensuplarının proaktif kişilik özelliklerinin, kariyer memnuniyeti ile UFRS' ye bakış açıları ve bilgi düzeyleri üzerine etkisi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 70, 55-66.
- Bradburn NM, 1969. The structure of psychological well-being. Chicago: Aldine. Brislin, R.W., Lonner WJ, Thorndike RM, 1973. Cross cultural research method. New York: John Wiley and Sons, p. 32.
- Brady AKO, 2002. Profiling corporate imagery: A sustainability perspective, Judge Institute of Management Working Paper, (15).
- Bragg JE, Andrevvs IR, 1973. Participative decision- making: An experimental study in a hospital. *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 9, 727-35.
- Brees J, Mackey J, Martinko M, Harvey P, 2014. The mediating role of perceptions of abusive supervision in the relationship between personality and aggression. *Journal of Leadership ve Organizational Studies*, 21, 403 413.
- Brief AP, Burke MJ, George JM, Robinson BS, Webster J, 1988. Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73, 193-198.
- Brisette S, 2005. Reputation Managemnt, Nuclear Plant.
- Bromley BD, 2001. Relationships between personal and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 35, 316-334.
- Brief AP, Butcher AH, Roberson L, 1995. Cookies, disposition, and job attitudes: The effects of positive mood inducing events and negative affectivity on job satisfaction in a field experiment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62, 55-63.

- Briner RB, 1999. The neglect and importance of emotion at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 323-346.
- Briner RB, 2002. The Experience, expression and management of emotion at work, *Psychology at Work*, Fifth Edition, Penguin Books. p. 25.
- Bright L, 2007. Does person-organization fit mediate the relationship between public service motivation and the job performance of public employees? *Review of Public Personnel Administration*, 27, 361-379.
- Bromley DB, 2000. Psychological aspects of corporate identity, image and reputation. *Corporate Reputation Review*, 3, 240-52.
- Bryman A, Cramer D, 2001. Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13; A guide for social scientists. First Edition. London and New York, Taylor&Francis Group.
- Burgdorf J, Panksepp J, 2006. The neurobiology of positive emotions. *Neuroscience and Behavioral Reviews*. 30, 173-187.
- Burton JP, Hoobler JM, 2011. Aggressive eactions to abusive supervision: The role of interactional justice and narcissism. *Scandinavian Journal of Psychology*, 52, 389-398.
- Burtson PL, Stichler JF, 2010. Nursing work enviroment and nurse caring: Relationship among motivational factors. *J Adv Nurs*, 66, 1819-1831.
- Cable DM, 1995. The role of person-organization fit in organizational entry. Unpublished Doctoral Dissertation. Cornell University.
- Cable DM, DeRue DS, 2002. The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 87, 875-884.
- Cable DM, Edwards JR, 2004. Complementary and supplementary fit: A theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology*, 89, 822– 834.
- Cable DM, Judge TA, 1997. Interviewer perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 546-561.
- Can A, 1991. Çalışma hayatınn kalitesinin geliştirilmesi. I. Verimlilik Kongresi. Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 454, 89-99. (27- 29 Kasım), Ankara.
- Carless SA, 2005. Person–job fit versus person–organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429.
- Carlson D, Ferguson, M, Hunter E, Whitten D, 2012. Abusive supervision and work-fmaily conflict-the path through emotional labor and burnout. *The Leadership Quaterly*, 23, 849–859.
- Carmeli A, Tishler A, 2005. Perceived organizational reputation and organizational performance: An empirical investigation of industrialeEnterprises. *Corporate Reputation Review*, 8, 1, 13-30.
- Cascio WF, 1989. Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits. Second Edition. Newyork, MCGraw-Hill.
- Chang EM, Daly J, Hancock KM, Bidewell JW, Johnson A, Lambert VA, Lambert CE, 2006. The relationships among workplace stressors, coping methods, demokgraphic characteristics, and heslth in Austraiian nurses. *Journal of Professional Nursing*, 22, 30-38.
- Chan KW, Wyatt TA, 2007. Quality of work life: a study of employees in Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*, 13, 501-517.
- Chatman JA, 1989. Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14, 333-349.
- Chatman EA, 1991. Life in a small world: Applicability of gratification theory to information-seeking behavior. *Journal of the American Society for Information Science*, 42, 438-449.
- Cheng JW, Lu KM, 2012. The role of job design and mechanism in motivating feedback- seeking behaviour in transportation service. *The Service Industries Journal*, 32, 2047-2057.

- Choudhary SA, Ramzan M, Riaz A, 2013. Strategies for career plateau: Empirical investigation of organizations in Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4, 712-726.
- Clark LA, Watson D, 1991. Tripartite model of anxiety and depression: Psychometric evidence and taxonomic implications. *Journal of Abnormal Psychology*, 100, 316-336.
- Clayton S, 2000. Yönetim (Sharpen your team's skills in supervision). Çev. Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul, s.45.
- Clercq DD, Rius IB, 2007. Organizational commitment in Mexican smalland medium-sized firms: The role of workStatus, organizational climate, and entrepreneurial orientation. *Journal of Small Business Management*, 45, 467-490.
- Cole DC, Robson LS, Lemieux-Charles L, McGuire W, Sicotte C, Cham-pagne F, 2005. Quality of working life indicators in Canadian health care organizations: A tool for healthy he-althcare workplaces? *Occupational medicine*, 55, 54-59.
- Collins A, Gunner M, 1990. Social and personality development. *Annual Review of Psychology*, 41, 387-416.
- Collins A, Gunner M, 1990. Social and personality development. *Annual Review Of Psychology*, 41, 387-416.
- Comrey AL, Lee HB, 1992. A first course in factor analysis. Second Edition. London and New York, Routledge, p. 10.
- Cooper CL, Marshall JG, 1976. Occupational sources of stress: A review of the literature relative to coronary heart disease and mental ill Health. *Journal of Occupational Psychology*, 49, 11-28.
- Cooper RK, Sawaf A, 1997. Liderlikte duygusal zekâ (çev. Zelal Bedriye Ayman, Banu Sancar). Sistem Yayıncılık, İstanbul, s.23.
- Cortina LM, Magley VJ, Williams JH, Langhout RD, 2001.Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 64 – 80.
- Coups EJ, Ostroff JS, 2005. A population-based estimate of the prevalence of behavioral risk factors among adult cancer survivors and noncancer controls. *Preventive Medicine*, 40, 702-711.
- Court S, Kinman G, 2008. Tackling stress in higher education. London, UCU Publications, p. 30.
- Covey SR, 2015. Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı. (Çev. Osman Deniztekin ve Filiz Nayır Deniztekin), 51. Baskı, İstanbul, Varlık Yayınları, s. 81-82.
- Crant J, 1995. The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Crant J, 1995. The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Crant JM, 1995. The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80, 532-537.
- Crant J, 2000. Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26, 435-462.
- Cravens KS, Goad OE, 2006. Employees: The Key Link To Corporate Reputation Managem. *Business Horizons*, 49(4), 293-302.
- Crawford JR, Henry JD, 2004. The positive and negative affect schedule (PANAS): Construct validity, measurement properties and normative data in a large non-clinical sample. *British Journal of Clinical Psychology*, 43, 245-265.
- Cropanzano R, Weiss HM, Hale JM, Reb J, 2003. The structure of affect: Reconsidering the relationship between negative and positive affectivity. *Journal of management*, 29, 831-857.
- Cummings TG, Vorley CG, 2009. Organizational development & change. 9th Edition. USA, South Western College Publishers, p. 17.
- Cüceloğlu D, 1994. İnsan ve davranışı. Psikolojinin Temel Kavramları. İstanbul: Remzi Kitapevi, s. 33.

- Çeçen AR, 2002. Duygular insan yaşamında neden vazgeçilmez ve önemlidir? Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 9, 164-170.
- Çınaroğlu S, Şahin B, 2012. Kurumsal itibar ve imajın hastanelerin performansı ile ilişkisi. Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30, 27-55.
- Çillioğlu A, 2010. İç ve dış paydaşların değerlendirmelerine göre Anadolu Üniversitesi'nin kurumsal itibarı. Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Çini PE, 2014. Yönetici ve çalışanların proaktif kişilik özellikleri ve ilişkisel bağımlı benlik düzeylerinin karşılaştırılması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dale BG, Lees J, 1987. A snapshot of the profile of a quality circle programme at the eighteenth monthstage. IEEE Preceedings, 134, 747-751.
- Darolia CR, Kumari P, Darolia S, 2010. Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. Journal of the Indian Academy of Applied Psychology, 36, 69-78.
- Davies D, 2002. Risk management -Protecting Reputation, Computer Law & Security Report, 18 (6).
- Davis LE, Trist EL, 1974. Improving the quality of working life: sociotechnical case studies. University of California.
- Demirbilek S, Umut TÖ, 2008. Çalışma yaşamı kalitesinin artırılmasında personel güçlendirmenin rolü. İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10, 47-67.
- Diamond LM, Aspinwall LG, 2003. Emotion regulation across the life span: An integrative perspective emphasizing self-regulation, positive affect, and dyadic processes. Motivation and Emotion, 27, 125-156.
- Dichter E, 1985. What's in an image? Journal of Consumer Marketing, 2, 75-81.
- Diener E, Emmons RA, 1984. The independence of positive and negative affect. Journal of Personality and Social Psychology, 47, 1105-1117.
- Diener E, 2006. Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. Journal of Happiness Studies, 7, 397-404.
- Diener E, Suh E, Oishi S, 1997. Recent finding of subjective well-being. Indian Journal of Clinical Psychology, 24, 25-41.
- Diener E, Sapyta JJ, Suh E, 1998. Subjective well-being is essential to wellbeing. Psychological Inquiry, 9, 33-37.
- Diener E, Scollon CN, Lucas RE, 2003. The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. Advances in Cell Aging and Gerontology, 15, 187-219.
- Dikmetaş E, 2006. Hastane personelinin çalışma/iş yaşam kalitesine yönelik bir araştırma. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 15, 169-182.
- Dockray S, Steptoe A, 2010. Positive affect and psychobiological processes. Neuroscience and Biobehavioral Reviews, 35, 69-75.
- Doğan T, 2008. Social support and wellness as predictors of psychological symptoms. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi, 3, 30-44.
- Doğan Y, Özdevecioğlu M, 2009. Pozitif ve negatif duygusallığın çalışanların performansları üzerindeki etkisi. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 1, 165-190.
- Dowling GR, 2004. Corporate reputations: Should you compete on yours? California Management Review, 46, 19-36.
- Dörtok A, 2004. Kurumsal itibarınızdan kaç sıfır atabilirsiniz. Birinci Baskı, İstanbul, Rota Yayın Yapım Tanıtım Ticaret Ltd. Şti.
- Du Plessis AE, Carroll A, Gillies RM, 2014. The meaning of out-of-field teaching for educational leadership. International Journal of Leadership in Education, 20, 87-112.

- Duffy MK, Ganster DC, Pagon M, 2002. Social undermining in the workplace. *Academy of Management Journal*, 45, 331–351.
- Duffy MK, Ganster DC, Shaw JD, Johnson JL, Pagon M, 2006. The social context of undermining behavior at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, 105–126.
- Duyan EC, Aytac S, Akyildiz N, Van Laar D, 2013. Measuring work related quality of life and affective well-being in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 4.
- Duygulu E, 2008. Algılanan kurumsal görünüm, proaktif kişilik özelliği ve iş kurma (girişimcilik) tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencileri üzerine bir inceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 95-120.
- Easton S, Van Laar DL, 2012. User manual for the work-related quality of life (WRQoL) scale. Portsmouth, UK, University of Portsmouth.
- Easton S, Van Laar D, 2013. QoWL (Quality of Working Life) – what, how, and why? *Psychology Research*, 3, 596-605.
- Eaton AE, 1990. The extent and determinants of local union control of participative programs. *Industrial and Labor Relations Review*, 43, 604–620.
- Edisan Z, Kadioğlu F, 2013. Yaşam kalitesi kavramının antik dönemdeki öncüleri. *Lokman Hekim Journal*, 3, 1-4.
- Edwards JR, Cooper CL, 1990. The person-environment fit approach to stress: Recurring problems and some suggestions. *Journal Of Organizational Behavior*, 11, 293-307.
- Edwards JR, 1991. Person–Job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. *International Review Of Industrial And Organizational Psychology*, 6, 283–357.
- Edwards JR, Shipp AJ, 2007. The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. In: *Perspectives on organizational fit*. Ed: Ostroff C, Judge TA, New York, Lawrence Erlbaum Associates, 209-258.
- Efil İ, 1997. Yönetimde kalite çemberleri ve uygulama örnekleri. 4. Baskı. Bursa, Uludağ Üniversitesi İİBF Yayınları.
- Einarsen S, Hoel H, Notelears G, 2009. Measuring exposure to bullying and harrasment at work: Validity, factor structure and psychometric properties of the negative acts questionnaire-revised. *Work and Stres*, 23, 24-44.
- Elfenbein HA, O'Reilly CA, 2007. Fitting in the effects of relational demography and person – culture fit on group process and performance. *Group & Organization Management*, 32, 109-142.
- Elma C, Demir K, 2003. Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: Uygulamalar ve sorunlar. 2. Baskı. Ankara, Anı Yayınları, s. 44.
- Eray F. 1999. Hazır giyim sanayinde marka reklam ve tüketici ilişkileri. *Mesleki Eğitim Dergisi*, 2, 109-115.
- Erdem M, 2010. Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Educational Administration: Theory and Practice*, 16, 511-536.
- Erdoğan B, Bauer T, 2005. Enhancing career benefits of employee proactive personality: The role of fit with jobs and organizations. *Personal Psychology*, 58, 859-891.
- Eren E, 2000. Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. 6. Baskı. İstanbul, Beta Yayınları.
- Erensal YC, 1995. Vardiya çalışmasına uyumu etkileyen faktörler ve bu faktörlerin ergonomik vardiya tasarım modellerinde gösterimi. 5. Ergonomi Kongresi, Milli produktivite Merkezi, Yayın No: 570, 1995, s.169- 179.
- Erickson A, Shaw B, Murray J, Branch S, 2015. Destructive leadership: Causes, consequences and countermeasures. *Organizational Dynamics*, 44, 266-272.
- Ersanlı E, 2003. Üniversite öğretim elemanlarının duygusal zekâ düzeyleri. Yayımlanmamış yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Samsun.
- Fatihah O, Noraishah D, Nasir R, Khairiddin R, 2012. Employment security as moderator on the effect of job security on worker's job satisfaction and well-being. *Asian Social Science*, 8, 50- 56.

- Fredrickson BL, Cohn MA, 2008. Positive emotions. *Handbook of Positive Psychology*, 9, 120-134.
- Flynn G, 1999. Stop toxic managers before they stop you! *Workforce*. Workforce-Boulder, 40-46.
- Fombrun CJ, 1996. *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, MA, Harvard Business School Press, p.55.
- Fombrun C, Shanley M, 1990. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33, 233 – 258.
- Fombrun CJ, Van Riel CBM, 1997. The reputational landscape. USA: *Corporate Reputation Review Journal*, 1, 6–13.
- Fombrun CJ, Van Riel CBM, 2004. *Fame and fortune: How successful companies build winning reputations*. Upper Saddle River, NJ: Financial Times 102.
- Forgas JP, 1992. Affect in social judgments and decisions: a multiprocess model. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 227-275.
- Forgas J, 1995. Mood and judgment: The affective infusion model (Aim). *Psychology Bulletin*, 117, 39-66.
- Forgas JP, Bower GH, Moylan SJ, 1990. Praise or blame? Affective influences on attributions for achievement. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 59, 809-819.
- Forgas J, Gordon HB, Moylan S, 1990, Praise or blame- affective influences on attributions for achievement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59, 809-819.
- Fortune D, 2006. An examination quality of work life and quality of care within a health care setting. A Thesis For the Degree of Master of Arts, University of Waterloo, Canada.
- Franci R, Armstrong A, 2001. Ethics as a risk management strategy: The Australian experience. *Journal of Business Ethics*, 45, 375-385.
- Fredrickson BL, 1998. What good are positive emotions? *Review of General Psychology*, 2, 300-319.
- Fredrickson BL, 2001. The role of positive emotions in positive psychology: The broaden and build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson BL, 2003. The value of positive emotions: The emerging science of positive psychology is coming to understand why it's good to feel good. *American Scientist*, 9, 330-335.
- Fredrickson BL, Joiner T, 2002. Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13, 172-175.
- French JPR, Caplan RD, Harrison RV, 1982. *The mechanisms of job stress and strain*. New York: Wiley, 7.
- Frese M, Fay D, 2001. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In: *Research in organizational behavior*. Ed: Staw BM, Sutton RI, 23, 133–187.
- Fullan M, 1972. Overviewv of the innovative process and the user. *Interchange.*, 3, 1-46.
- Fuller J, Hester K, Cox S, 2010. Proactive personality and job performance: Exploring job autonomy as a moderator. *Journal Of Managerial Issues*, 22, 35-51.
- Fuller JB, Marler LE, Hester K, 2012. Bridge building within the province of proactivity. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1053-1070.
- Furnham A, Schaeffer R, 1984. Person-environment fit, job satisfaction and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 57, 295-307.
- Gabriel Y, 2008. *Organizing words: A critical thesaurus for social and organization studies*. 1 Edition. Oxford, OUP Oxford, p. 25.
- Garland EL, Fredrickson B, Kring AM, Johnson DP, Meyer PS, Penn DL, 2010. Upward spirals of positive emotions counter downward spirals of negativity: Insights from the broaden and build theory and affective neuroscience on the treatment of emotion dysfunctions and deficits in psychopathology. *Clinical Psychology Review*, 30, 849-864.
- Gaultier-Gailarda S, Louisot JP, 2006. Risks to reputation: A global approach. *The Geneva Papers*, 31, 425–445.

- Genç N, 2005. Yönetim ve organizasyon. 2. Baskı. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- George, J. M. (1996), Group affective tone. *Handbook of Work Group Psychology*, 75, 77-94.
- George JM, Arthur PB, 1996. Motivational agendas in the workplace: The effects of feelings on focus of attention and work motivation. *Research in Organizational Behavior*, 18, 75-109.
- George JM, Brief PA, 1992. Feeling good-doing good: A conceptual analysis of the mood at work-organizational spontaneity relationship. *Psychological Bulletin*, 112, 98-116.
- Gillespie NA, Walsh M, Winefield AH, Dua J, Stough C, 2001. Occupational stress in universities: Staff perceptions of the causes, consequences and moderators of stress. *Work and Stress*, 15, 53-72.
- Gillet N, Gagné M, Sauvagère S, Fouquereau E, 2013. The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22, 450-460
- Goleman D, 2005. Duygusal zekâ neden ıq dan önemlidir? (Çev. Banu Seçkin Yüksel), İstanbul, Varlık Yayınları, s.24.
- Gotsi M, Wilson A, 2001. Corporate Reputation: Seeking a definition. *Corporate Communications*, 6, 24-30.
- Gössweiner V, Pfeiffer C, Richter R, 2001. Quality of life and social quality. *Working Paper*, 12, 1-13.
- Grant A, Ashford S, 2008. The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior* 28, 3-34.
- Gray ER, Balmer JMT, 1998. Managing corporate image and corporate reputatio. *Long Range Planning*, 31, 695-702.
- Greenberg J, 2002. *Managing Behavior in Organizations*, 3rd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, p.20.
- Greenhaus, JH, Collins KM, Shaw JD, 2003. The relation between work– family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 510– 531.
- Griffin JM, Fuhrer R, Stansfeld SA, Marmot M, 2002. The importance of low control at work and home on depression and anxiety: Do these effects vary by gender and social class? *Social Science & Medicine*, 54, 783-798.
- Griffin M, Neal A, Parker S, 2007. A new model of work role performance: positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *The Academy of Management Journal*, 50, 327-347.
- Grzywacz JG, Marks NF, 2000. Family, work, work-family spillover, and problem drinking during midlife. *Journal of Marriage and Family*, 62, 336-348.
- Gupta VK, Bhawe NM, 2007. The influence of proactive personality and stereotype threat on women's entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. 13, 73-85.
- Guthrie JP, 2000. Alternative pay practices and employee turnover: An organization economics perspective. *Group & Organization Management*, 25, 419-439.
- Gül H, Oktay E, Gökçe H, 2008. İş tatmini, stres, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkiler: Sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 20, 1-11.
- Gümüş M, Öksüz B, 2009. İtibar sürecinde kilit rol: Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi. *Journal of Yaşar University*, 4, 2129-2150.
- Güvenli FG, 2006. Yeni teknolojilerin çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkileri. *Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir*.
- Hackman RJ, 1975. Is job enrichment just a fad? *Harvard Business Review*, 129-138.
- Hackman RJ, Oldham G, Janson R, Purdy K, 1975. A new strategy for job enrichment. *California Management Review*, 17, 57-71.

- Hall R, 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Harris DH, 2000. The benefits of exit interviews. *Information Systems Management*, 17, 17-20.
- Harris JK, Kacmar MK, Zivnuska S, 2007. An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18, 252-263.
- Harris KJ, Harvey P, Kacmar KM, 2011. Abusive supervisory reactions to coworker relationship conflict. *The Leadership Quarterly*, 22, 1010-1023.
- Harrison S, 2000. *Public relations an introduction*. London. UK: Thomson Learning, p. 5.
- Harvey P, Stoner J, Hochwarter W, Kacmar C, 2007. Coping with abusive supervision: The neutralizing effects of ingratiation and positive affect on negative employee outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
- Haryanto B, Cahyono E, 2019. Relationship between abusive supervision and performance: The role of gender. *European Research Studies Journal*, 22, 305-311.
- Hatch MJ, Schultz M, 1997. Relations between, organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31, 356-357.
- Hatch JM, Schultz M, 2000. Scaling the tower of babel: Relational differences between identity, image and culture in organizations, In *The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand*, Oxford University Press, New York, p. 13-14.
- Hendron MG, 2008. *Structural ve social integration: Help or hindrance to bottomup innovation?* Unpublished Doctoral Dissertation, The University of Texas at Austin, Austin.
- Herbig P, Milewicz J, 1993. The relationship of reputation and credibility to brand success. *Journal of Consumer Marketing*, 10, 5-10.
- Hershcovis MS, 2011. Incivility, social undermining, bullying oh my!": a call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 499-519.
- Hill EJ, 2005. Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26, 793-819.
- Hoel H, Cooper CL, 2000. *Destructive conflict and bullying at work*, Sponsored by the British Occupational Health Research Foundation (BOHRF), Manchester School of Management UMIST.
- Honey G, 2009. *A short guide to reputation risks*. Burlington, Gower Publishing Ltd, p. 30.
- Hoobler JM, Brass DJ, 2006. Abusive supervision and family undermining as displaced aggression. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1125-1133.
- Hoof HBV, Xu ST, Serrano AL, Torres L, 2015. Abusive supervision- a form of workplace harassment: an exploratory study in the ecuadorian hospitality industry. *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 6, 103-121.
- Hou X, 2017. Multilevel influence of destructive leadership on millennial generation employees' innovative behavior. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45, 1113-1126.
- Huang HJ, 1999. Job rotation from the employees point of view. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7, 75-85.
- Huzzard T, 2003. *The convergence of the quality of working life and competitiveness*, Stockholm: National Institute for Working Life.
- Iacovides A, Fountoulakis KN, Kaprins G, Kaprins S, 2003. The Relationship between job stress, burnout and clinical depression. *Journal of Affective Disorders*, 75, 209-221.
- Ilies R, Judge TA, 2002. Understanding the dynamic relationships among personality, mood, and job satisfaction: A field experience sampling study". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 1119-1139.
- Isaksson K, 1990. A Longitudinal study of the relationship between frequent job change and psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 297-308.

- Isen, AM, 1993. Positive affect and decision making, Handbook of Emotions, New York.
- Işık R, 1991. Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi: Hükümet, işçi, işveren ve özellikle ILO'nun yaklaşımları. Verimlilik ve Çalışma Hayatının Kalitesinin Geliştirilmesi Sempozyumu, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Işıkhani V, 2004. Çalışma hayatında stres ve basıncı çıkarma yolları. 1. Baskı. Ankara, Sandık Yayınları.
- Iverson RD, Olekalns M, Erwin PJ, 1998. Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 1-23.
- İncir G, 1991. Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi -bir örnekçe-, 3. Ergonomi Kongresi, (ss: 230-243), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Joosub TS, 2006. Risk management strategies to maintain corporate reputation. Yüksek Lisans Tezi, University of South Africa Business Management.
- Kadıbeşegil S, 2013. İtibar yönetimi. 7. Baskı. İstanbul, Media Cat Kitapları, s. 42.
- Kandasamy I, Sreekumar A, 2009. WRKLFQUAL: A tool for measuring quality of work life. *Research and practice in human resource management*, 17, 59-70.
- Kaighobadi S, Esteghlal A, Mohebbi S, 2014. The relationship between quality of work life and performance of the managers of smes of shiraz industrial town: Case study in Iran. *European Journal of Business and Management*. 6, 127-134.
- Kaplan V, 2015. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin iş yaşamı kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karaköse T, 2006. Örgütlerde itibar yönetimi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 11, 1-12.
- Karaköse T, 2007. Örgütlerde itibar yönetimi. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 11, 1-12.
- Kay J, 1993. Foundations of corporate success, Oxford University Press.
- Kaymaz K, 2003. Çalışma yaşamında kalite. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 5.
- Kaushik N, Tonk MS, 2008. Personality and quality of work life. *ICFAI Jo-urnal of Organizational Behavior*, VII (3), 34-46.
- Kelloway E, Kevin JB, 1991. Job characteristics, role stress and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 291-304.
- Kelloway EK, Sivanathan N, Francis L, Barling J, 2005. Poor leadership. *Handbook of Work Stress*. California, Sage Publications, 89-112.
- Khoo HS, Burch GSJ, 2008. The 'dark side' of leadership personality and transformational leadership: An exploratory study. *Personality and Individual Differences*, 44, 86-97.
- Kickul J, Gundry L, 2002. Prospecting for strategic advantage: The proactive entrepreneurial personality and small firm innovation. *Journal of Small Business Management*, 40, 85-97.
- Koçel T. 2005. İşletme yöneticiliği. Onuncu Baskı. İstanbul, Arıkan Basım Yayın, s.198- 200.
- Koçel T, 2014. İşletme Yöneticiliği. 15. basım, İstanbul, Beta Yayıncılık. S.52.
- Korkmaz HTE, 2010. The Relationship of categories of work events to affective states and attitudes in the workplace: A test of the affective events theory. A Thesis Submitted to the Graduate School of Social Sciences of Middle East Technical University.
- Kristof-Brown AL 2000. Perceived applicant fit: Distinguishing between recruiters' perceptions of person-job and person-organization fit. *Personnel Psychology*, 53, 643-671.
- Kristof-Brown A, Guay RP, 2011. Person – environment fit. In: *Handbook of industrial/organizational psychology*. Ed: Zedeck S, Washington DC, American Psychological Association.
- Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, 2005. Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281- 342.

- Kristof AL, 1996. Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.
- Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC, 2005. Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Küçükusta D, 2007. Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Lange D, Lee P, Dai Y, 2011. Organizational reputation: A review. *Journal of Management*, 37, 153-185.
- Lauver KJ, Kristof-Brown A, 2001. Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behaviour*, 59, 454-470.
- Lazarus RS, 1991. Emotional and adaptation. Oxford Press, New York, p. 21.
- Lazarus RS, Folkman S, 1984. Stress, appraisal, and coping. 1 Edition. New York, Springer.
- Lee SM, Peterson S, 2000. Culture, entrepreneurial orientation, and global competitiveness, *Journal of World Business*, 35, 401-416.
- LePine JA, Van Dyne L, 1998. Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, 83, 853-868.
- Leonard-Barton D, 1992. Core capabilities and core rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, 5, 111-125.
- Leventhal H, Scherer K, 1987. The relationship of emotion to cognition: A functional approach to a semantic controversy. *Cognition and Emotion*, 1, 3-28.
- Leymann H, 1990. Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-126.
- Leymann H, 1996. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 165-184.
- Levin I, Stokes JP, 1989. Dispositional approach to job satisfaction: Role of negative affectivity. *Journal of Applied Psychology*, 74, 752-758.
- Lewis D, 2003. Voices in the social construction of bullying at work. *European journal of work and organizational psychology*. 5, 165-184.
- Li N, Liang J, Crant JM, 2010. The role of proactive personality in job satisfaction and organizational citizenship behavior: a relational perspective. *Journal of Applied Psychology*, 95, 395-404.
- Li WD, Zhang Z, Zheng X, Liu X, 2017. Narcissism, abusive supervision climate, and team effectiveness: Testing a mediation model. In *Academy of Management Proceedings*, 2016(1), 10959.
- Liou KT, 1998. Employee turnover intention and professional orientation: A study of detention workers. *Public Administration Quarterly*, 22, 161-175.
- Lipman-Blumen J, 2005. Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*, 36, 29-36.
- Locke E, Latham G, 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *The Academy of Management Review*, 29, 388-403.
- Louisot J, 2005. Risk management in practice: Reputation. Aralık 20, 2007, <http://www.riskmanagementmagazine.com.au/articles/67/0c02c967.asp?type=125&category=1239>.
- Lumpkin GT, Dess GG, 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21, 135-172.
- Lyubomirsky S, King L, Diener E, 2005. The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological Bulletin*, 131, 803-855.
- Mackay G, Risk M, 2001. Building quality practice settings: An attributes model. *Canadian Journal of Nursing Leadership*, 14, 19-27.

- McPike L, 1987. Shared decision making at the school site: Moving toward a professional model. *American Educator*, 10- 17, 46.
- Major DA, Turner JE, Fletcher TD, 2006. Linking proactive personality and the big five to motivation to learn and development activity. *Journal of applied psychology*, 91, 927-935.
- Markham FS, 2010. Kadın istihdamı politikalar etkilimi değil mi? Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni, 53.
- Markwick N, Fill C, 1997. Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31, 1– 16.
- Martinko MJ, Harvey P, Brees JR, Mackey J, 2013. A review of abusive supervision research. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 120-137.
- Meglich PA, Eesley DT, 2011. A bully in its own China shop: risk factors for abusive supervision in small firms. *International Journal of Business and Social Science*, 2, 11-22.
- Meneghan EG, Merves ES, 1984. Coping with occupational problems: The limits of individual efforts. *Journal of Health and Social Behavior*, 25, 406- 423.
- Memon MA, Salleh R, Baharom MNR, Harun H, 2014. Person-organization fit and turnover intention: mediating role of employee engagement. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 6, 205-209.
- Merjman T, Meer QVD, Dormolen MV, 1993. The after-effects of night work on short-term memory performance. *Ergonomics*, 36, 37-42.
- Mitchell, M. S., ve Ambrose, M. L. (2007). Abusive supervision and workplace deviance and the moderating effects of negative reciprocity beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1159–1168.
- Michelson D, Lydiard RB, Pollack MH, Tamura RN, Hoog SL, Tepner R, Demitrack MA, Tellefson GD, 1998. Outcome assesment an clinical improement in panic disorder: evidence from a randomized controlled trial of fluoxetine and placebo. *Am J Psychiatry*, 155, 1570-1577.
- Moberg D, 1981. Job enrichment through symbol management. *California Management Review*, 24, 24-30.
- Morrison EW, Phelps CC, 1999. Taking charge at work: extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Morrison EW, Phelps CC, 1999. Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Mosadeghrad AM, 2013. Quality of working life: An antecedent to employee turnover intention. *International Journal of Health Policy Management*, 1, 43–50.
- Mosadeghrad AM, Ferlie E, Rosenberg D, 2011. A study of relationship between job stress, quality of working life and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 24, 170–181.
- Morton HC, 1977. A look at factors affecting the quality of working life. *Monthly Labor Review*, 64-65.
- Muchinsky PM, Monahan CJ, 1987. What is person-environment congruence? Supplementary versus comple-mentary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268-277.
- Mumcuoğlu Ö, 2002. Bar-on duygusal zekâ testi (Baron emotional Quantitent inventory- Baron EQ-i)' nin Türkçe dilsel eşdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlik çalışması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mumford MD, Boatman J, Hunter ST, Bedell-Avers KE, 2007. The sources of leader violence: a comparison of ideological and non-ideological leaders. *The Leadership Quarterly*, 18, 217- 235.
- Murari K, 2013. Abusive leadership-a barrier to employee empowerment. *European Journal of Business and Management*, 5, 8-21.
- Nahai R, Österberg S, 2012. Higher education in a state of crisis: A perspective from a students' quality circle. *AI & Society*, 27, 387–398.

- Nahavandi A, Malekzadeh AR, 1999. Organizational behavior the person-organization fit. 1st Edition. New Jersey, Prentice Hall, p. 24.
- Naktiyok A, 2004. İç girişimcilik. 1. Baskı İstanbul, Beta Yayınları, s.17.
- Nguyen N, LeBlanc G, 2001. Corporate image and corporate reputation customers retention decisions in services. *Journal of Retailing and Customer Services*, 8, 227-236.
- Neuman JH, Baron RA, 1997. Aggression in the workplace. In: *Antisocial behavior in organizations*. Eds: Giacalone R, Greenberg J, Thousand Oaks, Sage Publications, 37-67.
- Neuman JH, Keashly L, 2003. Workplace bullying: Persistent patterns of workplace aggression. J. Greenberg, & ME Roberge (Chairs), Vital but neglected topics in workplace deviance research. Symposium conducted at the annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Newstrom JW, Davis K, 1997, *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. Ninth Ed. America, McGraw- Hill Publication, p.12.
- Nguyen B, Chang K, Rowley C, Japutra A, 2016. Organizational citizenship behavior, identification, psychological contract and leadership frames: The example of primary school teachers in Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 8, 260-280.
- Norton SD, Massengill D, Schneider HL, 1979. Is job enrichment a success or a failure?. *Human Resource Management*, 18, 28-37.
- O'Callaghan T, 2006. The regulatory power of the corporate reputation: Corporations confront anti-corporate activism in an era of globalization.
- Oğuz S, 1996. Dünden bugüne yönetime katılım. *İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Aylık Dergisi*, 34, 220-230.
- O'Reilly CA, Chatman J, Caldwell DF, 1991. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34, 487-516.
- Ouyang K, Lam W, Wang W, 2015. Roles of gender and identification on abusive supervision and proactive behavior. *Asia Pac Manag* 32, 671-691.
- Oxley M, 1984. Quality circles benefit foundries. *The Production Engineer*, 15-16.
- Özen DŞ, Temizsu E, 2010. Anksiyete ve depresif bozukluklarda örtüşen ve ayrılan belirtiler. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 2, 1-14.
- Özkalp E, Cengiz AA, 2003. Çalışma hayatında duygular ve yönetimi. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 943-956. Afyon.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim. Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın, (149), s. 23.
- Özmete E, 2010. Aile yaşam kalitesi dinamikleri: aile iletişimi, ebeveyn sorumlulukları, duygusal, duygusal refah, fiziksel/materyal refahın algılanması. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3, 455-465.
- Özsoy E, 2017. Kişiliğin karanlık yönünün tükenmişlik üzerine etkisi. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Padilla A, Hogan R, Kaiser RB, 2007. The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Padilla A, Hogan R, Kaiser RB, 2007. The toxic triangle: destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.
- Parker SK, 1998. Enhancing role breadth self- efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.
- Parker S K, Collins CG, 2010. Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.
- Parker SK, Collins CG, 2010. Taking stock: integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36, 633-662.

- Parker SK, Bindl UK, Strauss K, 2010. Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36, 827-856.
- Paş a M, 2002. Yaşam kalitesini yükselten temel unsur olarak iş in insacillaştırılması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 4(1).
- Peltekoğlu FB, 2004. Halkla ilişkiler nedir? 2.Baskı. İstanbul: Beta Basım, s. 23.
- Peterson C, Seligman MEP, 1984. Casual explanations as a risk factor for depression: Theory and evidences. *Psychological Review*, 91, 347-374.
- Piasentin KA, 2007. How do employees conceptualize fit development of a multidimensional measure of subjective person-organization fit. Doctoral Thesis, Niversity of Calgary, Department of Psychology.
- Piasentin KA, Chapman DS, 2007. Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 341-354.
- Pira A, Shodol Ç, 2004. Kriz yönetimi. 1.Baskı. İstanbul, İletişim Yayınları.
- Pitt L, Ewing M, Berthon P, 2002. Proactive behavior and industrial salesforce performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 639-644.
- Poelmans S, O'Driscoll M, Beham B, 2005. A review of international research in the field of work and family. In: *Work and family: An international research perspective*. Ed: Say P, NJ: Erlbaum, Mahwah, 3– 46.
- Pringle H, Thompson M, 2000. Marka ruhu: Sosyal sorumluluk kampanyaları ile marka yaratmak. İstanbul, Scala Yayıncılık, s. 36.
- Pun KF, Chin KS, Gill R, 2001. Determinants of employee involvement practices in manufacturing enterprises. *Total Quality Management*, 12, 95- 109.
- Rayner J, 2004. Managing reputational risk. Ağustos 10, 2019, <http://www.eurolog.co.uk>
- Raykov T, Marcoulides GA, 2006. A first course in structural equation modeling. New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, p. 14.
- Reed GE, 2004. Toxic leadership. *Military Review*, 84(4), 67-71.
- Resick CJ, Baltes BB, Shantz CW, 2007. Person-organization fit and work-related attitudes and decisions: Examining interactive effects with job fit and conscientiousness. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1446.
- Rethinam GS, Ismail M, 2008. Constructs of quality of work life: a perspective of information and technology professionals. *European Journal of Social Sciences*, 7, 58-70.
- Robbins L, 2013. The workplace impact of baby boomers and millennials work/life balance perceptions on their attitudes and behaviors. Doctoral Dissertation, The Chicago School of Professional Psychology.
- Robbins SP, Coulter M, 1999. *Management*. 6th Edition. New Jersey, Prentice Hall, p.52.
- Robbins SP, Coulter M, 2001. *Management*. 7th Edition. Prentice Hall.
- Robin SP, 1996. *Organizational behavior: Concepts, controversies and applications*. New Jersey: A Simon & Schuster Company.
- Robins K, 1999. İmaj görmenin kültür ve politikası. Birinci Basım, İstanbul, Ayrıntı Yayınları, s. 32.
- Robinson SL, Bennett RJ, 1995. A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *The Academy of Management Journal*, 38, 555–572.
- Rose RC, Beh L, Uli J, Idris K, 2006. Quality of work Life: Implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2, 61-67.
- Rothmann S, Barkhuizen N, Tytherleigh MY, 2008. Model of work-related ill health of academic staff in a South African higher education institution. *South African Journal of Higher Education*, 22, 404-422.

- Reena G, Jayan C, 2012. Role of quality of work life on the job attitude and personal effectiveness of engineering college teachers. *South Asian Academic Research Journals, Academicia* 2 (6).
- Resnick J, 2006. Reputational risk management. *FSA Times*, 5.
- Roberts PE, Dowling GR, 1997. The value of a firm's corporate reputation: How reputation helps attain and sustain superior performance. *Corporate Reputation Review*, 1-2, 72-76.
- Roberts P, Dowling G, 2002. Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1141 – 1158.
- Runcie JF, 1980. Dynamic-systems and the quality of work life. *Personnel*, 57(6), 13-24.
- Russell-Bennett R, Härtel CE, Beatson A, 2011. Affective events theory as a framework for understanding third-party consumer complaints. In *What Have We Learned? Ten Years On*. Emerald Group Publishing Limited, p. 28.
- Sabuncuoğlu Z, 1995. İşletmelerde halkla ilişkiler. 10. Baskı, Bursa, Alfa Aktüel Yayınları, s. 42.
- Safran DJ, Greenberg SL, 1991. Emotion in human functioning: Theory and therapeutic implications, *Emotion, Psychotherapy, and Change* New York-The Guilford Press, p. 3-15.
- Saphiro S, 1998. Places and spaces: the historical interaction of technology, home and privacy. *The Information Society*, 14, 275-284.
- Saragih, S. 2011. The effects of job autonomy on work outcomes: self efficacy as an intervening variable, *International Research Journal of Business Studies*, 4 (3), 203–215.
- Saruhan ŞC, Yıldız ML, 2013. Çağdaş yönetim bilimi. İkinci Baskı. İstanbul, Beta Basım A.Ş., s.131.
- Serbest F, 2000. İş yaşamı niteliği. *Verimlilik Dergisi*, 1, 27-40.
- Schneider B, 1987. The people make the place. *Personnel Psychology*, 40, 437-453.
- Schmidt AA, 2008. Development and validation of the toxic leadership scale. Master Thesis, University of Maryland, College Park.
- Scheurer ML, 2010. A climate for workplace aggression: The influence of abusive supervision, organizational factors, and subordinate predispositions. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Northern Illinois University, Illinois.
- Scholarios D, Marks A, 2004. Work-life balance and the software worker. *Human Resources Management Journal*, 14, 54-74.
- Scott SG, Bruce RA, 1994. Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37, 580-607.
- Shobe RE, 1983. Quality of work life as perceived by elementary school principals and by elementary school teachers. Doctoral Thesis, Indiana State University.
- Serey TT, 2006. Choosing a robust quality of work life. *Business Forum*, 27, 7-10.
- Shaw JD, Duffy M, Jenkins D, Gupta N, 1999. Positive and negative affect, signal sensitivity and pay satisfaction. *Journal of Management*, 25, 189-206.
- Shane S, 2010. Born entrepreneurs, born leaders: How your genes affect your work life. 1 Edition. North Carolina, Oxford University Press.
- Schneider B, Goldstein HW, Smith DB, 1995. The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48, 747-773.
- Schilesinger LA, 1982. Quality of work life and the supervisor. New York: Praeger. Praeger Publishers, p. 15.
- Schulze N, 1998. Yaşam kalitesini yükselten temel unsurlar olarak işin insancıllaştırılması. 6. Ergonomi Kongresi, M.P.M. yayınları, No: 62, Ankara.
- Sheehan, NT, 2010. Reputation as a driver in activity level analysis: Reputation and competitive advantage in knowledge intensive firms. *Corporate Reputation Review*, 13, 198-208.

- Shoss MK, Eisenberger R, Restubog SLD, Zagenczyk TJ, 2013. Blaming the organization for abusive supervision: The roles of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 98, 158-168.
- Statt DA, 1999. Concise dictionary of business management. 1 Edition. Londra, Routledge.
- Siebert SE, Crant JM, Kraimer ML, 1999. Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Siegel JL, 2011. A multi-level model examining the effects of unit-level culture on abusive supervision. Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Arizona, Tucson.
- Sirgy MJ, Efraty D, Siegel P, Lee DJ, 2000. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theory. *Social Indicators Research*, 55, 241-302.
- Sirgy MJ, Efraty D, Siegel P, Lee DJ, 2001. A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302.
- Sirgy MJ, Michalos AC, Ferriss AL, Easterlin RA, Patrick D, Pavot W, 2006. The quality of life (QOL) research movement: Past, present and future. *Social Indicator Research*, 76, 343-466.
- Simard M, Marchand A, 1995. A multi level analysis of organisational factors related to the taking of safety initiatives by workgroups. *Safety Science*, 21, 113-129.
- Simmons J, Mares WJ, 1985. Working together: Employee participation in action. New York, New York University Pres, p. 45.
- Solmuş T. 2000. İş yaşamında kalite ve kaliteyi arttırmaya yönelik program. *Türk Psikoloji Dergisi*, 18.
- Soysal A, 2009. İş yaşamında stres. *Çimento işveren Dergisi*, 17-40.
- Spector PE, 1986. Perceived control employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39, 1005-1016.
- Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage publications, 3.
- Staw BM, Robert IS, Lisa HP, 1994. Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science*, 5, 51-71.
- Steele SA, 2016. An evaluation of emotional intelligence and person-organization fit. Published Doctoral Thesis. University of The Rockies School of Organizational Leadership.
- Steiger JH, 1994. Factor analysis in the 1980's and the 1990's: Some old debates and some new developments. *Trends and Perspectives in Empirical Social Research*, 201-224.
- Stevens JP, Pituch KA, 2009. Applied multivariate statistics for the social sciences. Sixth Edition. London and New York, Taylor&Francis Group.
- Sturges J, Guest D, 2000. Working to live or living to work? Work/life balance early in the career. *Human Resources Management Journal*, 14, 5-20.
- Swamy DR, Nanjundeswaraswamy TS, Rashmi S, 2015. Quality of work life: scale development and validation. *International Journal of Caring Sciences*, 8, 281-300.
- Şahbazoğlu, M. (2014). The relationship between proactive personality, empowerment and proactive work behavior (Doctoral Dissertation), Yeditepe University.
- Şatır Ç, Sümer FE, 2008. Kurum itibarının bileşenleri üzerine bir araştırma: Sağlık hizmeti üreten bir kamu kurumunda iç paydaşlar itibarı nasıl algılıyor? *Selçuk İletişim*, 5, 15-25.
- Tadelis S, 1999. What's in a name? Reputation as a tradeable asset? *American Economic Review*, 89, 548-563.
- Taşkın M, 2010. Ekonomik kriz ortamlarında kurumsal iletişim kanallarıyla iç paydaşlara dönük itibar yönetimi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tavmergen, İ. 2000. Turizm sektörü ve çalışma hayatında kalite. *Standart Dergisi*, 39, 47-50.
- Tepper BJ, 2000. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178-190.

- Tepper BJ, Duffy MK, Henle CA, Lambert LS, 2006. Procedural injustice, victim precipitation, and abusive supervision. *Personnel Psychology*, 59, 101-123.
- Tepper BJ, 2007. Abusive supervision in work organizations: Review, synthesis and research agenda. *Journal of Management*, 33, 261-289.
- Tepper BJ, Henle CA, Lambert LS, Giacalone RA, Duffy MK, 2008. Abusive supervision and subordinates' organization deviance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 721-732.
- Tepper BJ, Carr JC, Breaux DM, Geider S, Hu C, Hua W, 2009. Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power / dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.
- Teryima SV, Faajir A, John E, 2016. Examining employee quality of work life (qwl) as a determinant of managerial effectiveness in business organizations: A study of Nigeria Breweries plc. Lagos. *The Business and Management Review*, 7, 268-281.
- Thau S, Mitchell M, 2010. Self-gain or self-regulation impairment? Tests of competing explanations of the supervisor abuse and employee deviance relationship through perceptions of distributive justice. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1009-1031.
- Thoroughgood CN, Padilla A, Hunter ST, Tate BW, 2012. The susceptible circle: A taxonomy of followers associated with destructive leadership. *Leadership Quarterly*, 23, 897-917.
- Topçu MK, 2015. Çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde psikolojik sözleşme algısının rolü. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Toplu DB, 1999. Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi: Türkiye'deki kamu kurum arşivleri örneği. *Türk Kütüphaneciliği*, 13, 223-251.
- Toprak Ç, 2013. Hemşirelerin çalışma yaşam kalitesinin hasta tatmini üzerindeki etkisinin irdelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tran Q, Tian Y, Li C, Sankoh FP, 2014. Impact of destructive leadership on subordinate behaviour via voice behavior, loyalty and neglect in Hanoi, Vietnam. *Journal of Applied Sciences*, 14, 2320-2330.
- Triggs DD, King PM, 2000. Job rotation professional safety. P32-34.
- Torlak SE, Yavuzçehre PS, 2008. Denizli kent yoksullarının yaşam kalitesi üzerine bir inceleme, Çağdaş Yerel Yönetimler, 17, 23-44.
- Türk Dil Kurumu, 1998. Türkçe sözlük. *Türke Sözlük 9.baskı*. Ankara.
- Türk YZ, Çetin M, Fedai T, 2012. Genç hekimlerde çalışma yaşam kalitesinin belirleyicileri. *Sağlık Bilimleri Dergisi (Journal Of Health Sciences)*, 21, 172-181.
- Turanlı M, Özden ÜH, Demirhan D, 2002. Seçim tartışmalarının hisse senedi piyasasına etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi*, 1, 1-14.
- Tuncer M, 2012. Çalışma yaşama kalitesinin çalışanların işlerinden ayrılma niyetlerine etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tziner A, Kopelman RE, 1988. Effects of rating format on goal-setting dimensions: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 73, 323-326.
- Uğur E, 2005. Hemşirelerin iş yaşamı kaliteleri ve etkileyen faktörlere ilişkin görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ulutaş M, Kalkan A, Çetinkaya ÖB, 2015. Birey-örgüt uyumunun iş doyumu ve örgüte bağlılık üzerine etkisi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17, 141-160.
- Umstot DD, Mitchell TR, Bell CH, 1978. Goal setting and job enrichment: An integrated approach to job design. *Academy of Management Review*, 3, 867-879.
- Uncuoğlu-Yolcu İ, Çakmak AF, 2017. Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı ilişkisi üzerinde psikolojik güçlendirmenin etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13, 425-438.
- Unsworth K, Parker SK, 2003. Promoting a proactive and innovative workforce for the new workplace. *Journal of Small Business Management*, 34, 42-49.

- Ural GE, 2006. Stratejik halkla ilişkiler uygulamaları. 1.baskı. İstanbul, Birsen Yayınevi, s. 50.
- Uysal FG, 2002. Çalışma yaşamının kalitesi ve çağdaş yönetim. İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 4.
- Uzunoglu E, Öksüz B, 2008. Kurumsal itibar riski yönetimi: Halkla ilişkilerin rolü. Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, 5, 111-123.
- Üstündağ N, 1999. Akıllı binaların tesis yönetimi ve iş yaşam kalitesi üzerine etkileri. Unpublished PhD Thesis, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Vagharseyyeddin SA, Vanaki Z, Mohammadi E, 2010. The nature nursing quality of work life: An integrative review of literature. West J Nurs Res, 18, 1-19.
- Van Laar DL, Edwards J, Easton S, 2007. The work-related quality of life (WRQoL) scale for health care workers. Journal of Advanced Nursing, 60, 325-333.
- Van Laar DL, Edwards J, Easton S, 2007. The work-related quality of life (WRQoL) scale for healthcare workers. Journal of Advanced Nursing, 60, 325-333.
- Van Rekom J, 1997. Deriving an operational measure of corporate identity. European Journal of Marketing, 31, 413.
- Van Riel CBM, Balmer JM, 1997. Corporate identity: The concept, its measurement and management. European Journal of Marketing, 31, 340-341.
- Van Schalkwyk L, Els C, Rothmann I, 2011. The moderating role of perceived organisational support in the relationship between workplace bullying and turnover intentions across sectors. South African Journal of Human Resource Management, 9, 1-13.
- Van Vianen AE, 2018. Person-environment fit: A review of its basic tenets. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5, 75-101.
- Vargün H, 2009. Tam zamanında üretim modeline göre maliyetlerin izlenebilirliği. The Journal of Accounting and Finance (MUFAD), 44, 251-263.
- Vartia M, 2003. Workplace bullying: A study on the environment, well-being and health. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Université d'Helsinki, Helsinki.
- Vidaver-Cohen D, Brønn PS, 2013. Reputation, responsibility, and stakeholder support in Scandinavian firms: A comparative analysis. Journal of Business Ethics, 127, 49-64.
- Vinokur AD, Van Ryn M, 1993. Social support and undermining in close relationships: Their independent effects on the mental health of unemployed persons. Journal of Personality and Social Psychology, 65, 350-359.
- Quick JD, Henley AB, Quick JC, 2004. The balancing act – at work and at home. Organizational Dynamics, 33, 426-438.
- Walsh G, Beatty SE, 2007. Customer-based corporate reputation of a service firm: Scale development and validation. Journal of the Academy of Marketing Science, 35, 127-143.
- Walton RE, 1972. How to counter alienation in the plant. Harvard Business Review, 50, 70-81.
- Walton RE, 1973. Quality of working life: what is it?. Sloan Management Review. 15, 11-21.
- Warr PB, Barter J, Brownbridge G, 1983. On the independence of positive and negative affect. Journal of Personality and Psychology, 44, 644-651.
- Waterman AS, 1993. Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. Journal of Personality and Social Psychology, 64, 678-691.
- Wartick SL, 1992. The relationship between intense media exposure and change in corporate reputation, Business and Society, 31, 33-49.
- Watson D, 2000. Mood and temperament. New York, Guilford Press, p. 51.
- Watson D, Clark LA, 1984. Negative affectivity: the disposition to experience aversive emotional states. Psychological Bulletin, 96, 463-490.
- Watson D, Clark LA, Tellegen A, 1988. Development and validation of brief measure of positive and negative affect: The PANAS scales. Journal of Personality and Social Psychology, 54, 1063-1070.

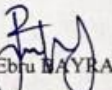
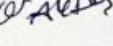
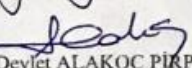
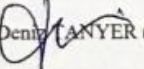
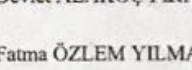
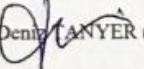
- Watson D, Slack AK, 1993. General factors of affective temperament and their relation to job satisfaction over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 181-202.
- Watson D, Tellegen A, 1985. Toward a consensual structure of mood. *Psychological Bulletin*, 98, 219-235.
- Weiss HM, Cropanzano R. 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organisational Behavior*, 18, 1-79.
- Weiss HM, Russell C, 1996. Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, cases and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Weisinger H, 1998. İş yaşamında duygusal zekâ, İstanbul, MNS Yayıncılık, s. 39.
- Werbel JD, Gilliland SW, 1999. Person-environment fit in selection process. In: *Research in Personnel and Human Resources Management*. Ed: Ferris GR, , 7, 209-243, Stamford, JAI Press.
- Werbel JD, Johnson DJ, 2001, The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, 40, 227-240.
- Westerman JW, Cyr LA, 2004. An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of selection and assessment*, 12, 252-261.
- Westerman JW, Vanka S, 2005. A cross-cultural empirical analysis of person-organization fit measures as predictors of student performance in business education: Comparing students in the United States and India. *Academy of Management Learning & Education*, 4, 409-420.
- Wheeler CH, 2007. Do localization economies derive from human capital externalities? *The Annals of Regional Science*, 41, 31-50.
- Whetten D, Mackey A, 2002. A social actor conception of organizational identity and its implications for study of organizational reputation. *Business and Society*, 41, 393-414.
- Whicker ML, 1997. Minimizing the damage of a 'toxic leader'. *PA Times*, 20(1), 1-2.
- Whitman MV, Halbesleben JRB, Holmes O, 2014. Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 38-53.
- Williams RJ, Schnake ME, Fredenberg W, 2005. The impact of corporate strategy on a firm's reputation. *Corporate Reputation Review*, 8, 187-197.
- Wood SJ, Wall TD, 2007. Work enrichment and employee voice in human resource management performance studies. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1335-1372.
- Wu SQ, Cao K, 2015. Abusive supervision and work-family conflict: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 171-178.
- Wu T-Y, Hu C, 2009. Abusive supervision and employee emotional exhaustion dispositional antecedents and boundaries. *Group & Organization Management*, 34, 143-169.
- Yahyagil MY, 2005. Birey organizasyon uyumu ve çalışanların iş tutumlarına etkisi. *Öneri Dergisi*, 4, 137-149.
- Xu Q, Lee J, 2012. Abusive supervision and subordinates' proactive behavior and the mediating effect of work engagement. Paper presented at the 26 th Annual Australian and New Zealand Academy of Management Conference, Perth.
- Xu AJ, Loi R, Lam LW, 2015. The bad boss takes it all: How abusive supervision and leader-member exchange interact to influence employee silence. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 763-774.
- Yazıcı U, Esen Ş, 2018. Kişi iş uyumu proaktif kişilik ve proaktif çalışmanın akademik personel performansı üzerine etkisi: Bartın Üniversitesi örneği. *Business and Organization Research*, 12, 73-82.
- Yolcu Uİ, Çakmak AF, 2017. Proaktif Kişilik İle Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirmenin Etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13, 425-438.
- Yousuf SMA, 1995. Quality of working life as a function of socio-technical System. 1st Ed. Yeni Delhi, Mittal Publications.

- Zapf D, Knorz C, Mathias K, 1996. On the relationship between mobbing factors and job content, the social work environments and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 215-237.
- Zhang Y, Liao Z, 2015. Consequences of abusive supervision: a meta-analytic review. *Asia Pacific Journal Management*, 32, 959-987.
- Zincirkıran M, 2005. Sanayi toplumundan enformasyon toplumuna: Değişen çalışma hayatı ve yeni değerler. İn: *Çalışma Yaşamında Dönüşümler (Örgütsel Bakış)*. Ed: Keser A, İkinci Baskı. Ankara, Nobel Yayın, s. 16-22.
- Zyman S, Brott A, 2004. Bildiğimiz reklamcılığın sonu. İstanbul, Medai Cat Yayınları, s. 64-67.



7. EKLER

EK-A: Etik Kurul Onayı

 SELÇUK ÜNİVERSİTESİ	T.C. SELÇUK ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu	 SELÇUK ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ
Sayı: 000		Tarih: 01/11/2018
ARAŞTIRMA PROJESİ DEĞERLENDİRME FORMU		
Toplantı tarihi:	31.10.2018	
Toplantı no:	02	
Proje no:	1900	
Karar no:	2018/163	
Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sağlık Yönetimi Bölümü Prof. Dr. Şebnem ASLAN'ın "Çalışma Yaşam Kalitesi ile Proaktif Çalışma Davranışı İlişkisinde Bireysel ve Kurumsal Faktörlerin Aracılık Etkisi" adlı çalışması görüşüldü. Çalışma etik açıdan uygun bulunmuştur.		
 Doç. Dr. Kezban TEPELİ (Başkan)	 Doç. Dr. Özlem KARAKUŞ (Üye) KATILMADI	
 Prof. Dr. Ramazan ARI (Üye)	 Dr. Öğr. Üyesi Emel FİLİZ (Üye)	
	 Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin Alan DİKMEN (Üye)	
 Prof. Dr. Şebnem ASLAN (Üye) KATILMADI	 Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Ali CEBİRBAY (Üye)	
 Doç. Dr. Sema YILMAZ (Üye)	 Dr. Öğr. Üyesi Ebru NAYIRAK (Üye)	
 Prof. Dr. Nazan AKTAŞ (Üye)	 Dr. Öğr. Üyesi Devlet ALAKOÇ PIRPIR (Üye)	
 Doç. Dr. Deniz ANYER (Üye)	 Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÖZLEM YILMAZ (Üye)	
 Prof. Dr. Fatma TAŞ ARSLAN (Üye) KATILMADI	 Dr. Öğr. Üyesi Doğa BAŞER (Üye)	

EK-B: Etik Kurul Onayı (İngilizce)

 SELÇUK ÜNİVERSİTESİ	SELÇUK UNIVERSITY FACULTY OF HEALTH SCIENCES Ethics Committee for Non-Interventional Clinical Investigations	 SELÇUK ÜNİVERSİTESİ SAĞLIK BİLİMLERİ FAKÜLTESİ
Number: 1900		Date: 31.10.2018
RESEARCH PROJECT EVALUATION FORM		
Meeting date:	31.10.2018	
Meeting number:	02	
Project number:	1900	
Decision number:	2018/163	
The research project proposal titled "The Mediating Role of Individual Corporate Factors on the Relationship Between Quality of Working Life and Proactive Work Behavior" "1900" which is a researcher Professor Şebnem ASLAN member of the faculty of health sciences faculty of our university, was examined by taking into account the justification, purpose, approach and methods and it was found appropriate from an ethical point of view.		
Associate Professor Kezban TEPELİ (Ethics Committee Chair)	Associate Professor Özlem KARAKUŞ (Member) NOT ATTENDED	
Professor Ramazan ARTI (Member)	Assistant Professor Emel FALİZ (Member)	
Professor Şebnem ASLAN (Member) NOT ATTENDED	Assistant Professor Hacer Alan DİKMEN (Member)	
Associate Professor Sema YILMAZ (Member)	Assistant Professor Muhammet Ali CEBİRBAY (Member)	
Professor Nazan AKTAŞ (Member)	Assistant Professor Ebru BAYRAK (Member)	
Associate Professor Deniz TANYER (Member)	Assistant Professor Devlet ALAKOÇ PİRPİR (Member)	
Professor Fatma TAŞ ARSLAN (member) NOT ATTENDED	Assistant Professor Fatma ÖZLEM YILMAZ (Member)	
	Assistant Professor Doğa BAŞER (member)	



EK-C: Anket Formu

Sayın Katılımcı

Aşağıdaki sorulara vereceğiniz yanıtlar, bilimsel bir çalışmaya katkı sağlayacağından, büyük önem taşımaktadır. Vereceğiniz yanıtlar için şimdiden teşekkür ederiz.

- Yaşınız
- Cinsiyetiniz a)Erkek b) Kadın
- Öğrenim durumunuz a)İlköğretim b) Lise c)Yüksekokul d)Lisans e)Lisans üstü
- Göreviniz lütfen belirtiniz
- Aylık Geliriniz a)1500-2500 b)2501-4000 c)4001-6000 d)6001 ve üzeri
- Medeni durumunuz a)Evli b)Bekar c)Boşanmış/Eşi ölmüş
- Kaç yıldır çalışıyorsunuz?
- Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?.....

Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği

Aşağıdaki listedeki ifadelerden size doğru gelen seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışma Şartları	1	2	3	4	5
ÇYK1. Kurumum, işimi etkin bir şekilde yapabilmem için ihtiyacım olan şeyleri temin eder.	1	2	3	4	5
ÇYK2.Güvenli bir ortamda çalışıyorum.	1	2	3	4	5
ÇYK3.Çalışma koşullarım memnunluk verici.	1	2	3	4	5
Genel İyilik Hali					
ÇYK4.Kendimi şu an iyi hissediyorum.	1	2	3	4	5
ÇYK5.Son zamanlarda kendimi mutsuz ve depresif hissediyorum. (Ters kod)	1	2	3	4	5
ÇYK6.Hayatımdan memnunum.	1	2	3	4	5
ÇYK7.Birçok yönden hayatım ideale yakın.	1	2	3	4	5
ÇYK8.Genellikle işler benim için yolunda gidiyor.	1	2	3	4	5
ÇYK9.Her şey göz önüne alındığında, son zamanlarda kendimi epey mutlu hissediyorum.	1	2	3	4	5
Ev-İş Etkileşimi					
ÇYK10.Kurumum, aile yaşamımla uyum içinde çalışabilmemi sağlayacak yeterli imkân ve esnekliği sağlar.	1	2	3	4	5
ÇYK11.Şu anki mesai saatlerim / çalışma düzenim kişisel şartlarıma uyuyor.	1	2	3	4	5
ÇYK12.Yöneticim, esnek çalışma saatlerini / düzenini etkin bir şekilde destekliyor.	1	2	3	4	5
İş ve Kariyer Memnuniyeti					
ÇYK13.İşimi yapabilmemi sağlayacak belli amaç ve hedeflere sahibim.	1	2	3	4	5
ÇYK14.İşte yeteneklerimi kullanma fırsatına sahibim.	1	2	3	4	5
ÇYK15.Bir işi başarıyla tamamladığım zaman yöneticim tarafından takdir ediliyorum.	1	2	3	4	5
ÇYK16.İşimde yeni beceriler geliştirmem için teşvik ediliyorum.	1	2	3	4	5
ÇYK17.Kurumumda bana sunulan kariyer olanaklarından memnunum.	1	2	3	4	5
ÇYK18.Şu anki işimi yapmam için aldığım eğitimlerden memnunum.	1	2	3	4	5
İş Yeri Kontrol					
ÇYK19.Çalışma alanımda düşüncelerimi dile getirebiliyor ve değişimlere etki	1	2	3	4	5

edebilecek durumda hissediyorum.					
ÇYK20.Çalışma alanımda beni etkileyen kararlarda sürece dâhil oluyorum.	1	2	3	4	5
ÇYK21.Çalışma alanımdaki işgörenleri etkileyen kararlarda sürece dâhil oluyorum.	1	2	3	4	5
İş Yerinde Stres					
ÇYK22.İşteyken kendimi sık sık baskı altında hissediyorum.(Ters kod)	1	2	3	4	5
ÇYK23.İşteyken sıklıkla kendimi aşırı derecede stresli hissediyorum. .(Ters kod)	1	2	3	4	5

Proaktif Çalışma Davranışı Ölçeği

Aşağıdaki listedeki ifadelerden size doğru gelen seçeneği işaretleyiniz.	Hiç bir zaman	Nadiren	Bazen	Çok sık	Her zaman
Problem Önleme					
PÇ1.Başlangıçta işleri yavaşlatsalar bile, uzun vadede etkili olan prosedürleri ve sistemleri ne sıklıkla geliştirmeye çalışırsınız?	1	2	3	4	5
PÇ2.Ne sıklıkla yanlış giden şeylerin temel nedenini bulmaya çalışırsınız.	1	2	3	4	5
PÇ3.Yeniden ortaya çıkan sorunları nasıl önleyeceğimizi planlamak için ne sıklıkla zaman harcıyorsunuz?	1	2	3	4	5
Bireysel yenilikçilik					
PÇ4.Ne sıklıkla yaratıcı fikirler üretiyorsunuz?	1	2	3	4	5
PÇ5.Ne sıklıkla yeni teknik, teknoloji ve ürün fikirleri araştırırsınız.	1	2	3	4	5
PÇ6.Ne sıklıkta başkalarına fikirlerine destek olup onları teşvik edersiniz?	1	2	3	4	5
Sorumluluk Alma					
PÇ7.Kurumunuza gelişmiş prosedürleri ne sıklıkla getirmeye çalışıyorsunuz?	1	2	3	4	5
PÇ8.Daha etkili olan yeni çalışma yöntemlerini ne sıklıkla denersiniz?	1	2	3	4	5
PÇ9.Organizasyon sorunlarına baskı yapmak için ne kadar sıklıkla çözümler uygulamaya çalışıyorsunuz?	1	2	3	4	5
Dile Getirme					
PÇ10.Görüşleriniz farklılık gösterse ve başkaları sizinle aynı fikirde olmasa bile, iş sorunları hakkındaki görüşlerinizi iş yerindeki diğer kişilere ne sıklıkta iletirsiniz?	1	2	3	4	5
PÇ11.Yeni fikirleri veya prosedürlerdeki değişiklikleri ne sıklıkta konuşursunuz?	1	2	3	4	5

PÇ12.İş yerinizdeki diğer kişileri sizi etkileyen sorunları çözebilmeleri için ne sıklıkla cesaretlendirir ve teşvik edersiniz.	1	2	3	4	5
PÇ13.Kurumunuzda size yararlı olacak konular hakkında ne sıklıkla bilgilendirilirsiniz?	1	2	3	4	5

İstismarcı Yönetim Ölçeği

Aşağıdaki listedeki ifadelerden size doğru gelen seçeneği işaretleyiniz.	Hiç bir zaman	Nadiren	Bazen	Sık sık	Her Zaman
İY1. Yöneticim benimle alay eder.	1	2	3	4	5
İY2. Yöneticim duygu ve düşüncelerimi aptalca bulur.	1	2	3	4	5
İY3. Yöneticim bana küser.	1	2	3	4	5
İY4. Yöneticim beni başkalarının önünde aşağılar.	1	2	3	4	5
İY5. Yöneticim özel hayatımı ihlal eder.	1	2	3	4	5
İY6. Yöneticim geçmişteki hatalarımı yüzüme vurur.	1	2	3	4	5
İY7. Yöneticim işteki çabalarımı takdir etmez.	1	2	3	4	5
İY8. Yöneticim beni kendini utandırmakla suçlar.	1	2	3	4	5
İY9. Yöneticim sözünde durmaz.	1	2	3	4	5
İY10. Yöneticim başkasına olan hıncını benden çıkartır.	1	2	3	4	5
İY11. Yöneticim benim hakkımda başkalarına olumsuz yorumlarda bulunur.	1	2	3	4	5
İY12. Yöneticim bana karşı kabadır.	1	2	3	4	5
İY13. Yöneticim iş arkadaşlarımla etkileşim halinde olmama izin vermez.	1	2	3	4	5
İY14. Yöneticim beceriksiz olduğumu söyler.	1	2	3	4	5
İY15. Yöneticim bana yalan söyler.	1	2	3	4	5

Algılanan Kurumsal İtibar

Aşağıdaki listedeki ifadelerden size doğru gelen seçeneği işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kİ1. Çalıştığım kurum, yönetim kalitesi bakımından olumlu bir itibara sahiptir.	1	2	3	4	5
Kİ2. Çalıştığım kurum, mal/hizmet kalitesi bakımından olumlu bir itibara sahiptir.	1	2	3	4	5
Kİ3. Çalıştığım kurum, yenilikçi olmak bakımından kötü bir itibara sahiptir. (Ters kod)	1	2	3	4	5
Kİ4. Çalıştığım kurum, uzun süreli yatırım değerleri bakımından olumlu bir itibara sahiptir.	1	2	3	4	5
Kİ5. Çalıştığım kurum, finansal sağlamlık bakımından kötü itibara sahiptir. (Ters kod)	1	2	3	4	5
Kİ6. Çalıştığım kurum, yeteneği değerlendirmek, yetenekli kişileri geliştirmek ve bünyesine katmak konusunda olumlu bir itibara sahiptir.	1	2	3	4	5
Kİ7. Çalıştığım kurum, toplumsal ve çevresel sorumluluk konusunda olumlu bir itibara sahiptir.	1	2	3	4	5
Kİ8. Çalıştığım kurum, kaynaklarını optimum (en uygun şekilde) kullanım noktasında olumlu bir itibara sahiptir.	1	2	3	4	5

Pozitif ve Negatif Duygu Ölçeği

Günlük yaşamınızda yaşadığınız duygu durumunun sıklığını ifade eden seçeneği seçiniz.						Günlük yaşamınızda yaşadığınız duygu durumunun sıklığını ifade eden seçeneği seçiniz					
	Az/hiç	Çok az	Biraz	Sıklıkla	Çok fazla		Az/hiç	Çok az	Biraz	Sıklıkla	Çok fazla
Pozitif Duygu	1	2	3	4	5	Negatif Duygu	1	2	3	4	5
PND1.İlgili	1	2	3	4	5	PND11.Sıkıntılı	1	2	3	4	5
PND2.Heyecanlı	1	2	3	4	5	PND12.Mutsuz	1	2	3	4	5
PND3.Güçlü	1	2	3	4	5	PND13.Suçlu	1	2	3	4	5
PND4.Hevesli	1	2	3	4	5	PND14.Ürkmüş	1	2	3	4	5
PND5.İlhamlı	1	2	3	4	5	PND15.Düşmanca	1	2	3	4	5
PND6.Karalı	1	2	3	4	5	PND16.Asabi	1	2	3	4	5
PND7.Dikkatli	1	2	3	4	5	PND17.Utanmış	1	2	3	4	5
PND8.Aktif	1	2	3	4	5	PND18.Sinirli	1	2	3	4	5
PND9.Gururlu	1	2	3	4	5	PND19.Tedirgin	1	2	3	4	5
PND10.Uyanık	1	2	3	4	5	PND20.Korkmuş	1	2	3	4	5

Benzerlik ve Bütünleyici Uyum Ölçeği

Aşağıdaki listedeki ifadelerden size doğru gelen seçeneği işaretleyiniz.	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Benzerlik Uyum	1	2	3	4	5
U1.Çalıştığım kurumun temel felsefi sahip olduğum değerleri yansıtır.	1	2	3	4	5
U2.Benim kişiliğim, çalıştığım işgörenlere benzer.	1	2	3	4	5
U3.Bu kurumda çalışan kişilerle birçok ortak noktaya sahibim.	1	2	3	4	5
U4.Sahip olduğum değerler çalıştığım kurumun değerlerinden farklı olduğu için beni eşsiz hissettiriyor.	1	2	3	4	5
U5.Kişisel değerlerim iş arkadaşlarımdankinden farklıdır.	1	2	3	4	5
U6.Benim kişiliğim, bu kurumun kişiliği veya “imajı” için çok uygundur.	1	2	3	4	5
U7.Beceri ve yeteneklerim, bu kuruluşun çalışanlarda aradığı beceri ve yeteneklerle örtüşüyor	1	2	3	4	5
U8.Sahip olduğum değerler beni bu kurumdaki diğer işgörenlerden ayırıyor.	1	2	3	4	5
U9.Yetenek seviyem iş arkadaşlarımdankinden benzerdir.	1	2	3	4	5
Bütünleyici Uyum	1	2	3	4	5
U10.Bu kurum için önemli olduğumu hissediyorum çünkü iş arkadaşlarımdan daha fazla beceri ve yeteneğe sahibim.	1	2	3	4	5
U11.İş arkadaşları bana güveniyor çünkü sahip olmadıkları yetkinliklerim var.	1	2	3	4	5

U12.Farklı bakış açısına sahip olduğum için meslektaşlarım önemli kararlar alındığında bana danışıyor.	1	2	3	4	5
U13.Bu kurumda dikkat çektiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
U14.Bilgi, beceri ve yeteneklerim kuruma diğer iş görenlerde bulunmayan birçok şey sunuyor.	1	2	3	4	5
U15.Bu kurumun çalışmasını sağlayan bulmacanın eşsiz bir parçası olduğumu hissediyorum.	1	2	3	4	5
U16.Kişiliğim iş arkadaşlarımdan farklı olsa da onların kişiliklerini tamamlayıcı görünüyor.	1	2	3	4	5
U17.Kurumumdaki insanlar tipik bir çalışandan farklı olduğumu düşünüyorlar.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı Seda UYAR 16 Mayıs 1988 tarihinde Tekirdağ Çerkezköy’ de dünyaya gelmiştir. İlkokul öğrenimini Sultançiftliği İlköğretim okulunda, Lise öğrenimini Mehmetçik Lisesi’nde görmüştür. 2007 yılında Dumlupınar üniversitesini kazanmış ve 2011 yılında mezun olmuştur. 2016 yılında Selçuk Üniversitesi’nde Sağlık Yönetimi anabilim dalında yüksek lisansını tamamlamıştır.

2013 yılında Öğretim Görevlisi Yetiştirme Programı (ÖYP) kapsamında Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesini kazanmış 2013-2018 yılları arası Selçuk Üniversitesi’nde araştırma görevlisi olarak çalışmıştır. 2018 yılında Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi’nde araştırma görevlisi olarak göreve başlamış olup halen devam etmektedir.