

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KALİTE YÖNETİMİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞ ARKADAŞLARI VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞTEN
AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ YAŞAM
KALİTESİNİN ARACI ROLÜ: BANKACILIK
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Aysun KINGİR

Danışman

Prof. Dr. Ömür Neczan TİMURCANDAY ÖZMEN

İZMİR – 2023

TEZ ONAY SAYFASI



YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İş Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş Yaşam Kalitesinin Aracı Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

....../.../2023

Aysun KINGİR

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

İş Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İş

Yaşam Kalitesinin Aracı Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma

Aysun KINGİR

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Toplam Kalite Yönetimi Ana Bilim Dalı

Kalite Yönetimi Programı

Bu araştırmanın temel amacı, algılanan iş arkadaşları ve algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yaşam kalitesinin rolünün incelenmesidir.

Bu amaca yönelik olarak oluşturulan model ve hipotezler, İzmir'in Konak İlçesinde bankacılık sektöründe çalışmakta olan 245 kişiden sağlanan veriler ile SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, algılanan iş arkadaşları ve algılanan yönetici desteği değişkenlerinin iş yaşam kalitesini olumlu yönde etkiledikleri; işten ayrılma niyeti üzerinde ise ters yönlü bir etkiye sahip oldukları görülmüştür. İş yaşam kalitesinin de işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş yaşam kalitesi; algılanan iş arkadaşları desteği ve algılanan yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracı rol üstlenmektedir.

Literatür taraması sonucunda, iş arkadaşları ve yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin sınırlı sayıda çalışmada ele alındığı, iş arkadaşları desteğinin ise yönetici desteğine göre yazında daha az üzerinde durulan bir konu olduğu gözlenmiştir. Bankacılık sektöründe iş yaşam kalitesi çalışmalarının da sınırlı sayıda olduğu görüldüğünden iş arkadaşları desteği, yönetici desteği, işten ayrılma niyeti ve iş yaşam kalitesi değişkenlerinin

arasındaki ilişkilerin incelenmesinin literatüre ve bankacılık sektörüne katkı sunacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan İş Arkadaşları Desteği, Algılanan Yönetici Desteği, İşten Ayrılma Niyeti, İş Yaşam Kalitesi



ABSTRACT

Master's Thesis

The Mediator Role of Quality of Work Life In the Effect of Co-worker and Supervisor Support on Intention to Leave: A Study In the Banking Sector

Aysun KINGIR

Dokuz Eylül University

Graduate School of Social Sciences

Department of Total Quality Management

Quality Management Program

The main purpose of this research is to examine the role of quality of work life in the effect of perceived co-workers and perceived supervisor support on intention to leave. Models and hypotheses created for this purpose were analyzed using SPSS and AMOS programs with the data obtained from 245 people working in the banking sector in Konak District of Izmir. Survey method, one of the quantitative research methods, was used in the study.

As a result of the analyzes, it was found that the variables of perceived coworkers and perceived supervisor support positively affect the quality of work life; on the other hand, it was observed that they had an inverse effect on the turnover intention. It was concluded that the quality of work life also had an adverse effect on the turnover intention. In addition, the quality of work life; It plays a partial mediating role in the relationship between perceived coworker support and perceived supervisor support and turnover intention.

As a result of the literature review, it was observed that the relationship between coworker and supervisor support and turnover intention was discussed in a limited number of studies, and the coworker support was a subject that was less emphasized in the literature compared to supervisor support. Since it is seen that there are limited number of work life quality studies in the banking sector, it is thought that examining the relationships between the coworker support, supervisor support, turnover intention and quality of work life will contribute to the literature and the banking sector.

Keywords: Perceived Co-worker Support, Perceived Supervisor Support,
Turnover Intention, Quality of Work Life



**İŞ ARKADAŞLARI VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞTEN AYRILMA
NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ YAŞAM KALİTESİNİN ARACI ROLÜ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xii
TABLOLAR LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ ARKADAŞLARI DESTEĞİ VE YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMLARI

1.1. İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ KAVRAMI	3
1.2. İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ İLE İLGİLİ TEORİLER	5
1.2.1. Sosyal Değişim Teorisi	5
1.2.2. Psikolojik Sözleşme Teorisi	6
1.3. İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ BOYUTLARI	7
1.3.1. Duygusal Destek	7
1.3.2. Araçsal Destek	7
1.4. İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ ÖNEMİ	7
1.5. İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	9
1.5.1. Örgütsel Bağlılık	9
1.5.2. İş Doyumu	10

1.5.3. Yaşam Doyumu	10
1.5.4. Performans	11
1.5.5. Örgütsel Destek	11
1.5.6. Stres ve Tükenmişlik	12
1.5.7. İşgücü Devri	14
1.6. YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI	14
1.7. YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İLGİLİ TEORİLER	16
1.7.1. Sosyal Değişim Teorisi	16
1.7.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi	18
1.7.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi	19
1.8. YÖNETİCİ DESTEĞİ BOYUTLARI	20
1.8.1. Duygusal Destek	21
1.8.2. Bilgisel Destek	21
1.8.3. Maddi Destek	21
1.9. YÖNETİCİ DESTEĞİ ÖNEMİ	21
1.10. YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR	23
1.10.1. Örgütsel Bağlılık	23
1.10.2. İş Doyumu	24
1.10.3. Yaşam Doyumu	26
1.10.4. Performans	26
1.10.5. Örgütsel Destek	27
1.10.6. Tükenmişlik	28

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ YAŞAM KALİTESİ

2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI	29
2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖNEMİ	30
2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ SONUÇLARI	31
2.4. İŞ YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ	32
2.5. İŞ YAŞAM KALİTESİ ÖNEMİ	36
2.6. İŞ YAŞAM KALİTESİ AMACI	39

2.7. İŞ YAŞAM KALİTESİ BOYUTLARI	41
2.8. İŞ YAŞAM KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	45
2.8.1. İletişim	45
2.8.2. Sağlıklı ve Güvenli Çalışma Koşulları	46
2.8.3. Yeterli ve Adil Ücret	46
2.8.4. İş Yaşam Dengesi	47
2.8.5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim	47
2.8.6. Kariyer Geliştirme	48
2.9. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENDİĞİ ÇALIŞMALAR	49
2.9.1. İş Arkadaşları Desteği İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar	49
2.9.2. İş Arkadaşları Desteği İle İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar	50
2.9.3. Yönetici Desteği İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar	53
2.9.4. Yönetici Desteği İle İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar	56
2.9.5. İş Yaşam Kalitesi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar	58
2.9.6. İş Yaşam Kalitesi Aracı Rolünü İnceleyen Çalışmalar	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ARKADAŞLARI VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ YAŞAM KALİTESİNİN ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	61
3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	62
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	63
3.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler	64
3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları	66

3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARI	68
3.4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları	68
3.4.2. Faktör Analizi	69
3.4.3. Güvenilirlik Analizi	71
3.4.4. Tanımlayıcı İstatistikler	73
3.4.4.1. Çalışma Arkadaşları Desteğine İlişkin Sonuçlar	75
3.4.4.2. Yönetici Desteğine İlişkin Sonuçlar	77
3.4.4.3. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Sonuçlar	78
3.4.4.4. İş Yaşam Kalitesine İlişkin Sonuçlar	79
3.4.5. Korelasyon Analizi Bulguları	82
3.4.6. Yapısal Eşitlik Modeli	83
3.4.7. Araştırmanın Kısıtları	88
3.4.8. Tartışmalar	88
SONUÇ VE ÖNERİLER	92
KAYNAKÇA	96
EKLER	

KISALTMALAR

AGFI	Adjustment Goodness of Fit Index
AMOS	Analysis of Moment Structures
ANOVA	Analysis of Variance
AYD	Algılanan Yönetici Desteği
CFI	Comparative Fit Index
CMIN/DF	Relative Chi Square Index
ÇAD	Çalışma Arkadaşları Desteği
GFI	Goodness of Fit Index
IFI	Incremental Fit Index
İAN	İşten Ayrılma Niyeti
İYK	İş Yaşam Kalitesi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
RMSEA	Root Mean Square Erroe of Approximation
SPSS	Statistical Package for The Social Sciences
TLI	Tucker-Lewis Index
vb.	ve benzeri
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Klasik Yönetim Anlayışı ve Çağdaş Yönetim Anlayışı	s. 38
Tablo 2: İş Yaşam Kalitesi Boyutları	s. 41
Tablo 3: Cronbach's Alpha Katsayısı Bulguları	s. 71
Tablo 4: Anova Tukey's Nonadditivity Analizi Bulguları	s. 72
Tablo 5: Hotelling's T^2 Analizi Bulguları	s. 72
Tablo 6: Sınıf içi Korelasyon Katsayısı Bulguları	s. 73
Tablo 7: Araştırmadaki Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	s. 74
Tablo 8: Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Tanımlayıcı İstatistikler	s. 75
Tablo 9: Algılanan Yönetici Desteği Tanımlayıcı İstatistikler	s. 77
Tablo 10: İşten Ayrılma Niyeti Tanımlayıcı İstatistikler	s. 78
Tablo 11: İş Yaşam Kalitesi Tanımlayıcı İstatistikler	s. 79
Tablo 12: Korelasyon Analizi Sonuçları	s. 82
Tablo 13: Aracılık Etkisi Sonuçları	s. 86
Tablo 14: Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Değerleri	s. 87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli s. 66

Şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli s. 84



EKLER LİSTESİ

EK 1: Soru Formu	ek s. 1
EK 2: Ölçek İzinleri	ek s.3
EK 3: Model ve Maddelere İlişkin Yol Katsayıları	ek s. 5



GİRİŞ

Günümüzde hizmet sektöründe artan rekabet bankacılık sektöründe de kendini göstermektedir. Artan banka sayıları ile oluşan rekabet ortamında kalıcı olmak ve varlıklarını sürdürmek isteyen bankalar müşteri odaklılık anlayışına yönelmişlerdir. Örgütler bu anlayış doğrultusunda, müşteri beklentilerini ön planda tutarak uzun dönemli karlılıklarını gerçekleştirmeyi hedefler (Şenbabaoğlu ve diğerleri, 2016: 96). Bu hedefe ulaşmak için de sadık müşterilere ihtiyaçları vardır. Sadık ve memnun müşterilere sahip olmanın yolunun ise mutlu çalışanlara sahip olmaktan geçtiği bilinmektedir (Kovancı, 2007: 221). Dolayısıyla örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en büyük rol, çalışanlara düşmektedir. Ancak, müşteriler ile sürekli iletişim halinde olan çalışanlar, yoğun stres ve baskıyla karşı karşıya kalabilmektedir. Bu durum çalışanların etkili bir şekilde çalışmasını engelleyebilmekte, işleri gereği yaşadıkları stres ve risk işten ayrılma düşüncesinde olmalarına yol açabilmektedir. Banka çalışanları, müşterilerle birebir iletişim halinde olmalarının verdiği zorluk ve stresin yanı sıra, daha az çalışanla daha çok iş yapma anlayışı ve bununla beraber artan iş yükü gibi problemlerle de karşı karşıya kalmaktadırlar. Stresli ve zor durumlarda iş arkadaşları ve yöneticiden gelen desteğin çalışanların zorluklarla baş etmesine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Özellikle yöneticiler elinde bulundurduğu güç ile çalışanlara kaynak sağlama, bilgi verme, destek olma ve kaliteli bir iş yaşamı sağlama gibi faktörlerde etkilidirler (Rathi ve Lee, 2017: 1607). Ancak her zaman bir kaynaktan gelen destek yeterli olamayabilir (Şentürk ve Tekin, 2015: 197). Çalışanlar yöneticilerinin desteğinin yanında sürekli birlikte çalıştıkları iş arkadaşlarının desteğine de ihtiyaç duyabilmektedir. Her iki kaynaktan destek alan çalışanların, örgütten ayrılma niyetinden uzaklaşacağı ve iş yaşam kalitesi algısının iyi düzeyde olacağı varsayılmaktadır. İş yaşam kalitesi algısı yüksek olan çalışanların ise işten ayrılma niyetleri düşecektir (Altay ve Turunç, 2018: 210; Pelit ve Gökçe, 2019: 521; Rathi ve Lee, 2017: 1613; Yıldız, 2013: 321).

Literatür taraması sonucunda, iş arkadaşları desteği ve yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin sınırlı sayıda çalışmada ele alındığı görülmüştür. Ayrıca, genel olarak yönetici desteğine göre daha az dikkate alınan bir konu olan iş arkadaşları desteğinin iş yaşam kalitesi ile olan ilişkisi üzerine yapılan çalışmaların

oldukça az olduğu fark edilmiştir. Bankacılık sektöründe iş yaşam kalitesi çalışmalarının da sınırlı sayıda olduğu görüldüğünden (Çelebi ve Uysal, 2019: 187), iş arkadaşları desteği, yönetici desteği, işten ayrılma niyeti ve iş yaşam kalitesi değişkenlerinin bütüncül bir şekilde incelenmesinin önem arz ettiği düşünülmektedir. Bu kapsamda bu araştırmanın temel amacı, algılanan iş arkadaşları desteği ve algılanan yönetici desteğinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yaşam kalitesinin rolünün incelenmesidir.

Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde; iş arkadaşı desteği kavramı, kavramın dayandığı teoriler, iş arkadaşı desteği boyutları, iş arkadaşı desteği önemi ve iş arkadaşı desteği ile ilişkili kavramlar, yönetici desteği kavramı, kavramın dayandığı teoriler, yönetici desteği boyutları, yönetici desteği önemi, yönetici desteği ile ilişkili kavramlar yer almaktadır.

İkinci bölümde; işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyeti önemi, işten ayrılma niyeti sonuçları, iş yaşam kalitesi kavramı ve gelişimi, iş yaşam kalitesi önemi, iş yaşam kalitesi amacı, iş yaşam kalitesi boyutları, iş yaşam kalitesini etkileyen faktörler ve kavramlar arasındaki ilişkilerin incelendiği çalışmalar yer almaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde; iş arkadaşları ve yönetici desteğinin işten ayrılma niyetine etkisinde iş yaşam kalitesinin rolünü belirlemek ve değişkenler arasındaki ilişkileri bütüncül bir şekilde ortaya koymak amacıyla, İzmir'in Konak ilçesinde çalışmakta olan banka çalışanlarıyla yapılan anket çalışması sonucu sağlanan verilerin analiz sonuçları yer almaktadır. Veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçları yazındaki çalışmalarla birlikte ele alınarak tartışılmış, araştırma sonuçları özetlenerek önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ ARKADAŞLARI DESTEĞİ VE YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMLARI

Destek; yardım ihtiyacının olduğu algılandığında kişiler arasında duygusal, bilgisel veya araçsal kaynakların sağlanması veya değişimini içeren bir kavramdır (Cohen ve diğerleri, 2000: 5). Çalışanlara işlerini gerçekleştirmelerini kolaylaştıracak yardımların iş çevresinden sağlanması ise çalışma yaşamında desteği ifade etmektedir.

Bu bölümde sosyal destek türü ve iş yeri destek kaynağı olan iş arkadaşları desteği ve yönetici desteği kavramları açıklanmıştır. Sırasıyla; iş arkadaşı desteği kavramı, kavramın dayandığı teoriler, iş arkadaşı desteğinin boyutları, iş arkadaşı desteği önemi, iş arkadaşı desteği ile ilişkili kavramlar, yönetici desteği kavramı, kavramın dayandığı teoriler, yönetici desteği boyutları, yönetici desteğinin önemi ve yönetici desteği ile ilişkili kavramlara değinilmiştir.

1.1. İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ KAVRAMI

İş arkadaşı desteği, benzer pozisyon veya kademedeki olan çalışma arkadaşlarından alınan desteği ifade eder (Yoon ve Lim, 1999: 925). İş arkadaşları her ne kadar meslektaşlarının işlerini yönlendirmeyi veya kariyerlerini geliştirmeyi resmi görev olarak görmeseler de birbirleri üzerinde güçlü etkilere sahip olabilmektedirler. Bunlar, hedeflere ulaşılması konusunda öneri ve bilgi sunma, olası ilerleme şansları hakkında bilgi sağlama ve iyi ya da kötü iş sonuçlarına yol açma şeklinde olabilmektedir (Raabe ve Beehr, 2003: 276). Liderler ve yöneticilere kıyasla iş arkadaşlarının etkileri üzerine çok fazla araştırma yapılmamıştır. Ancak iş arkadaşlarının çalışanların iş yerine karşı tepkilerini etkilediği kabul edilmektedir (Raabe ve Beehr, 2003: 276). İhtiyaç duyduğu anda iş arkadaşının desteğini hisseden birey sıkıntılı durumlarla daha kolay baş etmekte ve bu durum, işle ilgili olumlu tutum ve davranış geliştirmelerinde etkili olmaktadır (Kurt, 2013: 42).

Literatürde yönetici desteği ile ilgili daha çok araştırma bulunurken, iş tutumlarında iş arkadaşı desteği rolü yönetici desteğine göre daha az üzerinde durulan bir konu olmuştur. Araştırmacılar tipik olarak iş arkadaşı desteğinin iş

tutumlarındaki rolünü incelemeye yönetici desteğinden daha az dikkat göstermişlerdir. Yönetici desteğinin iş tutumları ile daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğu görüşünün savunulmasında birkaç sebep etkili olmaktadır. Öncelikle yöneticiden ve iş arkadaşlarından eşit seviyede destek alınması durumunda yöneticiden sağlanan desteğin daha değerli bir kaynak olacağı görüşü hakimdir. Çünkü genellikle araçsal ve duygusal destek sağlanması yöneticilerin görevlerinin bir parçası olarak görülmektedir. Ayrıca yöneticiler herhangi bir talepte bulunulmadan dahi destek sunmaya daha eğilimli olabilmektedirler. Dolayısıyla daha çok destek ve yardım sunma eğiliminde olan yöneticilerin bu konudaki yetenek ve tecrübelerinin yüksek olacağı beklenir. İş arkadaşlarının yöneticinin desteğinden daha çok destek verdikleri zamanlar olabilir, ancak bunun tersi de mümkündür. Diğer bir deyişle iş arkadaşı desteği yönetici desteği kadar tutarlı olmayabilir. Sonuç olarak daha istikrarlı destek kaynağı olarak görülen yönetici desteği aynı seviyedeki iş arkadaşı desteğine göre daha değerli görülebilmektedir (Ng ve Sorensen, 2008: 246). Bunun yanı sıra, iş arkadaşı desteğinin yönetici desteği ve örgütsel destekten daha önemli olduğunu belirten çalışmalara da rastlanılmaktadır. Örneğin iş arkadaşı ilişkilerinin motivasyon ve kalma niyeti üzerindeki etkilerini araştıran Basford ve Offermann (2012), çalışmalarında iş arkadaşı desteğinin birincil yönetici ve üst düzey yöneticilerden bağımsız bir şekilde çalışan motivasyonunu yükselttiğini ve her iki yönetici desteği kaynağının üzerinde ve ötesinde, kalma niyetini artırdığını bulmuşlardır (Basford ve Offermann, 2012: 814). Diğer taraftan yönetici desteği ve iş arkadaşı desteğinin işle ilgili sonuçlarda eşit derece önemli olduğu savunulan bir başka görüştür. (Ng ve Sorensen, 2008: 244). Yönetici desteğinin çalışanlar ve organizasyon için önemli etkisi kaçınılmaz bir gerçek olmasına karşın, sadece yönetici desteği her durumda yeterli olamayabilir. İş yerinde yönetici desteğine ek olarak iş arkadaşı desteği önemli bir kaynaktır.

1.2. İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ İLE İLGİLİ TEORİLER

Literatürde iş arkadaşları desteğinin sosyal değişim teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi bazında ele alındığı görülmektedir (Karani ve Mehta, 2022: 591; Tenteriz, 2020: 38; Chowdhury ve diğerleri, 2022: 923). Bu nedenle iş arkadaşları desteği bu çalışmada da bu iki teori temelinde incelenmiştir.

1.2.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim kuramı, karşılıklı faydaya dayalı ilişkilerden oluşmaktadır (Göktepe, 2017: 33). Literatürde iş yeri ilişkilerinin çoğu geleneksel sosyal değişim kavramı ve karşılıklılık normu üzerine inşa edilmiştir (Halbesleben, 2012: 109). İş arkadaşlarının karşılıklı yardım ve destekleri sosyal değişim teorisine dayanmaktadır (Kurt, 2013: 41). Örgüt ve yöneticinin çalışanlarla olan karşılıklı değişimi gibi çalışanlar da birbirleriyle değişim ilişkisine girmektedirler. Herhangi bir konuda iş arkadaşından destek algılayan çalışan, genellikle o kişiye yardım davranışıyla karşılık vermektedir.

Örneğin planlanmış bir iş vardiyası nedeniyle önemli bir aile etkinliğine katılamayan çalışana bir iş arkadaşı vardiyaları değiştirmeyi teklif ederek arkadaşının sorununu çözmesine yardımcı olabilir (Mesmer-Magnus ve diğerleri, 2012: 292). Sosyal değişim teorisine göre iş arkadaşından destek alarak önemli bir çatışmayı önleyen birey, destek aldığı arkadaşına karşı bir yükümlülük hissederek ilk fırsatta borcunu ödemek isteyecektir.

Literatür incelendiğinde, iş arkadaşları desteğinin sosyal değişim teorisi kapsamında incelendiği görülmektedir. Örneğin, işyeri sosyal desteği (iş arkadaşları desteği, yönetici desteği) ile kadın bankacıların işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi etkileyen faktörler üzerine bir çalışma gerçekleştiren Chowdhury ve diğerleri (2022), çalışmalarını sosyal değişim teorisi temelinde incelemişlerdir.

1.2.2. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik sözleşmeler, çalışanların ve işverenlerin bilinçli ve karşılıklı bir şekilde kurmuş oldukları, ahlaki esaslara dayalı, karşılıklı sorumlulukları içeren, yazıyla oluşturulmamış istemlerdir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016: 27). Psikolojik sözleşmeler iş hayatında önemli bir yere sahiptir. Çalışanlar yazılı bireysel sözleşmelerin yanı sıra psikolojik sözleşmeler de gerçekleştirirler. Yazılı ve biçimsel sözleşmeler çalışanların işe bağlılığında her zaman yeterli olmayabilir. Bu durumlarda taraflar arasında oluşturulan psikolojik sözleşmeler önem kazanmaktadır.

Bu sözleşmelerin (işlemsel ve ilişkisel) iki türde olduğu görülmektedir. Çalışma ile ücret arasındaki adilliği belirten işlemsel sözleşmeler, açık olarak belirlenmiş, uzun olmayan bir süreyi kapsayan, çalışanların kuruma katkılarına karşılık kazanacakları ekonomik faydalara dayanır. İşlemsel sözleşmede çalışanlar bütünüyle maddi edinimlere hedeflenmektedirler. İşgörenler çok çalışmalarının sonucu olarak hızlı yükselme, yüksek ücret ve ödüllendirilme isteği içindedirler. İlişkisel sözleşmeler ise, tarafların birbirine bağlı olduğu, uzun süreli ilişkileri, ekonomik ve ekonomik olmayan ödülleri ve karşılıklı güveni esas alan ilişkileri kapsamaktadır. İlişkisel sözleşmelerde örgüt ve çalışanların karşılıklı beklentileri söz konusudur. Çalışanlardan örgütün tüm beklentilerini yerine getirmesi istenirken, çalışanlar da örgütten iş güvencesi, kariyer olanakları, tatmin edici ücret gibi birtakım beklentiler içine girmektedir (Purvis ve Cropley, 2003: 108-109).

Psikolojik sözleşme teorisi, kişilerin gereksinimlerini psikolojik sözleşmeler aracılığıyla müzakere edeceklerini ileri sürer. Bu sözleşmeler örgüt ve çalışan arasında olduğu gibi iş arkadaşları arasında da geçerli olabilmektedir. İş arkadaşları aynı zamanda örgütün potansiyel temsilcileridir ve onların birbirlerine yönelik eylemleri ve davranışları, psikolojik sözleşmenin ihlaline veya psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesine ilişkin algıların şekillenmesine katkıda bulunur (Eva ve diğerleri, 2019: 392). Örneğin araştırmacılar, iş arkadaşı desteği eksikliğini psikolojik sözleşme ihlali olarak yorumlamışlardır (Alder ve diğerleri, 2012: 2).

Hindistan'da 239 satış çalışanının katılımı ile gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise, iş arkadaşları ve yönetici desteğinin psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir (Karani ve Mehta, 2022: 591)

1.3. İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ BOYUTLARI

Literatür incelendiğinde iş arkadaşları desteğinin çoğunlukla duygusal destek ve araçsal destek boyutları ile beraber ele alındığı görülmüştür (Bhanthumnavin, 2000: 157; Ducharme ve Martin, 2000: 236; Tews ve diğerleri, 2013: 632; Tews ve diğerleri 2019: 415; Wongboonsin ve diğerleri, 2018: 198). Bu nedenle iş arkadaşları desteği çalışmamızda da bu iki boyut kapsamında incelenmiştir.

1.3.1. Duygusal Destek

Duygusal destek, bir çalışanın iş arkadaşlarından sempati görmesi veya sorunlarının dinlendiğini hissetmesi ile gerçekleşen bir destek türüdür (Beehr ve diğerleri, 2000: 393). Çalışanların stresli olaylar karşısında güçlendirilmesi konusunda etkili olmaktadır (Halis ve Demirel, 2016: 320).

1.3.2. Araçsal Destek

Araçsal destek, işle ilgili bilgi ve geri bildirim sunma şeklinde verilen bir destek türüdür (Ng ve Sorensen, 2008: 245). Çalışanlar, zor bir durumla karşılaştıklarında veya karar verme konusunda güçlük çektikleri zamanlarda ihtiyaçları olan bilgileri iş arkadaşlarından sağlarlar. Araçsal destek bu gibi durumlarda ihtiyaç duyulan bir destek türüdür. İşin yapılmasına yardımcı olma kısmında ortaya çıktığı için görev odaklı bir destektir (Beehr ve diğerleri, 2000: 393).

1.4. İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ ÖNEMİ

İş arkadaşı desteği, bir görevi yerine getirirken zorlanması gibi durumlarda işgörenlerin bilgi ve tecrübelerini aktarma şeklinde yardım sunarak birbirlerini cesaretlendirmeleridir (Zhou ve George, 2001: 685).

İş yeri, çalışanlar için çalışma ortamı olmasının yanı sıra bir sosyal yaşam alanıdır. Sosyal yaşam alanında gereksinimlerinin karşılanması ve memnuniyet sağlanması önemli derece sosyal ilişkilerle bağlantılıdır (Alparslan ve diğerleri,

2015: 189). Çalışma ortamında sosyal ihtiyaçlarının karşılanması konusunda iş yeri arkadaşlıkları önemli bir kaynaktır. Yapılan bir çalışmada iş yeri arkadaşlığının bir parçasını oluşturan iş arkadaşı desteğinin, birey örgüt uyumunu pozitif yönde ve istatistiksel açıdan anlamlı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Alparslan ve diğerleri, 2015: 187).

Bir başka araştırmada örgütün sağladığı desteğin idrak edilmesinin, işgörenlerin kendilerini duygusal olarak açıklamaları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ulaşılan sonuca göre, duyguları ifade etme konusunda iş arkadaşlarından alınan destek etkili olmaktadır. Örgütsel desteğin ise, işgörenlerin kendilerini duygusal olarak açıklamaları üzerinde anlamlı bir katkı yaratmadığı saptanmıştır (Demirer, 2017: 1056). Yönetici desteği ve örgütsel desteğe göre literatürde çok dikkate alınan bir konu olmayan iş arkadaşı desteği (Bassford ve Offermann, 2012:807; Demirer, 2017: 1049) aslında en az örgütsel destek kadar önemlidir. Örgütlerde en çok çalışma arkadaşları ve yöneticiler etkileşime girerken, çalışanlar bu somut ilişkileri daha çok dikkate almaktadırlar. Yazar, örgütsel desteğin iş arkadaşı ve yönetici desteğine göre daha soyut olmasını bunun nedeni olarak yorumlamıştır (Demirer, 2017: 1056).

İşle ilgili veya iş dışı bir konuda sorunu olan çalışanlar, arkadaşlarının desteğine ihtiyaç duyabilmektedir. Problemi olan çalışan, iş gerekliliklerini yerine getirmekte zorlanacağı için, örgüte beklenen katkıyı sağlamakta yetersiz kalabilecektir. İş arkadaşı desteği böyle durumlarda devreye girerek, çalışanın sorununu hafifletmekte ve işgörenin örgütsel destek algısına katkı yapmaktadır (Yüksel, 2006:17).

Çalışanlar, iş arkadaşlarıyla daha yakın etkileşime girdiğinden iş deneyimleri üzerinde etkili olma potansiyeli ve fırsatına sahiptirler. İş arkadaşları her ne kadar kovma yetkisine sahip olmasalar da çalışma ortamını zaman geçirmek için çok keyifli veya çok kötü bir yer haline getirebilirler (Bassford ve Offermann, 2012: 808; Bateman, 2009: 6).

Nazik ve destekleyici bir iş arkadaşı yoğun bir günün gerginliğini hafifletebilir ve iyi bir çalışma ortamı algısına katkıda bulunabilir. Araştırmalar tek bir destek kaynağının her zaman için yeterli olamayabileceğini vurgulamaktadır.

Örneğin, Hämmig (2017) dört farklı sektörden (bankacılık, sigorta, ulaşım, sağlık) 5877 katılımcıdan elde edilen verilerle gerçekleştirdiği bir çalışmada, birden

çok sosyal destek kaynağına sahip olan çalışanların işle ve sağlıkla ilgili olumsuz ve kötü sonuçlardan daha az etkilendiği sonucuna ulaşmıştır. Destek kaynakları sayısı ne kadar düşükse, işte bunalmış hissetme, işte memnuniyetsizlik, işi işte bırakmada zorluklar yaşama ve işten içsel olarak istifa etme riski o kadar fazladır. Çalışanın destek alabileceği kaynaklar ne kadar fazlaysa desteğin pozitif etkisi o kadar artmaktadır. Verilen desteğin etkili olabilmesi için kişiye ihtiyacı olan destek türü, ihtiyacı olan seviyede sağlanmalıdır (Hämmig, 2017: 397; Redman ve Snape, 2006: 168).

İş yerindeki en kritik destek kaynaklarından olan iş arkadaşı desteği ve yönetici desteği, gerektiğinde birbirlerini ikame edebilirler. Her çalışanın istek, beklenti ve ihtiyaçları birbirinden farklı olduğundan, her iki desteğe de kolayca erişebilmeleri sorunlarını daha çabuk çözmelerine katkı sağlayacaktır. Örneğin yönetici desteğinin yokluğunda, çalışanlar iş arkadaşlarından alacakları destekle ihtiyaçlarını karşılama yoluna gidebileceklerdir.

1.5. İŞ ARKADAŞI DESTEĞİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

İş arkadaşları desteği ile ilişkili olan kavramlar aşağıda sırasıyla örgütsel bağlılık, iş doyumu, performans, örgütsel destek, stres ve tükenmişlik ve iş gücü devri başlıkları altında verilmiştir. İş arkadaşları desteği bu çalışmalarda bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık, iş doyumu, performans ve örgütsel desteği pozitif yönde etkilerken; stres ve tükenmişlik ile işgücü devrini negatif yönde etkilemektedir.

1.5.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte karşı sadakat geliştirerek örgütte kalmak istemeleri ve örgütün başarısı ile alakalı olmalarıdır (Bayram, 2005: 128).

Konya ve İstanbul illerinden 206 öğretmen örnekleme alınarak gerçekleştirilen bir çalışmada iş arkadaşı desteğinin duygusal örgütsel bağlılığa olumlu bir etki yaptığı tespit edilmiştir (Aslan ve diğerleri, 2015: 938).

Bir meta-analiz çalışmasında, iş arkadaşı desteği ve örgütsel bağlılık boyutlarından olan duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır (Ng ve Sorenson, 2008: 256).

Alanya’da 171 alışveriş merkezi çalışanı ile gerçekleştirilen bir araştırmada iş arkadaşı desteğinin, örgütsel bağlılık boyutlarından devamlılık boyutu haricinde tüm bağlılık değişkenleriyle (duygusal ve normatif bağlılık) pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. İş arkadaşı desteği, örgütsel bağlılığın artırılmasında önemli bir destek türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Şentürk ve Tekin, 2015: 202).

1.5.2. İş Doyumu

İş doyumu genel olarak bireyin iş ve işten kaynaklı etmenlerden duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Başka bir anlatımla açıklamak gerekirse iş doyumu, kişinin işine yönelik geliştirdiği duygusal tepkilerin bütünüdür (Eğimli, 2009: 36).

Ducharme ve Martin (2000), 2.505 tam zamanlı çalışan ile yürüttükleri çalışmalarında duygusal ve araçsal iş arkadaşı desteğinin iş doyumunda olumlu etki yarattığı sonucuna varmışlardır (Ducharme ve Martin, 2000: 236).

Yeni Zelanda’da iki kadın moda şirketinden 98 çalışan ile gerçekleştirilen bir çalışmada, iş arkadaşı desteği ile iş doyumu ilişkisinin pozitif yönlü ve anlamlı olduğu saptanmıştır (Bateman, 2019: 29).

Yapılan çalışmalara göre, iş arkadaşı desteği ile iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İş arkadaşı desteğinin artmasıyla birlikte iş doyumu da artmaktadır.

1.5.3. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumu (tatmini), kişinin bütünsel olarak kendi yaşamının kalitesini olumlu bir şekilde değerlendirmesidir (Aşan ve Erenler, 2008: 206).

Bolu’da 317 öğretim elemanının katılımı ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda, iş arkadaşı desteğinin öğretim elemanlarının yaşam doyumu ile pozitif ve anlamlı yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Yazıcı, 2015: 81).

176 otel çalışanın dahil olduğu bir araştırmada, iş arkadaşları desteğinin yaşam tatminini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Kale, 2015 :114).

Buna göre, iş arkadaşı desteğinin yaşam doyumunu pozitif yönde etkilediği görülmektedir. İş arkadaşı desteği artarken yaşam doyumunu artmakta; iş arkadaşı desteği azalırken yaşam doyumunu azalmaktadır.

1.5.4. Performans

Performans kısaca, amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığının göstergesidir (Tutar ve Altınöz, 2010: 201).

Ankara’da 10 otel işletmesinde gerçekleştirilen bir çalışmada, iş arkadaşı desteğinin iş performansını olumlu bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Kurt, 2013: 69).

Alanya’da 171 çalışanla gerçekleştirilen bir çalışma sonucunda, iřėren performansına en çok etki eden değişkenler örgütsel destek ve iş arkadaşı desteği olarak bulunmuştur (şentürk ve Tekin, 2015: 202).

Kapadokya’da toplam 11 otelden 176 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, iş arkadaşları desteğinin yaşam tatmini üzerinden iş performansında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kale, 2015: 114).

Hizmet sektöründen 210 beyaz yakalı çalışan ile yürütülen bir araştırmada, iş arkadaşı desteği ile performans arasında düşük düzeyde, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tozkoparan ve Tenteriz, 2019: 50).

Yapılan çalışmalarda görüldüğü üzere, iş arkadaşı desteğinin artmasıyla birlikte performansın da arttığı görülmektedir.

1.5.5. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, çalışanların kuruluşla ilgili kişisel algılamalarından oluşmaktadır. Bir başka ifadeyle, çalışanın örgüt tarafından kendisine değer verildiği inancına sahip olmasıdır. Ancak bu değer ifadesi bireyden bireye farklılık göstermektedir. Örneğin kimi çalışanlar iş yerinde arkadaşların yardım etme isteklerini örgütsel destek olarak değerlendirirken; kimi çalışanlar da ilgili oldukları

bir konuda örgüt tarafından eğitim ve geliştirme olanağı verilmesini örgütsel destek olarak değerlendirebilir (Tamer ve Bük, 2020: 141). Yöneticiler örgütün bir temsilcisi olarak çalışanların örgütle ilgili değerlendirmelerini etkilemektedir. Bunu bir adım daha ileri götürürsek iş arkadaşlarının da birbirine destek vermesi sonucunda oluşan algı örgüt değerlendirmelerini etkileyecektir. Buna göre çalışanlar da örgütün birer temsilcileri konumuna gelebilecektir (Nielsen, 2006: 16-17). Bu durumda, iş arkadaşlarından destek alan çalışanlar örgütten de destek aldıklarını düşüneceklerdir. Araştırmacılar, bazen çalışanların iş arkadaşları ile örgüt arasında net bir çizgi çekemeyebileceklerini, bu nedenle iş arkadaşı desteğinin örgütsel destek olarak algılanabileceğini belirtmişlerdir (Ng ve Sorenson, 2008: 262). Nitekim iş arkadaşı desteğinin örgütsel desteğe katkıda bulunduğu yapılan çalışmalarla desteklenmiştir.

Ankara’da gıda sanayinde çalışan 98 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışma sonucunda iş arkadaşı desteği ile örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışmaya göre iş arkadaşı desteği, örgütsel destek algısını artırmaktadır. Örgütsel desteğinin %6,7’sinin iş arkadaşı desteği tarafından açıklandığı görülmektedir (Yüksel, 2006: 25).

Birden çok çalışmanın sonuçlarının birleştirilerek değerlendirildiği bir araştırmada, iş arkadaşı desteğinin algılanan örgütsel desteği güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır (Ng ve Sorenson, 2008: 260).

1.5.6. Stres ve Tükenmişlik

Stres kavramı, bilinçli veya bilinçsiz şekilde bireyin başa çıkabileceğinin ötesinde algıladığı tehdit veya istenilmeyen bir duruma karşı geliştirmiş olduğu fizyolojik veya psikolojik bir tepkidir (Taş ve Özkara, 2020: 479). Tükenmişlik ise, enerji güç ve kaynaklara aşırı talepte bulunulmaktan kaynaklı başarısız olma, yıpranma ve tükenme olarak tanımlanmaktadır (Freudenberger, 1974: 159)

303 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışma sonucunda, iş stresi ve iş arkadaşlarından gelen sosyal destek arasında negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Çalışma sonucunda, iş arkadaşlarından daha fazla sosyal destek gören çalışanların daha az iş stresi yaşadıkları görülmektedir (AbuAlRub, 2004: 75).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir çalışmada yaşlanan işgücünde, iş arkadaşı ve yönetici desteğinin iş stresi ve işte var olamama (presenteeism) üzerindeki etkileri yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir. İş stresi, iş arkadaşı desteği ve yönetici desteği ile anlamlı ve ters yönde ilişkili olarak bulunmuştur. İş stresindeki varyansın %22'si iş arkadaşı ve yönetici desteği tarafından açıklanmaktadır (Yang ve diğerleri, 2016: 6-8).

288 araştırma görevlisinin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, iş arkadaşı desteği ve iş stresi ilişkisinin negatif yönde olduğu saptanmıştır. İş arkadaşlarından gelen desteğin artması, çalışanların iş stresinden daha az etkilenmelerini sağlamaktadır. Başka bir ifadeyle, meslektaş desteği yükseldikçe iş stresi düzeyi azalmaktadır (Yücel ve Şirin, 2020: 153).

Tayland'da 514 kadın hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada hemşirelerin iş stresi ve işte kalma niyetleri incelenmiştir. İşyerinde kalma niyetinin farklı sosyal destek kaynaklarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Yüksek zorlanmalı işlere sahip hemşireler arasında, yönetici desteği, iş arkadaşı desteğinden daha önemli bulunurken; aktif işlere sahip olan hemşireler için iş arkadaşı desteği, yönetici desteğinden daha önemli olarak bulunmuştur. Ayrıca çalışmada, stres seviyelerinin iş arkadaşı ve yönetici desteği tarafından düşürüldüğü görülmektedir (Kaewboonchoo ve diğerleri, 2014: 96-98).

Toplam 1869 madde bağımlılığı tedavi danışmanı ile gerçekleştirilen bir çalışmada, iş arkadaşı desteğinin duygusal tükenme ile önemli derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Daha fazla iş arkadaşı desteği, danışmanların daha düşük duygusal tükenme seviyeleriyle ilişkili olarak bulunmuştur (Ducharme ve diğerleri, 2007: 95).

Güney Teksas'ta iki üniversiteden 174 personelin katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, iş arkadaşı desteğinin duygusal tükenmişlik ve duyarsızlık ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Charoensukmongkol ve diğerleri, 2016: 15).

Farklı kurumlardan 370 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, iş arkadaşı desteği ile duygusal tükenmişlik arasında anlamlı ve olumsuz yönde ilişki olduğu görülmüştür. Diğer bir deyişle, iş arkadaşlarından algılanan destek arttıkça duygusal tükenmişlik azalmaktadır (Demirel ve Yücel, 2017: 316).

Genellikle hizmet sektöründe gerçekleştirilen çalışmaların sonucuna göre, iş arkadaşı desteği ile çalışanların stres ve tükenmişlik seviyeleri arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğu görülmektedir. İş arkadaşı desteğinin artması stres ve tükenmişlik seviyelerinin düşürülmesinde etkili olmaktadır.

1.5.7. İşgücü Devri

İşgücü devri, genel olarak belirli bir zaman içerisinde örgütün personel kadrosundaki çalışanların giriş çıkış hareketi olarak ifade edilmektedir. İşgücü devir oranının azaltılması için çalışanların işten ayrılma nedenlerinin belirlenmesi, çalışma ortamı verimliliğinin sağlanması ve çalışanlara daha iyi çalışma imkanlarının sunulması gerekmektedir (Tütüncü ve Demir, 2003: 147).

Amerika’da toplam 17 restoranda 188 restoran çalışanı ile yürütülen bir çalışmada, iş arkadaşı duygusal desteği ile işgücü devri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu ilişkiler, hem 6 aylık hem de 1 yıllık işgücü devri modellerinde anlamlı ve negatif yönlüdür (Tews ve diğerleri, 2013: 642-643).

979 restoran çalışanı ile gerçekleştirilen bir araştırmada, iş arkadaşı duygusal desteğinin daha düşük işgücü devri ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Tews ve diğerleri, 2019: 420).

1.6. YÖNETİCİ DESTEĞİ KAVRAMI

Çalışanın birincil yöneticisinden aldığı desteği kapsayan yönetici desteği kavramı (Yoon ve Lim, 1999: 925), yönetici ve astlarının pozitif etkileşimi şeklinde ifade edilmektedir. Destekleyici bir yönetici, astlarının ihtiyaçlarını karşılayıp, onları motive ederek daha iyi bir çalışma ortamı sağlayan yöneticidir (Bhanthumnavin, 2003: 79). Aynı zamanda destekleyici bir yönetici, insan kaynağının örgüt için en değerli varlık olduğu bilinciyle hareket eden, astlarına önem veren ve onların değerli hissetmelerini sağlayan, çalışanların iş yaşam kalitelerini artıracak destekleyici faaliyetlerde bulunan yöneticidir (Zincirkıran ve diğerleri, 2016: 977).

Yöneticiler ve çalışanlar iş yerinde yakın ilişki içerisinde olmak durumundadırlar. Astlar başarılı veya başarısız olduklarına dair geri bildirimi birincil

yöneticilerinden alırlar. Ayrıca yöneticilerin çalışanlar üzerinde ödül, ceza, yetkilendirme gibi bazı yetki ve sorumlulukları vardır. Dolayısıyla çalışma ortamında çalışan-yönetici ilişkisinin olumlu olması bir gerekliliktir. Yöneticilerin çalışanlarına bilişsel, duygusal ve maddi kaynaklar gibi tüm kaynakları sağlaması, çalışan davranış ve tutumlarına işlerini etkili bir şekilde yerine getirme şeklinde yansımaktadır (Garip, 2013: 16). Destekleyici bir yönetici, çalışanların olumlu iş yaşam kaliteleri algılarına etki edebileceği gibi işten ayrılma niyetlerinde de etkili olabilecektir.

Örgütlerin gerçekleştirmek istedikleri amaçları birbirinden ne kadar farklı da olsa var olabilmeleri, yaşamaları ve gelişmeleri onun bir parçası olan bireylerin uyum içinde çalışabilmelerine bağlıdır. Bununla beraber her bireyin örgütten beklentileri farklı olabilmektedir. Örneğin bir çalışan için güzel bir söz örgütteki verimliliği etkileyebilirken; bir başka çalışan için maaş artışı örgüt verimliliğini etkileyen bir faktör olabilecektir (Erginer, 2014: 215). Örgütlerde bu gibi dinamiklerin yönetilmesi için yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Çalışanların en çok iletişimde oldukları birincil yöneticilerini örgüt temsilcisi olarak görmeleri ve yöneticinin çalışan üzerinde gücünün ve kaynak sağlama rollerinin olması yönetici desteği kavramını daha önemli hale getirmektedir. Bu nedenle yönetici-çalışan ilişkisi örgüt için kritiktir. Yöneticinin olumlu veya olumsuz her türlü davranışı çalışanların yöneticisine karşı takındığı tutumu etkileyecek ve tutum sadece yöneticiye yönelik olmakla kalmayıp, örgüt çıktılarına da yansıyabilecektir. Çünkü çalışanlar yöneticileriyle ilişkilerini örgütle ilişkilendirebilmektedirler. Görüldüğü gibi, yöneticiye karşı pozitif algılamalar ve düşünceler örgütü de etkilemektedir. Bu durum destek kavramları içinde yönetici desteğinin sivrilmesinin nedeni olarak görülebilir. Dolayısıyla örgütlerin sürdürülebilirliği ve etkililiğinde yönetici desteğinin hayati rolü yadsınamaz.

Rathi ve Lee (2017), günümüz iş ortamının getirdiği güçlüklerle karşı organizasyonun başarısı için sorumlulukları gittikçe artan yöneticilerin çalışanlarına sağlayacağı teşvik ve destek ile bu hedefe ulaşma yolunda önemli bir görev üstlendiklerini belirtmişlerdir (Rathi ve Lee, 2017: 1605).

Yönetici desteği; performans, örgütsel bağlılık, çalışanları elde tutma, iş doyumu, psikolojik iyi oluş, öznel iyi oluş, işte gelişme, üretkenlik, tükenmişlik,

işten ayrılma niyeti gibi değişkenlerle ilişkilidir (Chou, 2015: 15; Ertürk ve diğerleri, 2016: 1732; Baruch-Feldman ve diğerleri, 2002: 89; Yürür ve Sarıkaya, 2011: 544; Orgambídez ve Almeida, 2020:191) Görüldüğü üzere yönetici desteği, hem çalışanın işinden ve genel yaşamından mutluluğuna etki etmekte, hem de çalışanları destekleyici faaliyetleri sonucunda örgüte önemli katkılar sunmaktadır.

1.7. YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İLGİLİ TEORİLER

Günümüzün hızlı değişen ortamında rekabet gücünü korumak için, yöneticilerin astlarıyla, iş arkadaşlarının da birbirleriyle yüksek kalitede değişim ilişkileri kurmaya odaklanmaları gerekmektedir (Liao ve diğerleri, 2010: 1105).

Örgüt kaynakları yöneticiler aracılığıyla aktarıldığından dolayı yönetici ilişki kalitesi, kuruluş genelinde geniş ve önemli bir etkiye sahiptir. Bireysel ve örgütsel sonuçlar üzerinde etkili bir kaynak olan yönetici desteği, birçok çalışmaya konu olmuştur. Yönetici desteği birçok teori ile açıklanmaktadır. Literatüre göre bunlar, Sosyal Değişim Teorisi, Lider Üye Etkileşimi Teorisi ve Psikolojik Sözleşme Teorisi'dir (Göktepe, 2017:33). Yönetici desteği çalışmamızda da bu üç teori temelinde incelenmiştir.

1.7.1. Sosyal Değişim Teorisi

Karşılıklılık ilkesine dayanan Sosyal Değişim Teorisi'ne göre, kendisine olumlu davranışta bulunan birey için buna karşılık olumlu davranış sergileme zorunluluğu oluşmaktadır (Swift ve Virick, 2013: 718). Başka bir deyişle, karşı tarafa bir iyilikte bulunulduğunda bu iyiliğin karşılığının alınacağına dair bir beklenti içerisine girilir. Blau (1964), sosyal değişim teorisinin başkalarına güvenmeyi gerektirdiğini belirtmiştir. Ancak yapılan iyilik karşısında karşı tarafın iyiliğe cevap vereceğinin garantisi yoktur. Örneğin bir işçi bir meslektaşına birkaç kez yardımcı olabilir. Eğer meslektaşı bu iyiliğe karşılık verirse, minnettarlık duygusuyla ve bu alışverişin devamının geleceği umuduyla, iki taraf arasında karşılıklı güvene dayalı bir ilişki başlar (Blau, 1964: 94).

Homans’a göre (1958), sosyal davranış sadece maddi mal değişimlerini değil, onay ya da saygınlık gibi değişimleri de içerir. Değişim ilişkisinde karşısındakine iyilikte bulunan taraf, buna karşılık olarak eş değer bir iyiliğin kendisi için de yapılmasını bekler. Aynı şekilde iyilikte bulunulan taraf ise, kendisine sunulan katkının karşılığını ödeme zorunluluğunda hisseder. Bu etkileşim dengeli olmaya eğilimlidir (Homans, 1958: 606).

Bu teoriye göre çalışanlar, örgütün kendilerine sağladığı faydalı davranışlara yönelik olumlu karşılık verme eğilimindedirler. Örgüt tarafından desteklendiğini, ihtiyaçlarının karşılandığını, katkılarına değer verildiğini hisseden çalışanlar, işlerinden, yöneticilerinden ve çalışma ortamlarından memnuniyet duyacaklardır. Memnun çalışanların işlerine karşı olumlu tutum ve davranışlarda bulunmaları, işte kalma niyetinde olmaları ve yüksek performans gösterme ihtimalleri daha yüksektir (Çakar ve Yıldız, 2009: 77). Dolayısıyla sosyal değişim teorisine göre, örgüt çalışanlarına ne kadar değer veriyorsa, onlar için ne kadar iyi bir çalışma ortamı sağlıyorsa, çalışanlar da örgüte o kadar değer verip katkıda bulunacaklardır.

Yönetim, “çalışanların yaşamlarını daha etkili, verimli ve anlamlı hale getirmek için ne yapabilirim” tutumu içinde olduğunda, çalışanın tutumu da “iş yerim ve işim için elimden gelenin en iyisini nasıl yapabilirim” şeklinde olacaktır. Cüceloğlu (1998) bu davranışı, insan işte, ailede veya toplumda ne ekerse onu biçer ifadesiyle açıklamıştır. Çalışana değer verirken o da sana değer verir; çalışanı takdir edip adaletli davranırsan o da seni takdir eder ve doğru olanı en iyi şekilde yapmak için çaba gösterir (Cüceloğlu, 1998: 261). Yöneticiler çalışanlar tarafından örgütün temsilcisi olarak görüldüğünden sosyal değişimdeki bu karşılıklılık yönetici-çalışan ilişkisi için de geçerlidir (Chowdhury ve diğerleri, 2020:926; Rathi ve Lee, 2017: 1608).

Sosyal değişim teorisi şunları öne sürmektedir (Searle, 2000: 139):

- Bireyler ilişkilerinde ödül alma beklentisiyle hareket ederler,
- Eylemler sonucunda alınan ödüller değerliyse ilişkiler sürdürülür,
- Diğer taraf karşılık vererek adil kabul edilen ödüller sağlarsa karşılıklı ilişki devam eder,

- İlişkinin maliyeti faydaları aşmaz,
- İstenen ödüllerin alınma olasılığı yüksektir.

1.7.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-Üye Etkileşim teorisine göre, liderler çalışma grubundaki tüm grup üyelerine karşı aynı liderlik tarzını benimsemezler. Başka bir ifadeyle lider, her çalışanı ile aynı düzeyde etkileşimde bulunmaz. Buradaki ikili ilişkiler bir lider ile izleyici veya bir yönetici ve bir ast arasında olmaktadır. Yetkinlik, beceri, güvenilebilirlik veya birim içinde daha fazla sorumluluk alma motivasyonu ile seçilen bazı astlara yönetici tarafından ayrıcalıklı davranış sergilenir (Liden ve Graen, 1980: 451; Liden ve Maslyn, 1998: 43).

Bu teoriye göre, örgüt içindeki bireylerin rolleri üstleri veya liderleri ile olan etkileşimleri doğrultusunda ilerler. Bu etkileşimde lider-üye iş ilişkisinin kalitesi yüksek veya düşük olabilmektedir (Özutku ve diğerleri, 2008: 195). Liderleri ile kaliteli ilişki geliştiren üyeler daha fazla çaba harcamakta ve üstlerine kişisel bağlılık geliştirmektedirler. Bu kaliteli ilişkiler sonucunda üstlerinin desteğini hisseden astlar, daha zorlu işler bekleyeceklerdir. Bu da performans düzeylerinin yükselmesine olanak sağlayacaktır (Schyns vd., 2005: 16). Bu astlar ayrıca hem liderin hem de grubun performansını yükseltmeye katkıda bulunacaklardır. Liderler de bu gruba diğerlerine göre daha çok yardım sağlayıp, daha çok kaynak sunarak onları ödüllendirme yoluna gideceklerdir (Schriesheim vd., 2001: 525).

Lider Üye Etkileşim teorisi kapsamında yapılan çalışmalarda, yöneticinin astlarıyla olan etkileşim seviyesinin düşükten yüksek kaliteye doğru değiştiği, bu etkileşim kalitesinin de iş tatmini, örgütsel bağlılık, işgören devri, iş performansı sonuçlarında etkili olduğu belirtilmiştir (Özutku ve diğerleri, 2008: 194).

Yüksek kaliteli lider-üye ilişkileri örgütler için pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Yüksek kalitede ast-üst etkileşiminin olduğu bir örgütte çalışanlar daha çok iş doyumunu algırlar, daha çok destek görürler, üstlerinin kararlarını etkileme gücüne daha fazla sahip olurlar. Ayrıca böyle bir etkileşimin olduğu organizasyonlarda işgörenlerin daha yüksek iş performansı gösterdikleri ve daha az işgören devri ile karşılaşıldığı görülmektedir. Ast-üst etkileşiminin kalitesinin

düştüğü durumlarda ise üyeler üste ulaşamamakla beraber kaynaklara erişebilirlikte ve bilgi edinmede güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Bu durum çalışanlarda iş tatminsizliğine, örgüte bağlılığın düşmesine ve işten ayrılma eğiliminin artmasına neden olmaktadır (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001: 697).

Örneğin Öztürk ve Eryeşil (2016) 134 doktor üzerinde yaptıkları alan araştırmasının sonucunda, lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Lider üye etkileşimi düzeylerinin işten ayrılma niyetindeki varyansın %23,5'ini açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma kapsamında lider üye etkileşimi düzeyinin yüksek olduğu ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu saptanmıştır (Öztürk ve Eryeşil, 2016: 137-138).

Ankara'da 215 mühendisin katılımıyla yürütülen bir çalışmada, yönetici desteğinin lider üye etkileşimi kalitesini pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Özkara ve diğerleri, 2019: 121).

1.7.3. Psikolojik Sözleşme Teorisi

Psikolojik sözleşme kavramını Levinson ve diğerlerinin tanıttığı bilinmektedir (Morrison ve Robinson, 1997: 227). Ancak Chris Argyris (1960) genellikle psikolojik sözleşmeyi tartışan ilk araştırmacı olarak kabul edilir. Argyris (1960) özellikle, çalışma grubunun normlarına dayanarak bir çalışan ile ustabaşı arasında ortaya çıkan resmi olmayan ilişkiyi tanımlamak için “psikolojik iş sözleşmesi” terimini kullanmıştır (Suazo, 2002:2).

Psikolojik sözleşme çalışanın sahip olduğu ve çalışan ile kurum arasındaki karşılıklı yükümlülöklere yönelik olarak geliştirilen inançlardan oluşmaktadır (Morrison ve Robinson, 1997: 226). Örgütler ile çalışanların karşılıklı olarak beklentilerini, başarılarını veya başarısızlıklarını gösteren sözsüz bir anlaşmadır.

Psikolojik sözleşme kavramı modern işletmecilik görüşünde örgüt ile çalışan arasındaki çalışma ilişkilerinin kurulması hususunda önemli bir yere sahiptir. Çalışanların örgütten beklentileri daha başvuru aşamasındayken başlamaktadır. Bu beklentilerinin karşılanacağı kanısına varıldığında ise kişi kendini örgüte ait

hissetmektedir. Örgütler de beklentilerini yerine getirebileceklerine inandıkları kişileri örgüte dahil etmek istemektedirler (Özler ve Ünver, 2012: 326).

Çalışan ve örgüt arasındaki bu karşılıklı ilişkide örgütler çalışanlarına hakkaniyetli bir iş ve kazanç sunarken; çalışanlar da dürüst bir şekilde çalışarak örgüte karşı sadakat geliştirmektedirler. Herhangi bir tarafın yükümlülüğünü yerine getirmemesi halinde ilişki bozulmakta ve bu durum karşılıklı yükümlülüklerin yerine getirileceği konusunda inançları zayıflatmaktadır. Örgütün psikolojik sözleşmeyi ihlal etmesi halinde, çalışan davranışları sonucunda verimsizlik ve gizli işsizlik görülebilecekken; çalışanın sözleşmeyi ihlal etmesi durumunda ise işverenin o kişiye karşı olumlu görüşlerinde değişiklikler olabilecektir (Demirel ve Düşükcan 2019: 1).

Literatürde yönetici desteğinin psikolojik sözleşme teorisi baz alınarak incelendiği görülmektedir. Örneğin, 239 satış çalışanı ile gerçekleştirilen bir çalışmada; yönetici desteği, iş arkadaşı desteği, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi, işe bağlılık, refah ve yenilikçi davranış değişkenleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada yönetici desteğinin psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesini pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir (Karani ve Mehta, 2021: 593).

1.8. YÖNETİCİ DESTEĞİ BOYUTLARI

Yöneticiden gelen destek, bir yönetici ve astı arasındaki pozitif ve karşılıklı etki süreci olarak tanımlanabilir. Destekleyici bir yönetici, daha iyi çalışmalarını için astlarının ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlar ve onları motive eder. Yönetici desteğinin de bilgisel destek, maddi destek ve duygusal destek olmak üzere üç boyutta incelendiği görülmektedir (Aksoy, 2017:10; Bhanthumnavin, 2000: 157; Bhanthumnavin, 2003: 79). Bu nedenle yönetici desteği çalışmamızda da bu üç boyut kapsamında ele alınmıştır.

1.8.1. Duygusal Destek

Duygusal destek genellikle bir çalışanın ihtiyaçlarının aktif olarak dinlenmesi ve önemsenmesi şeklinde ayırt edilen destek türüdür (Kickul ve Posig, 2001: 329). Sempati, şefkat, rahatlık ve teşvik sağlama şeklinde olabilen duygusal destek, çalışanların kuruluşlara bağlanmasını kolaylaştırmaktadır (Ng ve Sorenson, 2008: 245). Birlikte bir iş ortaya koyan çalışanların birbirlerini güdülemelerinde etkili olan bu destek türü, iş yaşam kalitesi açısından da önemli bir kaynaktır (Bhanthumnavin, 2000: 160).

1.8.2. Bilgisel Destek

Yöneticinin işe ilişkin olarak çalışanlara verdiği talimatları ve bilgiyi içeren bilgisel destek, işgörenlerin kendilerini önemli hissetmelerinde önemli bir etkidir. Bu destek türü, yönlendirme, geri dönüt sağlama ve çalışana yol gösterme şeklinde olabilmektedir. Bilgisel destek yoluyla işletme hedeflerini ve kendinden neler beklendiğini net olarak kavrayan çalışanlar, karşılaştıkları sorunları kolaylıkla çözebilmektedirler (Bhanthumnavin, 2000: 157; Göktepe, 2017: 32).

1.8.3. Maddi Destek

Bhanthumnavin (2000), yöneticinin sağladığı maddi desteği; çalışanların amaçlarına ulaşmasında gerekli olan yardım, destek, malzeme kaynakları, zaman, ihtiyaç duyulan hizmetler ve finansal yardımlar olarak ifade etmektedir (Bhanthumnavin, 2000: 157).

1.9. YÖNETİCİ DESTEĞİ ÖNEMİ

Yönetici desteği çalışanların yöneticileriyle ilgili algılamalarından oluşur. Bu algı yöneticilerin çalışan katkılarına ne derece değer verdiği ve çalışan refahını ne derece önemseydiği ile ilgilidir (Casper ve diğerleri, 2011:644). Başka bir ifadeyle yöneticilerin çalışanlarına sunduğu ilgi ve değer düzeyinin çalışanlar tarafından

algılanmasıdır. Çalışanların iş yaşamlarından duydukları genel desteğin öncülü yönetici desteği olmaktadır. Yönetici desteği, çalışanların örgüt amaçlarını özümseyerek örgütteki varlıklarını devam ettirmelerinde en önemli etkenlerden biridir. Astların yöneticilerine ilişkin algıları (destekleyici olup olmama) kuruluşla ilgili algılarını da etkilemektedir. Algılanan yönetici desteği, çalışanların daha fazla örgütsel destek algısına sahip olmalarında rol oynar. Dolayısıyla çalışanların algıladıkları yönetici desteği daha yüksek algılanan örgütsel destek olarak kendi göstermektedir (Ece ve Gültekin, 2018: 84; Göktepe, 2016: 11). Bu açıdan bakıldığında yönetici desteğinin önemi anlaşılmaktadır. Yönetici desteği algılayan çalışanlar örgüte daha fazla katkı sunmanın yanı sıra örgütte uzun süre devam etme düşüncesi taşımaktadırlar. Çalışan-yönetici ilişkisi işgörenlerin örgüte yönelik davranışlarında etkilidir. Ayrıca yöneticisinden destek algılayan çalışanların motivasyon ve iş doyumlarında artış gözlemlendiği; örgüte bağlılık düzeylerinin ve bireysel performanslarının yükseldiği çeşitli yazarlar tarafından belirtilmiştir (İnce, 2016: 651). Dolayısıyla destekleyici ortam çalışanların sürece katkıda bulunmasına ortam oluşturmaktadır. Yöneticisi tarafından desteklenmediğini düşünen çalışanlar, örgüte yarar sağlayacak faaliyetlerden kaçınmakta ve örgütten uzaklaşmaktadır. Bunun nedeni umduğu desteği alamayan çalışanın hayal kırıklığına uğrayarak örgütle bağlılığını yitirmesi ve organizasyonun bir parçası olarak kalmak istememesidir (Ece ve Gültekin, 2018:83).

İş yerindeki ilişkiler temel alındığında yöneticiler veya patronlarla olan ilişkiler, çalışanların oluşturduğu en önemli işyeri ilişkileri olarak düşünülebilir. Çünkü yöneticiler resmi güç kontrol kaynakları aracılığıyla finansal ödüller, iş fırsatları ve promosyonlar sağlamak için kaynakları kısmen kontrol ederler. Yönetimsel ilişkiler, çalışanların birbirleriyle kurdukları ilişki türleri üzerinde de güçlü etkiler oluşturabilir. Yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkileri, iş arkadaşlarının nasıl etkileşime girdiği, çalışanların birbirleriyle ne ölçüde iş birliği yaptıkları gibi çalışma grubundaki sosyal sermayenin kalitesi için de bir temel oluşturur (Bono ve Yoon, 2012: 43; Carmeli ve diğerleri, 2009: 1553). Görüldüğü üzere, örgüt ve örgütün her bir unsuru ile ilgili algılamaları etkileyen yönetici desteği, organizasyon için kritik bir sosyal destek kaynağı olarak yorumlanabilir.

1.10. YÖNETİCİ DESTEĞİ İLE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Giray (2013), yönetici desteği kavramının algılanan örgütsel destek kavramına göre daha az incelendiğini fakat yazında kavramın ilişkili olduğu değişkenlere yönelik çalışmaların olduğunu belirtmiştir. Yazar, yönetici desteği kavramının ilişkili olduğu değişkenleri beş başlık altında toplamıştır. Bunlar; örgütsel bağlılık ve boyutları, geri çekilme davranışları, performans, işe yönelik tutumlar (iş ve kariyer doyumu gibi), stres ve gerginlik vb. kişi ile ilgili değişkenlerdir (Giray, 2013: 74-75). Bir başka çalışmada yönetici desteğinin ilişkili olduğu kavramlar; performans, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel destek, stres ve tükenmişlik sendromu, sinizm ve işten ayrılma niyeti olarak ele alınmıştır (Tenteriz, 2020: 7). Bu çalışmada yönetici desteğinin ilişkili olduğu kavramlar; örgütsel bağlılık, iş doyumu, yaşam doyumu, performans, örgütsel destek ve tükenmişlik başlıkları altında ele alınmıştır. Yönetici desteği bu çalışmalarda bağımsız değişken olarak örgütsel bağlılık, iş doyumu, yaşam doyumu, performans ve örgütsel desteği pozitif yönde etkilerken; tükenmişliği negatif yönde etkilemektedir.

1.10.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalışmakta olduğu örgüte yönelik geliştirdiği bağlılık hislerinin kuvvetini ifade eden bir kavramdır (Bayram, 2005: 125). Kavram çeşitli yazarlar tarafından farklı yönlerden ele alınarak tanımlanmıştır (Aksoy, 2019:27; Emhan ve diğerleri, 2013:56).

Örgütsel bağlılığın üç ayırt edici özelliği, Mowday ve diğerleri (1979) tarafından (1) kuruluşun hedeflerini ve değerlerini kabul ederek bunlara yüksek bir inanç göstermek, (2) kuruluş adına önemli bir çaba sergileme arzusu, (3) kuruluş üyeliğini sürdürmek için kuvvetli bir istek olarak belirtilmiştir (Mowday ve diğerleri, 1979: 226). Benzer şekilde Durna ve Eren (2011) örgütsel bağlılığı, bireyin kurumun amaçlarını ve değerlerini benimsemesi, bu amaçlar doğrultusunda çaba göstermesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği olarak tanımlamışlardır (Durna ve Eren, 2011: 210).

186 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, yönetici desteği ve duygusal bağlılıkla arasında orta düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Giray ve Şahin, 2012:7).

Ece ve Gültekin (2018), 150 kamu görevlisi üzerinde yönetici desteği algılayan çalışanların örgütsel bağlılıklarının nasıl geliştiğini inceledikleri çalışmalarında yöneticisi tarafından desteklendiğini hisseden çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının arttığını, zorunluluk bağlılık düzeylerinin ise azaldığını tespit etmişlerdir. Dolayısıyla yönetici desteği, çalışanların bir yandan kendilerini örgüte ait hissetmelerinde ve örgüte sadık çalışanlar haline gelmelerinde önemli bir rol oynarken, bir yandan da örgütte zorunluluk nedeniyle değil, gerçekten çalışmak istedikleri için kalan çalışanların olduğu bir ortam yaratmaktadır (Ece ve Gültekin, 2018:89).

447 havaalanı çalışanı üzerinde gerçekleştirilen ve örgütsel adalet, yönetici desteği, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkilerin incelendiği bir başka çalışmada, değişkenler arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılık algılarının %65'i yönetici desteği, örgütsel adalet ve örgütsel güven tarafından açıklanmaktadır (Aksoy, 2017: 41-53).

1.10.2. İş Doyumu

Literatürde iş memnuniyeti ve iş tatmini olarak da geçen iş doyumu, kişinin işiyle ilgili bütünsel değerlendirmelerinden oluşan bir kavramdır. Bireyin işi hakkında sahip olduğu olumlu olumsuz tüm duygular iş doyumu düzeyini etkilemektedir.

İş doyumu, işin sonucunda sağlanan kazanç ve keyifle çalışılan iş arkadaşlarıyla birlikte ürün veya hizmet sunmanın yarattığı mutluluk şeklinde tanımlanabilir (Şimşek ve diğerleri, 2003: 150).

İş doyumu, işgörenin beklediği sonuçlarla gerçekleşen sonuçları karşılaştırması sonucu işine yönelik geliştirdiği duygusal tepki şeklinde tanımlanmaktadır. Kişinin işi veya iş durumu hakkındaki olumlu veya olumsuz yargılarıdır (Weiss, 2002: 175).

Babin ve Boles (1996), gıda endüstri sektöründen 261 çalışan ile yürüttükleri araştırmada, yönetici desteğinin iş doyumu üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Babin ve Boles, 1996: 69).

New York'ta 211 trafik görevlisi ile yapılan bir çalışmada, sosyal destek kaynaklarının (aile desteği, yönetici desteği, iş arkadaşı desteği) iş sonuçları (tükenmişlik, iş tatmini, üretkenlik) ile ilişkileri incelenmiştir. Çalışma sonucunda, yönetici desteği (birincil yönetici ve birim yöneticisi) ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yakın amir desteğinin üretkenlik ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Baruch-Feldman ve diğerleri, 2002: 89).

Ng ve Sorensen (2008), algılanan yönetici desteği ile iş doyumu arasında önemli derecede pozitif yönde ilişki tespit etmişlerdir. Yönetici desteğinin artmasıyla birlikte çalışanların iş doyumları da yükselmektedir (Ng ve Sorensen; 2008: 260).

6 devlet, 10 özel ve 7 katılım bankası olmak üzere toplam 23 bankada 523 çalışan ile birlikte gerçekleştirilen bir çalışmada, yönetici desteği ile iş memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş memnuniyetindeki değişimin %57'sinin yönetici desteği, tükenmişlik, yaş ve iş tecrübesi değişkenleri tarafından açıklandığı tespit edilmiştir (Emhan ve diğerleri, 2014: 87).

Enerji sektöründe 234 çalışanın katıldığı bir araştırmada, personel güçlendirmesi ve yönetici desteğinin iş doyumu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yönetici desteğinin iş doyumu üzerindeki en etkili faktör olduğu tespit edilmiştir. Yönetici desteği, personel güçlendirmesi ile birlikte iş doyumundaki değişimin %43'ünü açıklamaktadır (Ceylan ve diğerleri, 2015: 176).

549 tıbbi sekreter ile birlikte algılanan yönetici desteği ve örgütsel özdeşleşmenin iş doyumu üzerindeki rolünün incelendiği bir çalışmada, yönetici desteği ve iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Gök ve diğerleri, 2015: 40).

Güney Teksas'ta iki üniversitede öğretim üyeleri ve personelden oluşan 174 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada iş arkadaşlarından ve yöneticilerinden destek aldıklarını düşünen çalışanların, daha düşük tükenmişlik ve daha yüksek iş doyumu bildirme eğiliminde oldukları tespit edilmiştir. Çalışmada iş arkadaşı ve

yönetici desteğinin iş doyumu üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Charoensukmongkol ve diğerleri, 2016: 13-14).

355 çalışanın (kasiyer, satış görevlisi ve ilköğretim öğretmeni) dahil olduğu bir araştırmada, yönetici desteği sağlanması ile iş doyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Munc ve diğerleri, 2017: 352).

1.10.3. Yaşam Doyumu

Yaşam doyumu, kişinin hayatından duyduğu genel hoşnutluk seviyesini ifade etmektedir (Keser, 2005: 55). Bireyin kendi belirlemiş olduğu ölçütlere göre yaşamını değerlendirmesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Kapadokya'daki 176 işgören ile gerçekleştirilen bir çalışmada lider desteğinin yaşam doyumunu anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Kale, 2015: 113).

317 öğretim elemanı üzerinde gerçekleştirilen başka bir çalışmada yönetici desteği ile yaşam doyumu algısı arasında, pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Yazıcı, 2015: 81).

Çin'de toplam 20 firmadan 305 beyaz yakalı çalışan ile gerçekleştirilen bir çalışmanın sonucuna göre yönetici desteği, işte başarılı olma üzerinden yaşam doyumunu etkilemektedir. Yönetici desteğinin bu çalışmada dolaylı olarak yaşam doyumu üzerinde etkili olduğu görülmektedir (Zhai ve diğerleri, 2020: 10).

1.10.4. Performans

Performans, iş performansı ve örgütsel performans olmak üzere iki şekilde incelenen bir kavramdır. Literatür incelendiğinde, yönetici desteği ve her iki performans türü ile ilgili çalışmalar yapıldığı görülmektedir.

İş performansı, örgüt üyelerinin iş tanımlarındaki görev ve yükümlülüklerini ne ölçüde gerçekleştirdikleri, hedeflerine ulaşmada örgüte ne ölçüde katkı sağladıkları ve bireyin işle ilgili sonuçlarının ne ölçüde yeterli olduğuyla ilgili bir kavramdır (Kurt, 2013: 5). Örgütsel performans, bir örgütün önceden belirlemiş

olduğu hedeflere ulaşmada göstermiş olduğu başarı düzeyidir (Emhan ve diğerleri, 2013: 56).

Nevşehir’de 390 otel çalışanının katıldığı araştırma sonucunda, yönetici desteğinin iş performansı artırdığı sonucuna varılmıştır. Çalışmaya göre, yönetici desteği iş yaşam kalitesi ile birlikte, iş performansındaki değişimin %16’sını açıklamaktadır (Yabacı, 2020: 65).

Askeri bir kurumda 221 kişinin dahil olduğu bir araştırmada, lider üye etkileşimi düzeyinin işgörenlerin algıladığı iş performansını olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Özutku ve diğerleri, 2008: 206).

Ankara’da savunma sanayi çalışanlarıyla gerçekleştirilen uygulamalı bir araştırmada, lider desteğinin iş performansını olumlu yönde etkilediği gözlenmiştir (Çelik ve Turunç, 2010: 32).

1.10.5. Örgütsel Destek

Örgütsel destek, çalışanların örgüt değerlerinin kendi esenlik ve mutluluklarını dikkate aldığına ve kendilerini etkileyen bu eylemlerin örgüt tarafından gönüllü olarak yapıldığına ilişkin duygularıdır (Eisenberger ve diğerleri, 1986: 501).

Çalışanlar, yöneticileriyle olan ilişkilerini kişiselleştirerek yöneticilerinden sağladıkları desteği örgütsel desteğin bir göstergesi olarak değerlendirebilmektedirler. Algılanan yönetici desteği, örgütsel desteğin önemli bir öncülü ve göstergesi olarak görülmektedir. Yöneticinin çalışanlarına vermiş olduğu destek, örgütsel destek algısını olumlu yönde etkilemektedir. Yapılan çalışmalar sonucunda yönetici desteği ve örgütsel destek arasında olumlu ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Gıda sanayinde çalışan 98 işgören ile yapılan bir araştırma sonucunda, üst desteğinin örgütsel desteği tahmin etmede önemli bir değişken olduğu ve örgütsel destekteki toplam değişimin 19,7’sinin üst desteği tarafından açıklandığı tespit edilmiştir (Yüksel, 2006: 25).

İstanbul'da 341 kamu kuruluşu çalışanı ile yürütülen bir araştırmada, lider desteği ve örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Fındıklı, 2014: 146).

1.10.6. Tükenmişlik

Tükenmişlik, duygusal emek göstermeyi zorunlu kılan iş şartlarıyla uzun müddet karşı karşıya kalınması neticesinde gerçekleşen fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme hali olarak açıklanmaktadır (Schaufeli ve diğerleri, 2001: 501).

150 sosyal çalışmacı ile yürütülen bir araştırmada, yönetici desteği ile duygusal tükenme arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yönetici desteğinde gerçekleşen bir birim yükselme, işgörenlerin duygusal tükenme seviyelerinde %44'lük bir azalma meydana getirmektedir. Çalışma sonucunda, yönetici desteğinin çalışanların duygusal tükenmelerini negatif yönde etkilediği görülmektedir (Yürür ve Sarıkaya, 2011: 544).

Diyarbakır'da 6 devlet, 10 özel ve 7 katılım bankasından 523 çalışan ile yapılan bir çalışmada yönetici desteği, iş memnuniyeti ve tükenmişlik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, yönetici desteği ile tükenmişlik arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki görülürken, tükenmişlikteki varyansın %7'sinin yönetici desteği tarafından açıklandığı tespit edilmiştir (Emhan ve diğerleri, 2014: 86-87).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE İŞ YAŞAM KALİTESİ

2.1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ KAVRAMI

Önemli bir sosyal yaşam alanı olan iş yeri, insanların hayatlarının azımsanmayacak kadar büyük bir bölümünü çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle birlikte geçirdikleri bir ortamdır. Burada beklentilerini ve umduğu faydaları bulamayan çalışanlar işlerinin durumu hakkında düşünmeye başlayabilir, yeni iş arayışlarında olabilir ve uygun bir fırsat bulduğu zaman işten fiili olarak ayrılma yoluna başvurabilir.

İşten ayrılma niyeti, örgütten ayrılmaya ilişkin bilinçli bir niyet olarak ifade edilmiştir (Tett ve Meyer, 1993: 262). Tutum teorisi genellikle niyetin, ayrılma davranışının en iyi tahmincisi olduğunu belirtmektedir (Cohen ve diğerleri, 2016: 242). Çalışanların ayrılmaya yönelik düşüncelere sahip olmaması için yöneticiler ve örgüt, çalışan beklentileri ve işletme hedeflerini aynı noktada buluşturacak yöntemler geliştirmelidirler. Örneğin, yönetim ile çalışanlar arasında sağlıklı iletişimin sağlanması ve çalışanların iş memnuniyetlerinin gözetilmesi, rekabetin yoğunlaştığı dönemlerde örgüte asıl örgütsel faaliyetlerle ilgilenme zamanı tanır. Öncesinde çalışanlarının durumunu göz ardı eden işletmeler ise, rekabetin kızıştığı bunaltıcı dönemlerde önceliklerini yaşamsal önem teşkil eden operasyonel faaliyetlerden, ayrılan çalışanların yerini doldurmak için yeniden işe alım faaliyetlerine kaydırmak durumunda kalacaktır. Ayrılma eylemi gerçekleştirilmeden önce çalışanların niyetleri hakkında fikir sahibi olunması hem örgüt hem de çalışan için karşılıklı kazan-kazan durumu meydana getirebilir. Bireyin işiyle ilgili olumlu duygulara sahip olması kişisel mutluluğu artırmanın yanı sıra, örgüte bağlılığı, verimliliği olumlu etkilemektedir. Aksi bir durumda ise, tatmin olmayan çalışanların devamsızlıkları artarken verimlilikleri düşebilecek ve yüksek işgücü devri örgüte yüksek maliyetler yaratabilecektir (Yücel ve Demirel, 2013: 160).

2.2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖNEMİ

İşten ayrılma niyeti, fiili ayrılmanın önemli bir göstergesi olduğundan dolayı üzerinde durulması gereken bir konudur. İşten ayrılma niyeti belirleyicilerinin önceden bilinmesi halinde, işten ayrılmalar önlenabilmektedir. Böylece, örgüt ve çalışanlar işten ayrılmanın olumsuz sonuçlarına katlanmak zorunda kalmayacaklardır.

Çalışanlar, iş yerinde geçirdikleri süre boyunca yalnızca o örgütte kullanabilecekleri becerilere sahip olmak için çeşitli eğitim programlarına katılarak mevcut iş yerine yatırımlar yaparlar. İşten ayrılma durumunda yapılan bu fedakarlıklar ve gerçekleştirilen yatırımlar boşa gidecek; her iki taraf da bu yatırımlardan faydalanamayacaktır. Örgüt, hem hali hazırda eğitilmiş ve tecrübeli çalışanlarını kaybedecek hem de işe alım maliyetleri, zaman kaybı, eğitim harcamaları, uyumu yeniden sağlama gibi konularla ilgilenmek durumunda kalacaktır. Bu nedenle örgüt, performansı ve iş uyumu yüksek tecrübeli çalışanların kaybedilmemesi için gerekli planlamaları yapmalıdır. İşten ayrılmalar çalışanların da düzenlerinin bozulmasına neden olmaktadır. Ancak, ayrılmaların olumsuz sonuçlarını daha çok hisseden tarafın tecrübeli ve yetenekli çalışanlarını kaybeden örgütler olacağı söylenebilir.

Ayrıca çalışanını kaybeden bir işletme, sadece eğitilmiş personelini kaybetmekle kalmayabilir. Entelektüel sermaye ile birlikte kurumsal bilgilerini de (Altay ve Turunç, 2018: 193) ayrılan çalışanla birlikte kaybedebilir. Ayrılan çalışanların yapacakları olumsuz tanıtım, örgütü yeni işe alımlarda kötü etkileyebilir. Dolayısıyla işten ayrılmalar, örgütün işe alım yeteneği üzerinde negatif etkiye sahip olabilir. İşten ayrılma niyetinde etkili olan faktörler genel olarak dışsal (alternatif iş imkanları, işsizlik oranı), örgütsel (yönetim stili, ücret, ödüllendirme durumu, iş yeri arkadaşlıkları, örgüt kültürü) ve kişisel (yaş, medeni durum, kişilik özellikleri) faktörlerdir. Bu faktörlerin bilinmesi, ayrılma fikrinin gerçekleşmesini önlemede faydalı olabilecektir (Çetinkaya-Bozkurt ve diğerleri, 2016: 116; Mowday ve diğerleri, 1982 :156). Bu noktada yöneticilerin ayrılma niyetini etkileyen unsurların farkında olmaları ve çalışanlara olumlu bir çalışma ortamı oluşturmaları, olumsuz sonuçların yaşanmamasında etkili olabilecektir.

2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ SONUÇLARI

İşten ayrılma niyeti eyleme dönüştüğünde yani gerçekten ayrılma gerçekleştiğinde, işletmenin ayrılan çalışan için verdiği eğitimler, harcadığı zaman, emek ve harcamalar boşa gidecektir. Örgüt çalışandan ilerde almayı düşündüğü faydalar için yaptığı yatırımdan mahrum kalacaktır. Yapılan yatırımların geri dönmemesi ve çalışanın kaybedilmesi işletmeye yüksek maliyetlere neden olmaktadır (Arslan ve diğerleri, 2016: 32-33). İşten ayrılma olmasa bile sadece işten ayrılma niyetine sahip olunması dahi işletmeyi kötü etkileyebilmektedir. İşinden rahatsız olmasına rağmen örgütte devam eden çalışanlar; devamsızlık, düşük performans, sabotaj ve iş yavaşlatma gibi davranışlarla iş memnuniyetsizliklerini ortaya koyabilirler (Mowday ve diğerleri, 1982: 130).

Örgütte kalan diğer çalışanlar ise işten ayrılan mesai arkadaşlarının izinden gitmek isteyebilir veya azalan iş gücünün doğal bir sonucu olarak kalan çalışanlara daha fazla yük binebilir. Bunun sonucunda kalitede ve performansta yaşanan düşüklükler büyük olasılıkla müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyecektir. Nihayetinde, iş yükünün kalan çalışanların üzerine binmesi onların da ayrılmasına ortam hazırlayabilir. Ayrılanlar yüksek performans sergileyenler ve önemli pozisyonlardaki çalışanlar olduğunda kalan çalışanlara düşen yükün daha da arttığı belirtilmektedir (Mowday ve diğerleri, 1982: 147). İşinden memnun olmadığı için ayrılan çalışan, iş memnuniyetsizliği konusunda sesini yükseltiyorsa, işin olumsuz özellikleri göze çarpabilir (Mowday ve diğerleri, 1982: 148). Diğer çalışanların ayrılmasından etkilenen çalışanlar artan iş yükünün de etkisiyle toplu iş devri gerçekleştirmeye karar verebilirler, bu da işletmeyi işleri zamanında bitirememe tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilir.

Tüm bu kötü olasılıkların gerçekleşmemesi için yöneticilere büyük görev düşmektedir. Çalışanlarını dinleyen ve sorunları ile ilgilenen yöneticiler, ekiptekilerin düşüncelerini yakından takip etmesinin getirilerini alabilir; işgörenlerin olumsuz fikirlerini değiştirebilir veya sorunu öğrenip iyileştirici faaliyetlerde bulunarak gelecekte bu tür durumların yaşanmaması için önlemler alınmasını sağlayabilir.

İşten ayrılanlar, kıdem kaybı, taşınma masrafları, aile yaşantısında bozulmalar, iş değiştirme stresi, arkadaş kaybı gibi sorunlarla karşılaşabilirlerken; örgütte kalan çalışanlar ise, aşırı iş yükü, azalan performans, stres, belirsizlik, arkadaş kaybı gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalabilirler (Mowday ve diğerleri, 1982: 144). Ayrıca ayrılan kişilerden kalan açık pozisyonlar işletme içinden değil, örgüt dışından gelenlerle doldurulursa kurum içinde terfi bekleyen çalışanlar arasında memnuniyetsizlik oluşabilir. İşten ayrılanlar ve kalan çalışanlar arasında güçlü arkadaşlık bağları mevcutsa, meslektaşlarını kaybetmek kalan çalışanlar için travmatik olabilir, işteki sosyal ilişkiler daha az tatmin edici bulunabilir (Mowday ve diğerleri, 1982: 148).

Genelde olumsuz olarak değerlendirilen işten ayrılma niyetinin bazı olumlu tarafları da bulunmaktadır. Örneğin, düşük nitelikte bir çalışanın işten çıkışı, yerinin daha kaliteli bir çalışan ile doldurulması fırsatını yaratabilir. Uzun seneler istihdam edilen çalışana yüksek ücret ödeme zorunluluğu ortadan kalkabilir. Yeni gelen bireylerin değişik bakış açılarına sahip olması örgütte inovatif bir ortam yaratabilir (Arslan ve diğerleri, 2016: 32). Kalan çalışanlar için ilerleme ve terfi fırsatı doğabilir. İşten ayrılmalar sonrasında eski iş arkadaşlarından alternatif iş fırsatları ile ilgili bilgi alan kalan çalışanlar, daha yüksek ücret, iyileştirilmiş çalışma koşulları ve daha iyi kariyer fırsatlarını değerlendirebilirler. Başka bir yönden bakılırsa, alternatif işleri araştıran çalışan, mevcut işinin değerini daha çok anlayabilir (Mowday ve diğerleri, 1982: 147).

2.4. İŞ YAŞAM KALİTESİ KAVRAMI VE GELİŞİMİ

İş yaşamı kalitesinin çıkış noktasına baktığımızda sanayi devrimine kadar gitmek mümkündür. Bu dönemlerde yüksek verimlilik vurgulandığında insan faktörü göz ardı edilmiş, gereğinden fazla çalıştırılan işgörenler ağır çalışma koşulları altında yıpratılmıştır. Ardından bu uygulamadan kaynaklanan devamsızlık, yorgunluk ve dikkatsizliğin neden olduğu kazalar ile sabotaj gibi olumsuzluklar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu sebeple, 20. yüzyılın başlarında, artan iş kazalarından ve emniyetsiz iş durumlarından kaçınmak için mevzuatlar çıkarılmıştır. 1930-1940 arası sendikalaşma hareketinde, temelde işçilerin ekonomik kazançları ve üretim süreci

nedeniyle iş güvenliğinin üzerinde durulmuştur. 1950'lerde ve 1960'larda psikologlar, moral ve üretkenlik arasında pozitif bir ilişkinin olduğunu ve insan ilişkilerindeki iyileşmenin moral ve üretkenliğin güçlenmesine yol açabileceği gibi çeşitli teoriler öne sürmüşlerdir.

İYK terimi, 1960'ların sonuna doğru Davis ve arkadaşları tarafından iş yerinde mevcut olan kötü şartları vurgulamak amacıyla tanıtılmıştır. Yazarlar, işçi ve çalışma ortamı arasındaki kaliteye dikkat çekmişler, iş tasarımı ekonomik ve teknik faktörlerin yanında insan boyutunu da vurgulamışlardır (Davis, 1977: 53).

İYK, 1960'lı ve 1970'li yıllarda ABD ve İskandinavya'da insan kaynakları müdahalesi olarak değerlendirilmiştir. Konuya olan ilgi yıllar geçtikçe artmış ve bununla birlikte iş yaşamındaki sorunları iyileştirmek için iş sağlığı ve güvenliği, işçi katılımı, iş güvenliği gibi programlar geliştirilmiştir.

“İş Yaşamının Kalitesi” kavramı, 1970'lerde ABD'de Araştırma Dergileri ve basınında gündemde olmuştur. İlk Uluslararası İş Yaşam Kalitesi Konferansı 1972'de Toronto'da yapılmış ve Uluslararası İş Yaşam Kalitesi Konseyi de aynı yıl kurulmuştur. İş yaşam kalitesi, Amerika'da Birleşik Otomobil Çalışanları Sendikası'nın işleri yoluna koymak adına İYK uygulamasını harekete geçirmelerinin ardından daha çok ilgi konusu olmuştur (Bindu ve Yashika, 2014: 14; Birjandi ve Ataei, 2013: 155; Connell ve Hannif, 2009: 365).

1980'li yıllarda iş yaşam kalitesi çalışan merkezli üretkenlik programları şeklinde giderek daha fazla yer bulmuştur. 1981 yılında Toronto'da ikinci kez yapılan Uluslararası İş Yaşamı Kalitesi Konferansı'nda 1.500 katılımcının bulunması, iş yaşam kalitesine olan ilginin arttığına dair kanıt sunmaktadır. Konferansa 200 sendikacı, 750 yönetim personeli, akademisyenler, danışmanlar ve hükümet yetkilileri katılmıştır.

İş yaşam kalitesi kavramı veya işin insancillaştırılması (Cherns, 1975: 155) terimi, çalışanın bedensel gereksinimlerinin yanında zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerinin de karşılandığı çalışma şartlarını kapsamaktadır (Schulze'den aktaran Yüksel, 2004: 48).

Çalışma koşullarının insancillaştırılması anlayışının henüz kabul görmediği dönemlerde çalışan, çalışma koşullarına ayak uydurması gereken taraf olarak görülürken bu düşünce yapısı, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün, “İnsana Yakışır İş”

anlayışını evrensel hedef olarak belirlemesiyle değişmiştir. Uyum sağlaması gereken taraf artık sadece çalışan değildir, hatta çalışma koşullarının çalışan beklentilerini karşılaması öncelik olmaktadır. (Tınar ve Ulusoy, 2017: 115).

Literatürde anlamı üzerinde tartışmaların devam ettiği iş yaşam kalitesi kavramı, ülkeden ülkeye farklı şekilde ifade edilebilmektedir. Örneğin, İngiltere’de, İngilizce konuşulan ülkelerde ve Almanya’da “işin insancıl hale getirilmesi” (işin insancillaştırılması); Fransızca konuşulan ülkelerde ve Fransa’da “çalışma şartlarının geliştirilmesi”; İskandinav ülkelerinde “iş yerinin demokratikleştirilmesi” ve “çalışma çevresi”; sosyalist ülkelerde “işçilerin korunması” ifadeleri yer almaktadır (Dikmetaş, 2004:56).

İş, insan hayatının önemli kısmını oluşturan bir uğraştır. İnsanlar çalıştıkları işi sadece para kazanma yolu olarak görmezler. İşlerini yapıyor olmalarının yanı sıra tatmin, gurur, başarı hissi, topluma katkı sunma gibi duyguları da yaşamak isterler. Her iki durumun da karşılanması halinde işle ilgili iyi bir algı oluşacaktır. Çalışanların işinden memnun olmamaları halinde ise stres ve hoşnutsuzluk duyguları ortaya çıkacaktır. Memnun olma veya olmama işgörenlerin işle ilgili algılarını oluşturur. Çalışanların işle ilgili algılamaları işin kendisi kadar önemlidir ve iş yaşam kalitesine bağlıdır (Türkay, 2015: 239).

İş yaşam kalitesi; iş güvenliği, ödül sistemleri, eğitim ve kariyer geliştirme fırsatları, karar alma sürecine katılım gibi unsurları kapsayan durağan olmayan çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram, işgörenler açısından iş şartlarını, işverenler açısından ise organizasyonel etkililiği iyi hale getirmek için çalışanların hoşnut olmalarını sağlayacak çalışma yöntemlerini içeren iş çevresi şeklinde tanımlanmaktadır (Considine ve Callus, 2002:2).

İYK çok boyutlu olduğundan, evrensel olmayan bir kavramdır. Temel olarak diğer faktörlerin yanı sıra iş güvenliği, ödül sistemleri, ücret ve büyüme fırsatları, eğitim ve kariyer gelişimi fırsatları ve karar verme sürecine katılımı içeren dinamik ve çok boyutlu bir yapıdır (Connell ve Hannif, 2009: 365; Saraji ve Dargahi, 2006: 8).

İş yaşam kalitesinin üzerinde uzlaşmış bir tanım olmamasına rağmen bu alandaki çoğu uzman ve araştırmacı iş yaşam kalitesini, iş memnuniyetinden ayrılan

ve çalışanların refahını açıklayan bir yapı şeklinde ifade etmişlerdir (Sirgy ve diğerleri, 2001: 241).

İş yaşam kalitesi kavramı, çalışan ile yönetim ilişkisinde karşılıklı saygı ve iş birliği ortamının oluşturulması, çalışanların yönetim kararlarına katılma süreci veya çalışanların kişisel ihtiyaçlarını iş yeri vasıtasıyla sağlayabilme derecesi olarak tanımlanmıştır. Ancak iş yaşam kalitesi sadece çalışanları tatmin etmek ile ilgili olan tek yönlü bir kavram değildir. Örgütler bu kavramı, uzun dönemli etkinlik ve verimliliklerini sağlamak için bir amaç olarak görürler. Bu amaç doğrultusunda daha iyi bir çalışma ortamı oluşturularak çalışanların memnuniyeti sağlanır (Kaymaz, 2003:1). İş yaşamının kalitesinin yükselmesi, çalışanların refahına ve nihayetinde organizasyonun refahına katkıda bulunur (Pugalendhi ve Ark, 2010:4).

“İş yaşamının kalitesi”, işten etkilenen genel yaşam kalitesinin bir parçasıdır. İş tatmininden veya işyerinde mutluluktan daha fazlasıdır. Çalışanın çalışma ortamı hakkında değerlendirmelerde bulunduğu daha geniş bir bağlamdır (Varghese ve Jayan, 2013: 91).

İş yaşam kalitesi kavramı, organizasyon tarafından güvenli bir iş ortamı sağlanarak çalışanların gerekli ihtiyaçlarının tatmin edilmesi ve iş yerinde faydalı olduklarının hissettirilmesi yoluyla, ilerlemelerini sağlayacak çevrenin oluşturulması anlamına gelmektedir. (Özkalp ve Kirel, 2004: 218).

Benzer şekilde (Lau, 2000), İYK’yi; ödüller, iş güvenliği ve büyüme fırsatları ile çalışan memnuniyetini destekleyen ve teşvik eden, uygun iş yeri koşulları ve ortamları olarak tanımlar (Lau, 2000: 424).

Erdem’e (2010) göre iş yaşam kalitesi, çalışanlar ile iş ortamı arasındaki ilişkiyi gösteren ve işin genelde geri planda bırakılan insani boyutunu vurgulamayı amaçlayan bir kavramdır (Erdem, 2010: 514).

Başka bir tanımlamaya göre İYK, tüm işçilerin gelişimleri için fırsatlar sağlayan, onların fiziksel ve duygusal duygu durumlarıyla ilgilenen bir yönetim felsefesidir (Erginer, 2014: 218).

İş yaşam kalitesi, çalışan ve örgüt yönünden ele alınması gereken bir kavramdır. Bir yandan işin çalışan üzerindeki etkileri üzerinde durulurken, diğer yandan örgüt etkililiği de değerlendirilir. İş yaşam kalitesi; iş, çalışan ve örgüt hakkında bir düşünme biçimidir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren konular hakkında

önemli kurumsal kararlara katılım hakkına sahiptirler. İşin sonuçları birey için de ayrı olarak değerlendirildiğinden iş yaşam kalitesi, diğer üretkenlik veya örgütsel geliştirme çabalarından farklıdır. (Nadler ve Lawler, 1983: 26).

İş yaşam kalitesinin ayırt edici özellikleri Nadler ve Lawler tarafından iki madde altında toplanmıştır:

1. İşin insanlar ve örgütler üzerindeki etkisi ile ilgilenme
2. Örgütte sorun çözmeye ve karar almaya katılma düşüncesi.

Buna göre önemli olan sadece insanların işlerini nasıl daha iyi yapacağı değil, aynı zamanda işin insanların daha iyi çalışmasına nasıl katkıda bulunduğudur (Erginer, 2014: 219).

İş yaşam kalitesi tartışılmaya başlandığı ilk yıllardan günümüze kadar çok farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bu tanımları temelde (1) İş tatmini ile ilgili bir kavram olarak; (2) öznel iyi oluşu da kapsayacak şekilde iş tatmininin ötesine geçen bir kavram olarak; (3) istihdam kalitesiyle ilgili nesnel ve öznel herhangi bir sayıda ölçüyü içeren değişime açık ve birden çok alt unsuru olan bir kavram olarak sınıflandırmak mümkündür (Hannif, 2008: 274).

İş yaşam kalitesiyle ilgili çok fazla tanımlama yapılmıştır. Genel olarak iş yaşam kalitesi; işletmenin verimlilik ve etkinliğini artırma hedefine yönelik çalışanların çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve niteliklerinin yükseltilmesi ile ilgili bir kavramdır.

2.5. İŞ YAŞAM KALİTESİ ÖNEMİ

Hayatımızın azımsanmayacak bir bölümünü iş yerlerinde geçiririz. İş yerinde harcanan zaman ve enerji hesaba katıldığında çalışanların işteki yaşamlarından memnun olmaları oldukça önemlidir. Ayrıca isteksiz şekilde yapılan bir işin olumsuz etkileri genel yaşama da yansıyabilmektedir (Erdem ve Kaya, 2013: 135). İş yaşam kalitesinin, yaşam kalitesinin ayrılmaz bir parçası olduğu (Martel ve Dupuis, 2006: 343) dikkate alındığında, bu durum kaçınılmaz bir gerçektir.

İş koşulları çalışanları sadece fiziksel olarak değil, beraberinde psikolojik ve ruhsal olarak da etkileyebilmektedir (Chan ve Wyatt, 2007: 501). Bu nedenle çalışanların işle ilgili algıları önemlidir. Olumsuz algı çalışanın memnuniyetini

etkileyebilir ve memnun olmayan çalışanlar örgüte yeterli katkı sağlayamayabilir. Dolayısıyla işletmeler, örgütün verimliliği açısından çalışanların işle ilgili olumlu düşüncelere sahip olmaları için gerekli şartları sağlamalı ve iyi çalışma koşulları oluşturmalarıdır.

Son zamanlarda iş yaşamının kalitesi popüler bir kavram haline gelmiştir. Bunda örgütsel verimliliği ve üretkenliği etkilediğinin anlaşılmasının büyük payı vardır. Günümüz değişen iş ortamında iş yaşam kalitesi, devamsızlığı azaltma, işten ayrılmayı azaltma, stresi ve tükenmişliği azaltma, iş güvenliğini ve iş memnuniyetini artırma gibi olumlu sonuçlara yol açtığı için en önemli konulardan biri olarak görülmektedir. Ayrıca iş yaşam kalitesi, bir kuruluşun yaşamını devam ettirebilmesinin ve sürdürülebilirliğinin önemli bir göstergesi olarak kabul edilir.

İş yaşam kalitesi çalışanların moralini yükseltir, çalışanları tam kapasitelerini kullanmaları için uygun bir çalışma ortamı yaratır ve yıpranmayı azaltır. Sonuç olarak bireyin genel memnuniyetine ve iyileştirilmesine katkıda bulunmanın yanı sıra üretkenliği, karlılığı ve nihayetinde kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini artıran uygun bir çalışma ortamı yaratır (Sushil, 2013: 765). Bu nedenle, iyi bir çalışma yaşamına ulaşmak ve bunu sürdürmek için mümkün olan her koşul sağlanmalıdır.

İş yaşamında son zamanlarda gün yüzüne çıkmakta olan problemler, iş ortamının kötüye gitmesinden ziyade, çalışan isteklerinin çeşitliliği ile ilişkilendirilebilir (Bayır Toplu, 1999: 224).

Son yıllarda iş yaşam kalitesine olan ilginin artmasında çeşitli faktörler etkilidir (Lokanadha ve Mohan, 2010: 829):

- Eğitim seviyesindeki artış ve beraberinde çalışanların hedeflerinin yükselmesi,
- İşçilerin birliği,
- İnsan kaynakları idaresinin önemi,
- İnsan davranışıyla alakalı bilinenlerin artması

İş yaşam kalitesinin örgüte ve çalışanlara yönelik faydaları şu şekilde belirtilmektedir (Markham, 2010: 73-80):

- Verimliliği ve performansı artırır,
- İş devamsızlığı ve işten ayrılmayı azaltır,
- Stres ve stresin neden olabileceği olumsuz sonuçların azaltılmasına yardımcı olur,
- İyi bir çalışma iklimi oluşturulmasına yardımcı olur,

- Çalışanlar için esnek çalışma koşulları sağlar,
- Çalışanların işlerine karşı olumlu tutum sergilemelerinde etkili olur,
- Çalışanların öz-yeterliliğinin geliştirilmesine katkıda bulunur,
- Çalışanlar için kendilerini gerçekleştirebilecek bir ortam sağlar.

Küreselleşme, rekabet gücü, bilgi teknolojisi gibi iş dünyasındaki radikal değişimler, çalışanların iyi bir şirket veya iş yeri algılamalarını değiştirmiştir. Eskiden iyi bir şirket denildiğinde finansal açıdan iyi olan bir şirket göz önüne gelirken, şimdilerde etik, iş yaşam kalitesi, iş doyumu gibi yaklaşımlar örgütlerin sürdürülebilirliğini ve yaşayabilirliğini belirleyen faktörlerdir (Sheel ve diğerleri, 2012: 291-292).

İş yaşam kalitesi anlayışına geçişin sebebi insana önem vermeyen klasik yönetim anlayışının yetersiz kalmasıdır. Aşağıda klasik yönetim ve çağdaş yönetimin farklarından bir örnek verilmiştir.

Tablo 1: Klasik Yönetim Anlayışı ve Çağdaş Yönetim Anlayışı

Sen-Ben Anlayışı İçinde Klasik Yönetim	BİZ Bilinci İçinde Çağdaş Yönetim
Bireylerin gelişimine dikkat edilmez, makine ve teknoloji dikkate alınır.	Bireylerin eğitime en az teknoloji kadar önem verilir.
Ürün ve hizmet kalitesi ön plandadır.	İnsan yaşamının kalitesi üzerinde durulur.
“Karda mıyız, ne kadar kar ediyoruz” sorusu diğer tüm düşüncelerden önemlidir.	“İnsanlar gelişiyor mu, sağlıklı ve mutlular mı” sorusu ön plandadır.
Yönetici çalışanları teftiş ederek otorite sağlar, onlara pek yaklaşmamaya dikkat eder.	Yönetici, ekiple kaliteli iletişim içindedir. Yaptırımlara değil, teşvik etmeye odaklanılır.
Yönetici kendini sadece şirketin verimli, karlı, kazasız oluşundan ve ürün kalitesinden sorumlu hisseder.	Yönetici kendisini şirketin verimli olması, kazasız oluşu ve ürün kalitesinden sorumlu gördüğü kadar, çalışanların gelişimi ve örgütteki insan ilişkilerinden de sorumlu hisseder. Yüksek moralli, iyi eğitilmiş, işe gelmekten zevk alan, işini severek yapan bir işgücü kritik bir faktördür bu nedenle insan kalitesi birinci sıradadır.
Yönetici çalışanlarının bazılarını hoşgörölükten, bazılarını karşı önyargılıdır.	Yönetici herkesin BİZ’in bir parçası olduğunu bilir ve herkese adil davranır.

Emirlere göre hareket edilir.	Vizyon doğrultusunda ekipce çalışılır.
İnsanları ismen tanımak önemli değildir, mevkilere insandan daha çok önem verildiği için kişi ismiyle değil mevkisiyle tanınır.	Yönetici her çalışanını yakından tanımaya özen gösterir. Çalışanların geçmişlerini bilir ve şimdiki işlerine yönelik beklentilerini öğrenmeye çalışır.

Kaynak: Cüceloğlu, 1998: 228

İYK, işgörenin iş doyumunu etkilemesiyle yaşamdan keyif alması ve mutlu olmasına da katkı sağlayabilmektedir (Demir, 2011: 455).

Sirgy ve diğerleri (2001), iş yaşamı kalitesinin işe katılım, iş tatmini, iş çabası, iş performansı, bırakma niyeti, kişisel yabancılaşma gibi çalışanların davranışsal tepkilerinde önemli etkiye sahip olabileceğini belirtmişlerdir (Sirgy ve diğerleri, 2001: 242).

İş yaşam kalitesinin iyi olması örgüt açısından olumlu çıktılar sağlarken (performans, rekabet avantajı, verimlilik, etkililik, karlılık, sürdürülebilirlik gibi) kötü iş yaşam kalitesi durumunda bunun tam tersi bir senaryo görülebilecektir. Örgüt iyi çalışanlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalabilecektir. Kötü iş yaşam kalitesi sonucunda ayrılmalar gerçekleşirse, iş yerindeki dengelerin bozulması, dedikoduların artması, geriye kalan çalışanların üstüne binen daha fazla yük nedeniyle kalitede düşüşler yaşanması, yeni işe alım maliyetleri gibi olumsuz durumlar oluşabilecektir. Dolayısıyla iş yaşam kalitesi kavramı, çalışanlar ve örgütün yararı için üzerinde durulması gereken bir konudur.

2.6. İŞ YAŞAM KALİTESİ AMACI

Etkili bir İYK programının temel hedefleri, çalışan bakış açısından ve işveren bakış açısından olmak üzere iki madde altında toplanabilir (Lau, 2000: 428).

- 1) İyileştirilmiş çalışma koşulları (Çalışan açısından)
- 2) Daha büyük organizasyonel etkililik (İşveren açısından).

İş yaşam kalitesi daha çok çalışan odaklı bir yaklaşımdır. Çalışanlar hizmet kalitesini sağlayacak kişilerdir, örgütün karlılık ve etkililiğinde önemli kişiler olmaları çalışanları odak nokta yapmıştır.

İş yaşam kalitesi amacını belirtirken çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti kavramlarından bahsetmekte yarar vardır. Toplam kalite yönetimi felsefesinden bakıldığında, çalışanlar da işletmenin bir müşterisi (iç müşteri) olarak değerlendirilir (Sayiner ve Yücel, 2018: 109). Bu anlayışa göre, iç müşteri olarak değerlendirilen işletme çalışanlarının memnuniyeti ve dış müşteri memnuniyeti birtakım ihtiyaçların karşılanması yoluyla sağlanmaktadır. Müşteriler, mal ve hizmetlerin beklentilerini karşıladığını veya aştığını algıladıklarında tatmin olurlar. Aynı şekilde çalışanlar da organizasyondan aldıkları ödüllerin -ücretlendirme, terfi, takdir, geliştirme, anlamlı çalışma gibi- beklentilerini karşılaması veya aşması durumunda tatmin olurlar (Lau, 2000: 424).

Dış müşterinin tatmin olması dolayısıyla işletmenin karlılığı, iç müşteriler olan çalışanlar yoluyla sağlanmaktadır. Kalite anlayışının getirdiği müşteri odaklılık kavramı, işinden mutlu olmayan çalışanlarla mutlu müşteriler yaratmanın imkansız olduğu düşüncesini destekler (Sayiner ve Yücel, 2018: 104).

Yapılan birçok araştırma, mutlu çalışanları olan işletmelerin daha mutlu ve sadık müşterileri olduğunu göstermiştir (Kovancı, 2007:221). İşletmelerin temel varoluş nedeni kar etme amaçlarını gerçekleştirmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için sahip oldukları en değerli kaynakları ise çalışanlarıdır. Bu nedenle, iş yaşam kalitesinin temel amacı; temel hedeflerini gerçekleştirme yolunda çalışanlara uygun çalışma ortamı koşullarını sağlamaktır.

İş yaşam kalitesinin amaçları şunlardır (Sristava ve Kanpur, 2014: 56):

- Daha iyi ekip çalışmasını ve iletişimi sağlamak,
- İşgörenlerin moralini yükseltmek,
- Örgütsel stresi azaltmak,
- İş içinde ve iş dışında ilişkileri geliştirmek,
- Güvenli çalışma koşullarını iyileştirmek,
- Çalışan memnuniyetini artırmak,
- İşte öğrenmeyi artırmak,
- Devam eden değişimi ve geçişi daha iyi yönetmek,
- Organizasyon içinde her kademededen yönetime katılmayı sağlamak.

2.7. İŞ YAŞAM KALİTESİ BOYUTLARI

İş yaşam kalitesi çeşitli araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda incelenmiştir:

Tablo 2: İş Yaşam Kalitesi Boyutları

Yazar ve Yıl	Boyutlar
Walton (1973)	-Yeterli ve Adil Ücret -Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları -İnsan Kapasitesini Kullanma ve Geliştirme İçin Fırsatlar -Sürekli Gelişme İmkânı ve Güvenlik -Örgütte Sosyal Bütünleşme -Örgütte Anayasalcılık -Çalışma ve Toplam Yaşam Alanı -İş ve Sosyal Yaşam Bağlantısı (Walton, 1973: 12-16)
Hackman ve Oldman (1975)	-İşin Kapsamı ve Önemi -Otonomi -Geri Bildirim (Hackman ve Oldman, 1975: 160)
Mirvis ve Lawler III (1984)	-Ücret -Ek Olanaklar -İş Güvencesi -Çalışma Ortamı -Çalışma Arkadaşları -Başarı -Çalışanların Beceri Geliştirebilme Olanakları -Genel Anlamda İş ve İş yerinden memnuniyet (Mirvis ve Lawler III, 1984: 206)
Chen ve Farh (2000)	-İş Yaşam Dengesi -İşin Özellikleri -Yönetimsel Davranışlar -Ödül ve Yazar (Chen ve Farh'tan aktaran Çelebi ve Uysal, 2019: 174).
Sirgy ve Diğerleri (2001)	-Sağlık ve Güvenlik İhtiyaçları -Ekonomik ve Ailevi İhtiyaçlar -Sosyal İhtiyaçlar -Saygı İhtiyacı -Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı -Bilgi İhtiyacı -Estetik İhtiyaçlar (Sirgy ve diğerleri, 2001: 241)

Saraji ve Dargahi (2006)	-İş Sağlığı Güvenliği Standartları -Birincil Yönetici Desteği -İş Arkadaşları Desteği -Ücret -Yapılan İşin Niteliği -Üst Yönetime Güven -İş Yaşamı ve Aile Dengesi -İş Stresi -Kariyer Beklentisi (Saraji ve Dargahi, 2006: 10)
Van Laar ve Diğerleri (2007)	-İş ve Kariyer Memnuniyeti -Genel İyi Olma -İş Kontrol Edebilme -Çalışma Koşulları -İş Yaşamında Stres -Aile İş Yaşamı Dengesi (Van Laar ve Diğerleri, 2007:329)
Lokanadha ve Mohan (2010)	-Sağlık ve Refah -İş Güvenliği -İş Tatmini -Yetkinlik Geliştirme -İş ve Çalışma Dışı Yaşam Dengesi (Lokanadha ve Mohan, 2010: 830)
Kösterelioğlu (2011)	-Yönetici Desteği -İşle İlgili Stres Yaşamama -Ücret ve Ek Getiriler -İş Arkadaşlarıyla İlişkiler -İletişim Karar Alma ve İş güvencesi -İş Doyumu, Teşvik Etme Derecesi, Becerilerin Kullanımı ve Otonomi -İş Yerinde Sorumluluk ve Görev Alma (Kösterelioğlu, 2011: 97)
Swamy ve Diğerleri (2015)	-İş Ortamı -Örgüt Kültürü ve İklimi -İlişkiler ve İş birliği -Eğitim ve Geliştirme -Ücret ve Ödüller -Olanaklar -İş Tatmini ve İş Güvenliği -Otonomi -Kaynakların Yeterliliği (Swamy ve Diğerleri, 2015: 287)

Tablo 2’de araştırmacıların iş yaşam kalitesini hangi boyutlar ile inceledikleri görülmektedir.

Walton (1973), iş yaşam kalitesini incelemek için kavramsal olarak sekiz başlık önermiştir: Bunlar sırasıyla; yeterli ve adil ücret, güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, insan kapasitesini kullanma ve geliştirme için fırsatlar, sürekli gelişme

imkanı ve güvenlik, örgütte sosyal bütünleşme, örgütte anayasalcılık, çalışma ve toplam yaşam alanı, iş ve sosyal yaşam bağlantısıdır.

Hackman ve Oldman (1975), iş yaşam kalitesini; işin kapsamı ve önemi, otonomi ve geri bildirim başlıklarını içeren üç boyutlu bir yapı ile açıklarken; Mirvis ve Lawler III (1984), ücret, ek olanaklar, iş güvencesi gibi hem organizasyonel faaliyetleri içeren hem de çalışanların başarı geliştirebilme olanakları ve genel anlamda iş ve iş yerinden memnuniyet gibi çalışan merkezli maddeleri içeren sekiz boyutlu bir yapı ile açıklamışlardır.

Chen ve Farh (2000), iş yaşam kalitesini iş yaşam dengesi, işin özellikleri, yönetsel davranışlar ile ödül ve yarar olmak üzere dört başlıkta toplamışlardır.

Sirgy ve diğerleri (2001), iş yaşam kalitesine ihtiyaçlar temelinde yaklaşmışlardır. Yedi boyuttan oluşan bu ihtiyaçlar sırasıyla; sağlık ve güvenlik ihtiyaçları (iş yerinde hastalık ve yaralanmalardan korunma; iş dışındaki sağlık ve yaralanmalardan korunma; sağlık hizmetlerinin önleyici tedbirlerinin iş yerinde teşvik edilmesi gibi yöntemlerle sağlığın iyileştirilmesi), ekonomik ve ailevi ihtiyaçlar (adil ücret; iş güvenliği; ailenin ihtiyaçları için yeterli zamana sahip olma), sosyal ihtiyaçlar (işte pozitif sosyal etkileşim; işten sonra rahatlama ve eğlence için boş zaman), saygı ihtiyacı (örgüt içinde yapılan işin tanınması ve takdir edilmesi; örgüt dışında yapılan işin tanınması ve takdir edilmesi, organizasyon içinde potansiyeli gerçekleştirebilme), kendini gerçekleştirme ihtiyacı (organizasyon içinde potansiyeli gerçekleştirebilme; kişisel olarak potansiyelini gerçekleştirebilme), bilgi ihtiyacı (iş becerilerini geliştirmeyi öğrenme; kişisel olarak profesyonel yeteneklerini geliştirmeyi öğrenme), ve estetik ihtiyaçlar (kişisel yaratıcılık ve iş yerinde yaratıcılık) dır.

Saraji ve Dargahi (2006), sağlık çalışanlarının iş yaşam kalitesini dokuz boyuttan (iş sağlığı güvenliği standartları, birincil yönetici desteği, iş arkadaşları desteği, ücret, yapılan işin niteliği, üst yönetime güven, iş yaşamı ve aile dengesi, iş stresi, kariyer beklentisi) oluşan bir yapı ile incelemişlerdir.

Kösterelioğlu (2011), ilköğretim öğretmenlerinin iş yaşam kalitesini yedi boyuttan (yönetici desteği, işle ilgili stres yaşamama, ücret ve ek getiriler, iş doyumu teşvik etme becerisi, becerilerin kullanımı ve otonomi) oluşan bir yapı ile açıklamıştır. Yönetici desteği boyutu; yöneticilerin yardım sunma, destek olma, geri

bildirim verme, rehberlik etme, takdir etme gibi davranışlarının çalışanlar tarafından ne derecede algılandığına yönelik maddelerden oluşmaktadır. İşle ilgili stres yaşamama boyutu; çalışanların iş yoğunluğunun ne derece uygun olduğu ve işleri zamanında bitirmek adına eve iş götürüp götürmemeleri, işle ilgili endişeler nedeniyle uyku sorunları yaşayıp yaşamamaları gibi maddeleri içermektedir. Ücret ve ek getiriler boyutu; alınan maaşın çalışanların nitelikleri ve aldıkları sorumluluklar açısından ne ölçüde uygun olduğunun belirlenmesine yönelik maddeleri kapsamaktadır. İş doyumu, teşvik etme derecesi, becerilerin kullanımı ve otonomi boyutu; işin keyifli olup olmadığı, çalışanların iş yerinde genel anlamda mutlu olup olmadıkları, çalışanların işlerine yönelik yetenek ve kazanımlarını kullanmalarına imkan veren ortamın olup olmadığı, çalışanların kendi fikirlerini uygulamaları için yeterli bağımsızlığa sahip olup olmadıklarına yönelik maddeleri içermektedir. İş arkadaşlarıyla ilişkiler boyutu; çalışanların iş arkadaşları ile etkileşimlerine ilişkin maddeleri kapsamaktadır. İletişim, karar alma ve iş güvencesi boyutu; çalışanların iş yerinde ne derece iyi bir iletişim algıladıkları, kurumun verdiği kararların çalışanlar tarafından ne ölçüde iyi olarak algılandığı ve faydalı bulunduğu, çalışanların işlerine karşı güven duyup duymadıkları ve kurumsal değişimlerden sonra çalışanların başka iş arama ihtiyacı içinde olup olmayacakları ile ilgili maddeleri içermektedir. İş yerinde sorumluluk ve görev alma boyutu; çalışanların kendi görevleri ve kendi bölümleri dışındaki çalışmalara katılma isteğinin ne derece olduğuna yönelik maddeleri kapsamaktadır.

Görüldüğü üzere iş yaşam kalitesi çok boyutlu bir yapıya sahiptir ve bu nedenle araştırmacılar tarafından farklı boyutlar altında incelenmiştir. Bizim çalışmamızda, ödül ve yarar, iş yaşam dengesi, yönetsel davranışlar ve işin özellikleri boyutlarını içeren dört boyutlu iş yaşam kalitesi ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, daha önceki çalışmalarda sıklıkla kullanılmış olması ve güvenilirliğinin yüksek olması nedeniyle tercih edilmiştir (Güleç ve Öncül, 2019: 163; İnce ve diğerleri, 2015: 47; Öntürk, 2019: 46).

2.8. İŞ YAŞAM KALİTESİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Uzlaşmış bir tanımı olmayan iş yaşam kalitesi, çeşitli faktörlerden etkilenir. İncelenen çalışmalardan (Alparslan ve diğerleri, 2015; Avcı, 2017; Aydoğan, 2015; King, 1992; Saraji ve Dargahi, 2016; Ünlü ve Aydoğan, 2015) yola çıkarak iş yaşam kalitesini etkileyen faktörler; iletişim, sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları, yeterli ve adil ücret, iş-yaşam dengesi, yönetime katılma ve demokratik yönetim ve kariyer geliştirme olarak belirlenmiştir. Bu bölümde iş yaşam kalitesini etkileyen faktörlerle ilgili açıklamalara yer verilecektir.

2.8.1. İletişim

İletişim örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur. Çalışanların işleri ile bütünleşmeleri ve işlerinden tatmin olmaları ancak sağlıklı bir iletişim ile mümkündür. İletişim sayesinde açık ve belirgin iş tanımları ile kendilerinden tam olarak neyin beklendiğini anlayan çalışanlar, daha verimli çalışıp daha iyi performans gösterebilirler (Demir, 2014: 168-169).

İletişim işletmede kişi ve gruplar arası ilişkinin sağlanmasında, örgütsel hedeflerin iletilmesinde ve yönetsel kararlar alınıp uygulanması sürecinde kritik öneme sahiptir (Ölçer ve Koçer, 2015: 377).

İşyerinde etkili iletişim, kalitenin iyileştirilmesi için merkezidir. İletişim doğru olmadığı sürece kalite ile ilgili belirlenen prensipler örgüt geneline güçlü bir şekilde yerleşmeyecek ve kalite hedefleri gerçekleştirilemeyecektir. İşgörenler işlerine ancak yaptıklarının amacını ve çabaları sonucunda ne elde ettiklerini anlayarak bağlı olabilirler. Bu nedenle çalışanlar önemli konularda yöneticileri tarafından bilgilendirilmelidirler (King, 1992: 51-52).

Yüksel (2005), yönetici ile işgören arasındaki iletişim düzeyinin iş doyumu üzerindeki etkilerini incelediği çalışmada, iletişim değişkeninin iş tatminini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. İletişimin iş doyumundaki toplam değişimin %71,2'sini açıkladığı görülmüştür. Üstlerin çalışanları örgüt hedeflerine yönelik bilgilendirmeleri, çalışanların fikirlerini ve önerilerini almaları iş doyumunu olumlu yönde etkilemektedir (Yüksel, 2005: 303).

2.8.2. Sağlıklı ve Güvenli Çalışma Koşulları

Çalışma ortamı, çalışanların birbirleriyle etkileşime girdiği, uyumlu ve organize şekilde çalışmayı gerektiren bir alandır. Uygun ve sağlıklı iş şartları sağlık ve hizmetlerin devamlılığını garantiye alırken, olası kötü sonuçlardan kaçınılmasına yardımcı olur (Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2013: 207).

Çalışanlar ancak kendilerini rahat hissettikleri iş ortamında etkili ve verimli bir şekilde çalışabilirler. Uygunsuz çalışma şartları, ortamın fiziksel durumunun elverişsizliğinden kaynaklanabileceği gibi, gerekenden fazla mesai, kötü ergonomi vb. durumları da kapsar (Hayta, 2007: 22). Tesis konumunun uygunluğu (çalışma mesafesi ve ulaşımın mevcudiyeti) ve tesisteki alet ve malzemelerin erişilebilirliği de iş yaşam kalitesini etkileyen fiziksel koşullara dahildir. Kötü tesis düzeni ve çalışma koşulları nedeniyle verimlilikleri engellenen işçilerin tatmin olma olasılığı daha düşüktür (Suppramaniam ve diğerleri, 2009: 5-6).

2.8.3. Yeterli ve Adil Ücret

Ücretlendirme sistemi çalışanların tatmin ya da tatminsizliğinde etkili bir belirleyicidir. Ücret, çalışan açısından kritik olduğu kadar organizasyon tarafından bakıldığında da önemli bir husustur. Örgütlerde ücretlendirme sisteminin doğru bir şekilde oluşturulması ve tasarım sırasında işgörenlerin fikirlerinin alınarak adil bir ücret dağılımının oluşturulması bir gerekliliktir (Yücel, 2007: 78).

Kişi bir çalışan olarak zamanını, yeteneklerini ve enerjisini sunarak gelir elde eder. Çalışan, çabaları karşılığında aldığı hizmet ödemesinin adil olduğunu düşündüğünde büyük olasılıkla bu pazarlıktan memnun olacaktır. Ancak hizmet için yapılan ödemenin yetersiz olduğunu düşünürse öfke veya kızgınlık hissi, çalışanın işe yönelik tutumunu etkileyebilecektir (Suppramaniam ve diğerleri, 2009: 5).

2.8.4. İş Yaşam Dengesi

İş yaşam dengesi, çalışanların yaşam alanları arasında denge kurmasını sağlamak için çalışan bağlılığını ve üretkenliğini güçlendiren destekleyici ve sağlıklı çalışma ortamları oluşturmak ve sürdürmekle ilgilidir.

İş yaşamı ve özel yaşam dengesinin bilincinde olan insan kaynakları uzmanları, şirket karlılıklarını olumlu yönde etkilemek, yeni işyeri trendlerine ayak uydurmak, çalışanların moralini artırmak ve değerli şirket bilgisine sahip çalışanları elde tutmak için seçenekler aramaktadırlar. Yapılan çalışmalar, çalışma zamanı ve iş yeri esnekliğindeki iyileştirmelerin ve destekleyici yöneticilerin geliştirilmesinin iş-yaşam dengesinin artmasına katkıda bulunduğunu göstermektedir. İş-yaşam dengesi uygulamalarının; işe alım, çalışanı elde tutma, bağlılık ve memnuniyet, devamsızlık, verimlilik ve kaza oranları açısından çalışanlar üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir (Dhas, 2015: 21660-21663).

Yöneticiler çalışanın hayatının sadece işten ibaret olmadığını bilincinde olmalı ve bu bilinçle hareket etmelidirler. Özel yaşamı ve iş yaşamı arasında dengeyi koruyabilen çalışan, organizasyonun başarısına daha fazla katkıda bulunabilir.

2.8.5. Yönetime Katılma ve Demokratik Yönetim

Örgütlerde yönetime katılma, çalışanların yöneticinin aldığı kararlara göre hareket etmesinden çok, özellikle kendi yaptıkları işlerle ilgili düşüncelerini belirterek karar verme sürecine dahil olmalarıdır.

Locke'a göre katılım, bir yönetici ve bir çalışan arasında olabileceği gibi bir yönetici ve bir grup çalışan arasında da olabilecek ortak bir karar vermedir (Locke ve diğerleri, 1986: 66).

Smith (1976), örgütsel demokrasinin otoriter olmayan liderlik tarzından, çalışma koşullarının tayin edilmesi kararında az miktarda işçi katılımına ve daha kapsamlı anlamda, çalışanların kendi kendilerini yönettikleri girişimlere kadar varabildiğini belirtmiştir (Smith, 1976:276).

Örgütsel demokrasi, yönetimde sadece merkezi gücün etkili olmasından ziyade, tüm düzeyden çalışanların kararlara katılma imkanının olduğu, çalışanların

bilgi ve deneyimlerinden yararlanılan demokratik bir ortamdır. Ayrıca örgütsel demokrasinin çalışanların işlerini anlamlı bulması gibi pozitif etkileri olmaktadır (Coşan ve Gülova, 2014: 246).

Örgütlerde yönetime katılımın sağlanması çalışan, yönetici ve işletme açısından olumlu etkiler yaratmaktadır (Bakan ve Büyükbeşe, 2008: 51-54):

Çalışanlar açısından;

- İşletmenin amaçlarını daha iyi anlama,
- İşletme hakkındaki önemli konularda bilgi sahibi olma,
- Çalışma şartları ve işlerin yapılış biçiminde söz sahibi olma,
- Üstleri ile yakın ilişki içinde olma fırsatı,
- Kendi işleri ile ilgili konularda daha efektif kararların alınmasına katkı sağlama,
- Kararlarda söz sahibi olmanın sağladığı iş doyumunu,

Yönetici ve işletme açısından;

- Katılımcı yönetim yaklaşımıyla alınan kararların kalitesinin artması,
- Karar sürecine dahil edilen çalışanların kararları kabullenmesinin ve daha iyi anlamasının sağlanması,
- Örgütte iş birliğinin, motivasyonun ve bağlılığın artırılması,
- İşleri gerçekleştiren kişilerin fikirleri alınarak örgütsel verimlilik ve etkililiğin artırılması,

Yöneticiler, işgörenlere sağladıkları desteğin yanında karşılıklı bilgi paylaşımı ve kararlara katılım imkanı tanıdıkları takdirde, çalışanlar iş yükü vb. olumsuz durumlarla daha rahat baş edebilmektedirler (Greenglass vd., 2003: 593).

2.8.6. Kariyer Geliştirme

Geleneksel yönetim tarzında belirli kalıpların dışına çıkmadan sadece kendilerinden istenileni yapan çalışanlar, modern yönetim anlayışında öğrenmeyi ihtiyaç olarak gören ve örgütteki yaratıcı fikirlerin temelini oluşturan kaynaklar olarak görülmektedir (İrmiş ve Bayrak, 2004: 179). Örgütlerde insan kaynaklarının öneminin anlaşılmasıyla birlikte kariyer geliştirme çalışmalarına olan ilgi de artış göstermiştir.

Kariyer geliştirmenin temelinde bireyin gelişmesi veya geliştirilmesi amacı bulunmaktadır. Geliştirme faaliyetleriyle ortaya çıkan olumlu etkiden hem birey hem de rgt karşılıklı olarak faydalanmaktadır. İşgörenler, kariyer geliştirme ile kendini gerçekleştirme ihtiyaını karşılamakta ve yaptıkları işten daha fazla gurur duymaktadırlar. Ortaya çıkan tatmin ve gurur duygusu ise işgörenlerin daha fazla güdülenmesini teşvik etmektedir.

Örgütler kariyer geliştirme ile, değişen koşullara ayak uydurabilen, tatminkar ve örgütün gelecekteki ihtiyaçlarına cevap verebilecek çalışanlara sahip olabilirler. Ayrıca kariyer geliştirme, örgüt için değerli olan işgücünün yeteneklerinden daha çok faydalanılmasına, işten ayrılmalara azaltılmasına, bireysel ve örgütsel performansın artırılmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle kariyer geliştirme sadece bireyin sorumluluğunda olan bir faaliyet olarak görülmemelidir. Günümüz iş ortamında bireylerin gelişime açık olmaları örgütler için fırsatlar doğurmaktadır. Bu fırsatların farkında olan örgütler kariyer geliştirme ve planlama gibi faaliyetlerle etkinlik ve verimliliklerini artırabilirler (İrmiş ve Bayrak, 2004: 177-182; Karadal ve diğerleri, 2008: 399).

2.9. KAVRAMLAR ARASINDAKİ İLİşKİLERİN İNCELENDİğİ ALIşMALAR

2.9.1. İş Arkadaşları Desteği İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkileri İnceleyen alışmalar

İş arkadaşları, enerjisi yüksek, üretken iş yerleri oluşturmada veya onları yok etmede önemli bir unsurdur ve kurumsal iklimi büyük ölçüde etkileyebilir (BASFORD ve Offermann, 2012: 809). İş arkadaşı desteği ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Algılanan iş arkadaşı desteği ne kadar fazlaysa, işten ayrılma olasılığı o kadar düşük olmaktadır (Bateman, 2009: 31).

1869 madde bağımlılığı tedavi danışmanı ile yapılan bir araştırmada, iş arkadaşı desteği ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. İş arkadaşlarından daha fazla destek gören danışmanların başka bir

yerde iş arama niyetinde olma olasılıkları önemli ölçüde daha düşük bulunmuştur (Ducharme ve diğerleri, 2007: 97).

12 kuruluştan 326 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, iş arkadaşı desteğinin ve iş arkadaşına karşı yükümlülüğün işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş arkadaşı desteğinin kısa süreli işten ayrılma niyeti için; iş arkadaşına karşı yükümlülüğün ise uzun vadeli işten ayrılma niyeti için etkili olduğu tespit edilmiştir (Moynihan ve Pandey, 2008: 218-219).

Hizmet sektörü çalışanlarından oluşan geniş bir örnekleminden yararlanılarak yapılan bir araştırmada, pozitif iş arkadaşı ilişkilerinin bağımsız olarak çalışan motivasyonunu ve kalma niyetini artırdığı tespit edilmiştir. İş arkadaşı desteği, çalışanların kalma niyetleri ve motivasyonları üzerinde birincil yönetici ve üst düzey yöneticilerin üzerinde ve ötesinde bir etkiye sahiptir (BASFORD ve Offermann, 2012: 814).

Tayland'da 514 kadın hemşirenin katılımıyla hemşirelerin iş stresi ve işte kalma niyetleri incelenmiştir. Aktif işleri (yüksek psikolojik iş talebi ve yüksek karar özgürlüğü) olan hemşirelerin işte kalma niyeti, iş arkadaşı desteği ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur (Kaewboonchoo ve diğerleri, 2014: 98).

564 restoran çalışanının katılımıyla yapılan bir araştırmada, iş arkadaşı desteği ve işe gömülmüşlüğü işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışanların iş arkadaşı desteği ile işten ayrılma niyetleri arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yüksek iş arkadaşı desteğine sahip çalışanların işten ayrılma niyetleri daha düşük olmaktadır (Self ve Gordon, 2019: 403).

Yapılan çalışmalara bakıldığında, iş arkadaşları desteği ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki görülmektedir. Başka bir ifadeyle, iş arkadaşı desteği artarken işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

2.9.2. İş Arkadaşları Desteği İle İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

İş arkadaşı desteği, kişinin aynı veya benzer konumdaki bir çalışandan aldığı desteği ifade eder (Yoon and Lim, 1999: 927). Aynı zamanda, en umutsuz ve bitkin

durumlarda bile iş arkadaşlarından gelecek gönüllü yardım inancıdır (Silbert, 2005:7-8).

İş yerinde çalışanların birbirlerini desteklemesi, bilgi paylaşımı desteği ve duygusal destek olmak üzere iki şekilde olmaktadır. Bilgi desteği işle ilgili herhangi bir konudaki eksikliğin giderilmesine yardımcı olurken, duygusal destek ise genellikle teselli olarak kendini göstermektedir. Örneğin çalışan, sorumlu olduğu bir işte hata yapmış olabilir veya iş dışındaki yaşamında kendisini olumsuz etkileyen bir durumla karşılaşmış olabilir. Bu gibi durumlarda iş arkadaşlarından gelen destek sürecin daha kolay atlatılmasına yardımcı olabilmektedir (Ömüriş, 2014: 13).

İşte veya özel yaşamda yaşanan bir olumsuzluk, çalışanın işini doğru şekilde yapmasının önünde engel oluşturabilir; çalışan performansında düşüslere neden olabilir. Bu gibi durumlarda destekleyici iş arkadaşlarının önemi büyüktür. Yapılan bir çalışmada, iş arkadaşı desteğinin iş aile çatışmasını önlemede en etkili kaynak olduğu görülmüştür (Dolcos ve Daley, 2009: 301). İş arkadaşlarından destek gören çalışanların işle ilgili olumlu algı geliştirdikleri bilinmektedir. Dolayısıyla iş arkadaşlarından sağlanan destek, çalışanların iş yaşam kalitesi algısında etkili olabilecek bir unsurdur.

İş yaşam kalitesi; iş hayatındaki memnuniyet düzeyini, bireylerin ihtiyaçlarının örgüt tarafından yerine getirilebilme derecesini gösteren bir kavramdır (Memiş ve diğerleri, 2015: 221). İş yaşamının bireyin hayatında niceliksel ve niteliksel anlamda kapladığı geniş alan, çalışanlarda sosyal gereksinimlerinin iş ortamı tarafından giderilmesi beklentisini doğurmaktadır (Ömüriş, 2014: 1). Başka bir ifadeyle günümüzde en az sekiz saat çalışma ortamında bulunan bireyler, normalde özel yaşamından alacağı desteği, uzun saatler aynı ortamda çalıştığı iş arkadaşlarından almayı beklemektedirler.

Çalışanlar, yaptıkları iş karşılığında sadece ekonomik kazanç ve başarı ummazlar. Günlerinin büyük bir bölümünde işte bulunan çalışanlar, iş ortamında iş arkadaşlarıyla sosyalleşmek durumundadırlar. Bireyin dahil olduğu grup ise iş doyumunu etkilemektedir. İş yerinde destekleyici arkadaşlara sahip olan çalışanların iş doyumlarının arttığı bilinmektedir. İş, aynı zamanda sosyal bir yaşam alanıdır diyebiliriz. Sosyal yaşam alanından memnuniyet, iş arkadaşları ilişkilerinden geçmektedir. İş yeri arkadaşlığı, çalışanların işlerini sevmelerinde, işe seerek ve

isteyerek gelmelerinde, iş yerinde daha üretken olmalarında etken bir faktördür. Olumlu iş arkadaşı ilişkileri çalışma ortamından memnuniyeti ve işten duyulan memnuniyeti etkileyebilmektedir.

İş arkadaşı desteği çalışanın iş doyumu düzeyini, iş yerinde ve sosyal hayatta kendini yalnız hissetmesini, depresyon düzeyini ve tükenmişlik düzeyini etkileyen bir faktördür (Şentürk ve Tekin, 2015: 197). İş arkadaşı desteği ayrıca çalışanın işte gelişmesi (thriving at work) ile pozitif yönde ilişkilidir (Kleine ve diğerleri, 2019: 984; Zhai ve diğerleri, 2020: 10). Başka bir deyişle, iş arkadaşları desteği çalışanların işte gelişmelerine yardımcı olmaktadır.

Literatür incelendiğinde, iş arkadaşı desteğinin iş doyumu ve yaşam doyumu üzerinde olumlu etkilerinin olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. İş yaşam kalitesinin hem iş hem de özel yaşam alanını kapsayan iş doyumunun ötesinde bir kavram olmasından hareketle, iş arkadaşı desteğinin iş yaşam kalitesini pozitif yönde etkileyeceği varsayılmıştır.

Güner ve Bozkurt'un (2017), banka çalışanlarının iş yerinde mutlu olup olmamalarında belirleyici olan unsurları ortaya koymak için 60 çalışan ile gerçekleştirdiği çalışmanın sonuçlarına göre, iş yeri mutluluğunu olumlu etkileyen nedenler arasında ilk sırada "iş yeri arkadaşlığı" gelmektedir. İş yerinde mutluluğa yol açan diğer unsurlar ise sırayla "yapılan işin kendisi", "yönetici iletişimi", "olumlu çalışma koşulları", "ödül ve takdir", "müşteri ilişkileri" ve son olarak "hedeflere ulaşmak" şeklinde bulunmuştur. İşgörenlerin iş yerinde mutlu olamamalarının önde gelen sebepleri ise sırasıyla "iş ortamı ve çalışma koşulları", "çalışma ilişkileri ve rekabet", "hedef baskısı", "müşteri tavrı", "yönetici tavrı" ve son olarak da "adalet algısı" olarak tespit edilmiştir (Güner ve Bozkurt, 2017: 91-95). Çalışma sonucundan görüleceği üzere, iş yeri arkadaşlığı ve çalışan ilişkileri banka çalışanlarının mutluluğu için önemli konular arasında gelmektedir.

Bildiğimiz kadarıyla iş arkadaşı desteği ve iş yaşam kalitesinin direkt ilişkisiyle ilgili fazla çalışma bulunmamaktadır. Ulaşılan bazı çalışmalara aşağıda değinilmiştir.

İş faktörleri, algılanan doyum ve iş yaşam kalitesine yönelik bir gözden geçirme çalışmasında dışsal iş faktörü olarak değerlendirilen iş arkadaşlarının, iş

doyumuna ve sonrasında daha iyi iş yaşam kalitesine katkı sağladığı belirtilmiştir (Sundaray ve Tripathy, 2010: 64-65).

507 zihinsel engelli çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, iş arkadaşı desteği ile iş yaşam kalitesi arasında aynı doğrultuda ve düşük düzeyde ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Flores ve diğerleri, 2011: 138).

İş arkadaşı desteği, iş yaşam kalitesi ve refah arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla 325 otel çalışanı ile gerçekleştirilen bir araştırmada, iş arkadaşlarından gelen destek ve iş yaşam kalitesinin işgören refahı üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Avcı, 2017: 585).

Çeşitli sektörlerden yaklaşık 20 firmada (finansal kurumlar, devlet şubeleri, eğitim kurumları, uluslararası ticaret şirketleri ve imalat şirketleri) çalışan 305 beyaz yakalı işgören ile yapılan bir çalışma sonucunda, iş arkadaşı desteğinin işte gelişmeyi ve yaşam doyumunu etkilediği tespit edilmiştir (Zhai ve diğerleri, 2020: 10).

İş arkadaşı desteği ile iş yaşam kalitesinin direkt ilişkisi ile ilgili yeterli sayıda çalışmaya rastlanılmasa da, iş arkadaşı desteğinin; iş doyumunu, yaşam doyumunu, işte gelişme ve refah gibi değişkenler ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkisini gösteren çalışmalar mevcuttur. İş arkadaşı desteğinin iş doyumunu ve yaşam doyumunu ile anlamlı ve pozitif yönlü ilişkilere sahip olması; işte gelişmeyi anlamlı ve pozitif yönde etkilemesi, iş yaşam kalitesi ile de anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Buna göre, H1 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H1: İş arkadaşları desteği iş yaşam kalitesini pozitif yönde etkilemektedir.

2.9.3. Yönetici Desteği İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Yönetici desteği, çalışanların gözünden yöneticilerinin ne derece cesaretlendirici veya yardıma açık olduğu ile ilgili algılamalarından oluşur. İşletmeyi ciddi mali yüklerle neden olabilecek olumsuz iş sonuçlarından (işten ayrılma niyeti, işe devamsızlık, tükenmişlik sendromu, stres) koruyan önemli bir destek kaynağıdır (Burke ve Hurley, 1992: 718; Göktepe, 2016: 12). Gelişmiş ilişkiler, yönetici ve astı

arasında bir ortaklık olarak ayırt edilir; destek, güven, bilgi paylaşımı, sevmeye, saygı ve karşılıklı etkiyi barındırır (Gagnon ve Michael, 2004: 173).

Geçmiş araştırmalar, çalışanların işlerini değil, yöneticilerini bıraktıklarını göstermiştir. Bunun sebebi, yöneticinin çalışanların ihtiyaçlarını anlamadaki başarısızlığı, çalışan katkılarının tanınmaması, iletişim eksikliği vb. olabilir. Tüm bunlar, yönetici ve çalışan arasındaki bağı zayıflatabilir; çalışanlarda moral düşüklüğüne, tutum ve davranışlarda bozulmalara yol açabilir. Bu durum çözülmezse, çalışanın işten ayrılma niyeti giderek daha belirgin hale gelebilir. Bu noktada örgüt, kritik çalışanları kaybedebileceği riskiyle karşılaşmaktadır (Anjali ve Anand 2014:400). Yöneticiden gelen güçlü destek, çalışanın işten ayrılma niyetini azaltmaya yardımcı olmaktadır (Kularathne ve Senevirathne, 2020: 11).

Yeni Zelanda'da 312 hemşirenin dahil olduğu bir çalışmada, yönetsel desteğin doğrudan ve dolaylı olarak tükenmişlik ve ayrılma niyeti üzerinde etkileri olduğu tespit edilmiştir. Yönetsel desteğin ayrılma niyeti üzerindeki direkt etkisi (-.30), dolaylı olarak tükenmişlik boyutları üzerinden ayrılma niyetine etkisinden daha yüksek bulunmuştur (Kalliath ve Beck, 2001: 75).

Örgütsel destek, diğer iki sosyal destek kaynağı (üst ve iş arkadaşı) ve iletişim değişkenlerinin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisinin incelendiği bir çalışmada sosyal destek kaynaklarından üst desteği ve iş arkadaşı desteği ortalaması, işten ayrılma eğilimi bulunmayan çalışanlarda daha yüksek bulunmuştur. Başka bir ifadeyle, üst desteği ve iş arkadaşı desteği arttıkça işten ayrılma eğilimi azalmaktadır. İşten ayrılma eğilimi bulunan çalışanların daha az üst desteği algıladıkları tespit edilmiştir (Yüksel, 2006: 24-28).

Amerika Birleşik Devletleri'nde 176 sosyal çalışmacı ile gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, gelirin az, iş gerginliğinin fazla ve yönetici desteğinin yetersiz olduğu durumlarda ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Erkek çalışanlarda, yönetici desteğinin düşük veya yüksek olması, ayrılma niyetleri üzerinde kadın çalışanlara göre daha etkili olarak bulunmuştur. Erkek çalışanların daha düşük yönetici desteği algılamaları, daha yüksek işten ayrılma niyetine yol açmaktadır (Fakunmoju ve diğerleri, 2010: 321-323).

Kamu çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilen bir araştırmada, lider desteği ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve algılanan lider

desteğinin işten ayrılma niyetini hem doğrudan hem de örgütsel özdeşleşme yoluyla dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir (Fındıklı, 147: 2014).

Malezya'da 260 çalışanın katılımı ile 8 otelde gerçekleştirilen bir çalışmada, yönetici desteği, örgütsel destek ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetindeki etkileri incelenmiştir. Analizler neticesinde, süreklilik bağlılığı hariç tüm bağımsız değişkenlerin işten ayrılma niyetine etki ettikleri görülmüştür. Bağımsız değişkenlerden yönetici desteği ile bağımlı değişken işten ayrılma niyeti arasında ters (-.402) yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Varyansın %16,1'i yönetici desteği tarafından açıklanmaktadır (Kalidass ve Bahron, 2015: 86).

Adana'da 16 şehir otelinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir çalışmada, yönetici desteğinin işten ayrılma niyetini negatif yönde (-.331) etkilediği ve bu etkiyi iş stresi ile paylaştığı saptanmıştır (Taş ve Özkara, 2018: 514).

Sri Lanka'da giyim sektöründe yapılan bir çalışmada, destek türleri ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki incelenmiştir. 242 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre, destek kaynakları ile (iş arkadaşı desteği, örgütsel destek, yönetici desteği) işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Kularathne ve Senevirathne, 2020: 11).

Pakistan'da imalat firması çalışanlarının dahil olduğu bir araştırma sonucunda yönetici desteğinin iş memnuniyetini artırdığı ve çalışanların ayrılma niyetleri üzerinde azaltıcı bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Iqbal ve diğerleri, 2020: 6).

Konya ve İstanbul illerinde 206 ilkokul öğretmeni ile yapılan bir çalışmada iş arkadaşı desteği ve yönetici desteğinin duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma sonucuna göre, yönetici desteği işten ayrılma niyeti üzerinde düşük (-.18) ve negatif yönde etkiye sahiptir. İş arkadaşı desteği duygusal bağlılık üzerinde ise pozitif yönde (.41) bir etkiye sahiptir (Aslan ve diğerleri, 2021: 937-938).

Gerçekleştirilen çalışmalardan görüldüğü üzere, yönetici desteğinin artmasıyla birlikte işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Bu değişkenler arasında ters doğrultuda ilişki olduğu söylenebilir.

2.9.4. Yönetici Desteği İle İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Bireylerin iş yerindeki ilişkileri, işte gerçekleşen olaylar, yöneticinin tavrı gibi faktörler kişiler üzerinde önemli etkiler yaratabilir. İşgörenler, işlerini sadece ekonomik kazanç sağlamak gibi bir amaçla yaptıklarını düşündüklerinde iş memnuniyetsizliği ve mutsuzlukla karşı karşıya kalabileceklerdir. İşin psikolojik veya toplumsal bir fayda yaratmıyor olması; gelişim fırsatı sunmaması gibi nedenler çalışanları olumsuz olarak etkilemektedir. Bu gibi durumları önlemek için, çalışanların iş günleri dışında bile iş yerlerini, yöneticilerini ve iş arkadaşlarını arayacakları bir çevre yaratılmalıdır (Erginer, 2014: 232-233). Bu şartların oluşturulmasında yöneticilere büyük rol düşmektedir. Yöneticiler, çalışanlara ihtiyaç duydukları anda destek sağlayarak arzulanan çalışma ortamını inşa edebilir, çalışanların iş yaşam kalitesi algısını şekillendirebilirler.

Çalışanlar iş ortamında en çok en yakın yöneticileri ile iletişim halindedirler. Dolayısıyla örgüt etkililiği için yönetici-çalışan ilişkisi önemli bir konu haline gelmektedir. Çalışanların örgüt hedefine katkıda bulunmaları için yöneticileri ile pozitif ilişki içinde olmaları gerekir.

Örgüt başarısı için çalışanların öneminin bilincinde olan bir yönetici; astlarının sorunlarını dinleyen, nelere ihtiyaçları olup olmadığını takip eden ve bunları karşılamaya çalışan, geri bildirim sağlayan, başarılı olduklarında onları takdir eden, herkesin katkılarının örgüt hedefleri için ne kadar değerli olduğunu hissettiren yöneticidir. Yöneticiler çalışanlara sundukları desteklerden dolayı onların işte gelişmelerinde ve yaşam doyumlarında (Zhai ve diğerleri, 2020:11) önemli ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Çalışanlar birincil yöneticileri ile sürekli iletişim halindedirler. Bu nedenle destekleyici bir yöneticiye sahip olan çalışanlar muhtemelen iş yerinde çeşitli temel ihtiyaçlarını karşılamak için fırsatlar ve kaynaklar elde edecek ve olumlu iş deneyimleri yaşayacaklardır (Rathi ve Lee, 2017:1607).

Yöneticiler, değerlendirme, çalışanların önemli iş kararlarına katılımlarını teşvik etme, çalışma çabalarının kolaylaştırılmasına hizmet etme, bilgi desteği, duygusal destek ve maddi destek sağlama gibi önemli rollere sahiptirler. Yönetici, iş

yaşam kalitesine ve çalışanların üretken davranışlarına hem bireylere yönelik davranışı ile hem de iş tasarımı, ödül sistemleri ve ekip çalışmasının gelişimi üzerindeki etkisi yoluyla katkıda bulunur (Bhanthumnavin, 2000:157; MiyalVaganan ve Vikkraman, 2013: 70).

Literatürde yönetici desteğinin olumlu etkilerine yönelik çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Avustralya’da kırsal bölge hemşirelerden oluşan bir örneklemde iş talepleri, iş desteği (destekleyici liderlik-mesleki etkileşim) bireysel sonuçlar, iş yaşam kalitesi ve devamsızlık ilişkilerinin incelendiği bir çalışma sonucunda, iş taleplerinin bireysel sıkıntı düzeyleri ile olumlu yönde ilişkili olduğu, yine iş taleplerinin kırsal hemşirelerin daha yüksek devamsızlık bildirmeleri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş desteği ise bireysel moral düzeyleri ve iş yaşam kalitesi ile pozitif yönde ilişkiliyken; bireysel sıkıntı düzeyleriyle negatif yönde ilişkili olarak bulunmuştur (Machin ve diğerleri, 2004: 14-20).

Katalonya sağlık sektöründe yapılan bir başka çalışmada iş talepleri, motivasyon ve yönetici desteğinin sağlık çalışanlarının iş yaşam kaliteleri ve olumsuz sağlık sonuçları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma bulgularına göre, iş yaşam kalitesindeki varyansın %30’undan fazlasının (%30,3) içsel ve dışsal iş talepleri, motivasyon ve yönetici desteği tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç büyük örneklem göz önüne alındığında nispeten yüksek olarak değerlendirilmiştir. Çalışmada varyansın %20’sinden fazlasını açıklayan yönetici desteği ve teşviğinin sağlık sektöründeki profesyoneller için iş yaşam kalitesini açıklayan en önemli faktör olduğu tespit edilmiştir. İçsel ve dışsal iş talepleri, motivasyon ve yönetici desteği iş yaşam kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahipken; olumsuz sağlık sonuçları değişkenini açıklamada yalnızca içsel ve dışsal iş talepleri ve yönetici desteği etkili olmaktadır. Dolayısıyla iş yaşam kalitesi ve olumsuz sağlık sonuçlarını açıklamada yalnızca içsel ve dışsal iş talepleri ile yönetici desteği etkili olmaktadır. Yönetici desteğinin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisi olumsuz sağlık sonuçları üzerindeki etkisine göre çok daha büyüktür (Dolan ve diğerleri, 2008: 212-213).

Flores ve arkadaşları (2011), zihinsel engelli çalışanlardan topladıkları veriler ile yönetici desteğinin iş yaşam kalitesinin önemli bir yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir (Flores ve diğerleri, 2011: 138).

Sağlık çalışanlarına yönelik yapılan bir çalışmada, yönetici desteği ve iş memnuniyeti arasında önemli ve aynı yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Zincirkıran ve diğerleri, 2016: 976).

Hindistan'da 244 organize perakende sektörü çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada yönetici desteğinin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Buna göre, yönetici desteğinin iş yaşam kalitesi ile pozitif yönde ilişkili olduğu saptanmıştır (.45). İş yaşam kalitesi ise, örgütsel bağlılık (.27) ve yaşam doyumu (.42) ile pozitif, işten ayrılma (-.35) niyeti ile negatif yönde ve anlamlı ölçüde ilişkilidir (Rathi ve Lee, 2017: 1612-1615).

506 özel güvenlik çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, lider-üye etkileşiminin iş yaşam kalitesinde anlamlı ve olumlu bir etki yarattığı gözlenmiştir (Altay ve Turunç, 2018: 211).

Yapılan çalışmalara bakıldığında yönetici desteğinin iş yaşam kalitesinin önemli bir yordayıcısı olduğu görülmektedir. Yönetici desteği ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yönetici desteği arttıkça iş yaşam kalitesi algısı da artmaktadır. Bu amaçla, H2 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H2: Yönetici desteği iş yaşam kalitesini pozitif yönde etkilemektedir.

2.9.5. İş Yaşam Kalitesi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkileri İnceleyen Çalışmalar

Yıldız (2013), spor ve fiziksel etkinlik işletmelerinde iş yaşam kalitesinin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisini incelemiş ve çalışmada; iş yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti ile ilişkili olduğu görülmüştür. İş yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Yıldız, 2013: 317).

680 hastane çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanların iş yaşam kaliteleri ile işten ayrılma niyetleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Mosadeghrad, 2013: 47).

Sezici (2014), kargo sektöründeki çalışanlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında; iş yaşam kalitesi, iş yerinde sapkın davranış ve işten ayrılma eğilimi

ilişkinin incelemiştir. Çalışmada, iş yaşam kalitesi ve işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki görülmektedir (Sezici, 2014: 242).

Pelit ve Gökçe (2019), yöneticiye duyulan güven ile iş yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetine etkisini inceledikleri çalışmalarında, iş yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki bulunmuştur (Pelit ve Gökçe 2019:523).

Işık ve Başar (2019), Erzurum'daki konaklama sektörü çalışanlarının iş yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki rolünü araştırdıkları çalışmalarında, çalışanların iş yaşam kaliteleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Buna göre, iş yaşam kalitesi algısı arttıkça işten ayrılma niyeti azalacaktır. İş yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi ise %65 olarak bulunmuştur (Işık ve Başar 2019: 1084).

Demir'in (2011), havalimanı çalışanlarının iş yaşam kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisini incelediği çalışmada, çalışanların işte kalma niyetinin iş yaşam kalitesi ile ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışmada iş yaşam kalitesinin dört boyutu (iş güvenliği, çalışma koşulları, ücret ve kazançlar, kariyer olanakları) işte kalma niyeti ile pozitif yönde ve anlamlı olarak ilişkili bulunmuştur (Demir, 2011: 461).

Genellikle hizmet sektöründe yapıldığı görülen çalışmalara bakıldığında, iş yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İş yaşam kalitesi artarken işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Buna göre, H3 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H3: İş yaşam kalitesi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

2.9.6. İş Yaşam Kalitesi Aracı Rolünü İnceleyen Çalışmalar

Literatür taraması sonucunda, iş arkadaşları desteği ve yönetici desteğinin bir arada olduğu ve iş yaşam kalitesinin aracı rolünün incelendiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Ancak yönetici desteğinin, iş yaşam kalitesi aracılığı ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumu üzerindeki etkisinin incelendiği bir çalışmanın olduğu gözlenmiştir. Hindistan'da 244 organize perakende sektörü

alışanıyla yürütülen bu çalışmada, yönetici desteğinin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş doyumunu ile olan ilişkisi ortaya konmuştur. Ayrıca bu ilişkilerde iş yaşam kalitesinin aracı rolü incelenmiştir. İş yaşam kalitesi, yönetici desteği ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve yaşam doyumunu ilişkisinde aracılık görevi üstlenmektedir (Rathi ve Lee, 2017: 1613). Bu doğrultuda H4 hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

H4: İş arkadaşı ve yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş yaşam kalitesinin aracı rolü bulunmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ ARKADAŞLARI VE YÖNETİCİ DESTEĞİNİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNDE İŞ YAŞAM KALİTESİNİN ARACI ROLÜNÜN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

İşten ayrılmalar, özellikle örgüt için faydalı olabilecek çalışanların işten ayrılması, işletmeye önemli mali yükler getirebilir. Örgütler, işe alım maliyetlerinin yanı sıra, bireylere yapılan yatırımların boşa gitmesi, yeni eleman bulunana kadar geçen sürede kalanların iş yükünün artması veya işlerin aksaması, kurumsal itibar kaybı gibi durumlarla karşılaşılabilir. Bu nedenle örgüt etkililiği için, örgütten ayrılan çalışanların ayrılma sürecini kavramanın önemli olacağı düşünülmektedir (Altay ve Turunç, 2018: 217). İşten ayrılmalar hem örgüt hem de çalışanlar için olumsuz sonuçlar doğuracağından, ayrılma eylemi gerçekleşmeden önce çalışanların niyetleri hakkında fikir sahibi olunması her iki taraf için de karşılıklı faydalar sağlayabilir (Mowday ve diğerleri, 1982: 145).

İş yerinde stres, iş yükü gibi zorluklardan dolayı desteğe ihtiyaç duyan çalışanlar, eğer iş çevresinden umduğu desteği bulamazlarsa işten ayrılma niyetinde olabilirler. Çalışma ortamından edinilen destek, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltıcı yönde etki edebilmektedir. Bu nedenle çalışanları işten ayrılma niyetinden uzaklaştırmak için, iş arkadaşları ve yönetici desteğinden yararlanılabilir. İş arkadaşlarından ve yöneticilerinden destek gören çalışanlar, büyük olasılıkla işten ayrılma niyetinde olmayacaklar ve işe devamlılıklarını sürdüreceklerdir. Nitekim iş yerinden sağlanan desteğin çalışanların işten ayrılma niyetini azaltıcı yönde etkilerinin olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Ducharme ve diğerleri, 2007: 97; Kalliath ve Beck, 2001: 75; Kularathne ve Senevirathne, 2020: 11).

Diğer taraftan, iş yerinde geliştirilen kişiler arası ilişkiler, işle ve iş yaşamının kalitesiyle yakından ilişkilidir. İş arkadaşları ve yönetici desteğinin; çalışanların işte gelişmesi, iş doyumu, yaşam doyumu, öznel iyi oluş gibi faktörler üzerinde olumlu etkilerinin olduğu bilinmektedir (Chou, 2015: 15; Ducharme ve Martin, 2000: 236; Kale, 2015: 114; Zhai ve diğerleri, 2020: 10). Ayrıca her iki destek kaynağı da iş aile

çatışmasını olumsuz yönde etkilemektedir (Dolcos ve Daley, 2009: 302). İş yaşam kalitesinin hem iş hem de özel yaşam alanını kapsayan iş doyumunun ötesinde bir kavram olmasından hareketle, iş arkadaşları ve yönetici desteğinin iş yaşam kalitesini pozitif yönde etkileyeceği varsayılmıştır. İş yaşam kalitesi algısı yüksek olan çalışanların ise işten ayrılma niyetleri düşük olacaktır (Işık ve Başar 2019: 1084; Mosadeghrad, 2013: 47; Yıldız, 2013: 317).

Önceki çalışmalarda yönetici desteği ve iş arkadaşı desteği, iş yaşam kalitesi açısından önemli faktörler olarak belirlenmiştir. Fakat bu destek kaynakları daha çok kavramsal olarak ele alınmış; yapılan görgül çalışmalara bakıldığında ise, yönetici desteği ile iş yaşam kalitesi ilişkisinin incelendiği gözlenirken (Dolan ve diğerleri, 2008:203; Rathi ve Lee, 2017: 1613); iş arkadaşı desteği ve iş yaşam kalitesi ilişkisine daha az dikkat çekildiği fark edilmiştir. İş yerinde sadece yöneticiden gelen destek her zaman yeterli olamayabilir, bu nedenle iş arkadaşları desteğinin de yönetici desteği ile birlikte ele alınmasının gerekli olduğu düşünülmektedir. Ayrıca bankacılıkta iş yaşam kalitesi çalışmalarının oldukça az olduğu bilindiğinden bu çalışmanın önemli olacağı, literatüre ve bankacılık sektörüne katkı sunacağı düşünülmektedir (Çelebi ve Uysal, 2019: 187).

Literatür incelendiğinde, iş yaşam kalitesinin çoğunlukla bir ya da birkaç değişken ile birlikte ele alındığı, öncül ve ardıllarının bir arada olduğu çalışmaların ise sınırlı sayıda olduğu görülmüştür (Altay ve Turunç, 2018: 206).

Bu kapsamda bu çalışmanın amacı, iş arkadaşları ve yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş yaşam kalitesinin rolünü incelemektir.

3.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ

Türkiye’de toplam 184.694 banka çalışanı görev yapmaktadır, araştırmanın popülasyonu 184.694’tür (Türkiye Bankalar Birliği, 2021:4). İzmir ilindeki banka çalışanlarının popülasyonu ise, 9.918’dir. Ancak zaman kısıtı, uygulama zorluğu ve araştırma maliyeti gibi nedenlerle çalışmanın popülasyonu olarak İzmir’in Konak ilçesindeki banka çalışanları kabul edilmiştir. Yönetimsel, sanatsal, kültürel ve ticari bir merkez olmasının yanı sıra, banka çeşitliliği, bankaların birbirine yakınlığı ve şube sayısının çok olması sebepleriyle araştırmanın Konak merkez ilçesinde

yapılmasının uygun olacağı düşünülmüştür. Bu bölgede 26 farklı bankanın toplam 162 şubesi bulunmaktadır (Türkiye Bankalar Birliği, 2021).

Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, 12'si özel, 3'ü devlet ve 5'i katılım bankası olmak üzere toplam 20 adet farklı bankanın 60 şubesinde görev yapmakta olan 620 çalışana rastgele ve farklı zamanlarda online anketler gönderilmiştir. Gönderilen anketlerden 245 tanesi eksiksiz olarak doldurulmuştur. Bu popülasyon için %95 güvenilirlik, %5 hata payı ile en az ulaşılması gereken örneklem büyüklüğü 237 olarak tespit edilmiştir. Katılım oranı %39 olup, tüm banka türlerinden yeteri katılım olduğu görülmüştür.

Çalışma kapsamında elde edilen tüm veriler İzmir Konak ilçesindeki banka çalışanlarından oluştuğu için, çalışma sonuçları yalnızca İzmir Konak ilçesinde çalışan banka çalışanları için geçerlidir. Bununla birlikte diğer illerde ve ilçelerde çalışma koşulları benzer olduğundan, elde edilen bulguların genel bir fikir verebileceği düşünülmektedir.

Bankacılık sektörünün örneklem olarak seçilmesinin iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi; hizmet sektöründe özellikle bankacılık sektöründe, stres ve yoğun çalışma koşullarının varlığıdır. Bu durum banka çalışanlarının moral düzeyini, işe ilişkin olumlu yargılarını etkileyebilecek ve işten ayrılma düşüncesinde olmalarına neden olabilecektir. Bankacılıkta iş yaşam kalitesi çalışmalarının oldukça az oluşu, bankacılık sektörünün örneklem olarak tercih edilmesinin bir diğer nedenidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama yöntemi ve anket tekniği kullanılmıştır. İş arkadaşları desteği ve yönetici desteği bağımsız değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş yaşam kalitesinin rolünü incelemek ve bunları bütünsel bir şekilde ele almak üzere bir model oluşturulmuştur. Araştırma modeline ve hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.

3.3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Literatür tarandığında, araştırmada yer alan değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerin incelendiği bazı çalışmalara rastlanılmıştır.

Ducharme ve diğerleri (2007), 1869 madde bağımlılığı tedavi danışmanının katıldığı bir araştırma gerçekleştirmişler ve bu araştırmada, iş arkadaşı desteği ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda, iş arkadaşlarından daha fazla destek gören danışmanların başka bir yerde iş arama niyetinde olma ihtimallerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Ducharme ve diğerleri, 2007: 97).

Moynihan ve Pandey (2008), 12 kuruluştan 326 kişinin katılımıyla gerçekleştirdikleri çalışmalarında, iş arkadaşı desteğinin ve iş arkadaşına karşı yükümlülüğün işten ayrılma niyeti ile negatif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. İş arkadaşı desteğinin kısa süreli işten ayrılma niyeti için; iş arkadaşına karşı yükümlülüğün ise uzun vadeli işten ayrılma niyeti için etkili olduğu tespit edilmiştir.

Self ve Gordon (2019), 564 restoran çalışanınin dahil olduğu araştırmalarında, iş arkadaşı desteği ve işe gömülmüşlüğü işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, çalışanların iş arkadaşlarından algıladıkları destek ile işten ayrılma niyetleri arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yüksek iş arkadaşı desteğine sahip çalışanların işten ayrılma niyetleri daha düşük olmaktadır.

Kalliath ve Beck (2001), Yeni Zelanda'da 312 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, yönetsel desteğin işten ayrılma niyetini hem doğrudan hem de duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma üzerinden dolaylı olarak etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yönetsel destek, işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

Yüksel (2006), örgütsel destek algısı ve belirleyicilerinin işten ayrılma eğilimi ile ilişkisini belirlemeye yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda, işten ayrılma eğilimi olan çalışanların iş arkadaşı desteği ve üst desteği ortalamalarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Taş ve Özkara (2018), Adana’da toplam 16 şehir otelinin çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında, yönetici desteğinin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğini ve bu ilişkide iş stresinin kısmi aracılık etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Sundaray ve Tripathy (2010), iş faktörleri, algılanan doyum ve iş yaşam kalitesine yönelik bir gözden geçirme çalışmasında dışsal iş faktörü olarak ele alınan iş arkadaşlarının, iş doyumuna ve sonrasında daha iyi iş yaşam kalitesine katkı sağladığı sonucuna ulaşmışlardır.

Flores ve arkadaşları (2011), zihinsel engelli çalışanların katılımıyla bir araştırma gerçekleştirmişler ve araştırma sonucunda, iş arkadaşı desteği ile iş yaşam kalitesi arasında pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki tespit etmişlerdir.

Avcı (2017), iş arkadaşı desteği, iş yaşam kalitesi ve refah arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla 325 otel çalışanı ile bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, iş arkadaşlarının desteğinin çalışanların refahı üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Zhai ve diğerleri (2020), farklı sektörlerde çalışan 305 beyaz yakalı işgören ile yaptıkları çalışmaları sonucunda, iş arkadaşı desteğinin işte gelişmeyi ve yaşam doyumunu etkilediğini tespit etmişlerdir.

Yıldız (2013), spor işletmelerinde iş yaşam kalitesinin, çalışanların işten ayrılma niyetine etkisini incelemiş ve çalışma sonucunda; iş yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetini negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Mosadeghrad (2013), 680 hastane çalışanının katılımıyla gerçekleştirdiği çalışmasında, çalışanların iş yaşam kaliteleri ile işten ayrılma niyetleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

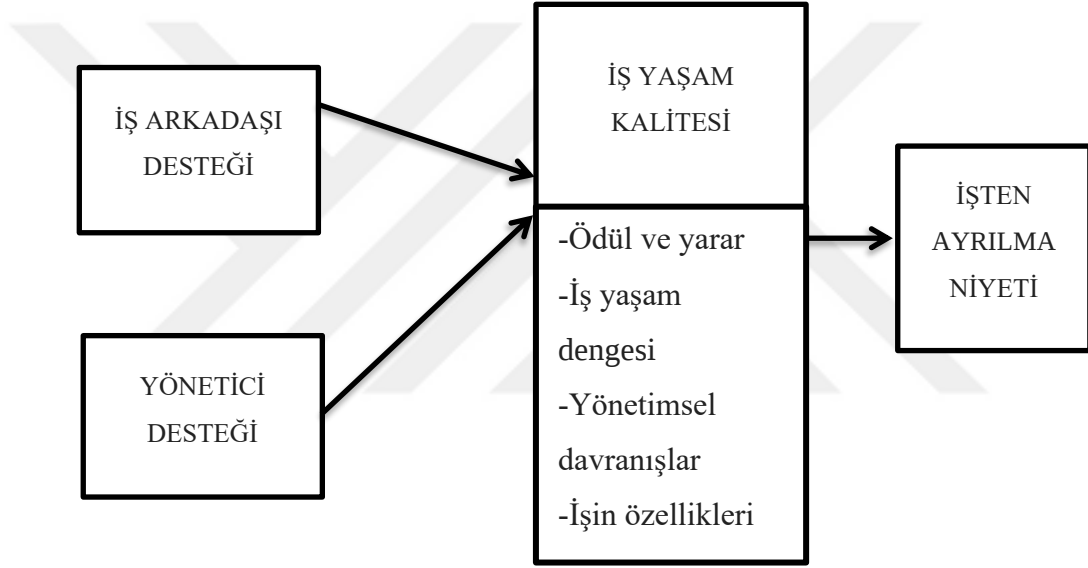
Sezici (2014), kargo sektörü çalışanları üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, çalışanların iş yaşam kaliteleri ile işten ayrılma eğilimleri arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Işık ve Başar (2019), konaklama sektörü çalışanlarının iş yaşam kalitelerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki rolünü araştırdıkları çalışmalarında, çalışanların iş yaşam kaliteleri ile işten ayrılma niyetleri arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Literatür taraması sonucunda, değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkilerin incelendiği görülürken, bunları bütüncül bir şekilde ele alan çalışmaların yetersiz kaldığı gözlenmiştir.

Bu kapsamda, iş arkadaşları desteği ve yönetici desteği bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyetine etkisinde iş yaşam kalitesinin rolünü incelemek için oluşturulan araştırma modeli Şekil 1’de görülmektedir. Buna yönelik oluşturulan hipotezlere de aşağıda yer verilmiştir:

Şekil 1: Araştırma Modeli



H1: İş arkadaşları desteği iş yaşam kalitesini pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Yönetici desteği iş yaşam kalitesini pozitif yönde etkilemektedir.

H3: İş yaşam kalitesi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir.

H4: İş arkadaşları ve yönetici desteğinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde iş yaşam kalitesinin aracı rolü bulunmaktadır.

3.3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri elde etmek için kullanılan anket formu beş bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde katılımcıların kişisel bilgileri, ikinci bölümde

Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği (AYD), üçüncü bölümde Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçeği (ÇAD), dördüncü bölümde İş Yaşam Kalitesi Ölçeği (İYK) ve beşinci bölüm İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği (İAN) ile ilgili sorular yer almaktadır. Anket formlarına EK-1’de yer verilmiştir. Aşağıda ankette yer alan ölçekler ile ilgili bilgiler verilmektedir.

Anketteki kişisel bilgiler soruları; cinsiyet, yaş, medeni durum, şu an bulunulan kurumdaki deneyim süresi (yıl), mesleki deneyim süresi (yıl), öğrenim durumu, bankacılık sektöründeki pozisyon ve aylık gelir sorularından oluşmaktadır.

Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Algılanan yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri, Giray ve Şahin’in (2012) örgüt, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçeklerini Türkçe’ye uyarladıkları çalışmalarından alınarak kullanılmıştır.

Algılanan yönetici desteğinde 11 madde ve tek boyut bulunurken; algılanan çalışma arkadaşları ölçeği 9 madde ve tek boyuttan meydana gelmektedir. Ölçekler 5’li Likert Tipi Ölçek (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) ile yanıtlanmaktadır.

İş Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçekleri: İş Yaşam Kalitesi ve işten ayrılma niyetini ölçmek için Yıldız’ın (2013) Türkçe’ye uyarlamış olduğu ölçekler kullanılmıştır.

İş yaşam kalitesi ölçeği; “ödül ve yarar” (3 madde), “iş yaşam dengesi” (3 madde), “yönetimsel davranışlar” (3 madde) ve “işin özellikleri” (3 madde) olmak üzere dört boyuttan ve 12 maddeden oluşurken, işten ayrılma niyeti ölçeği tek boyuttan ve 3 maddeden meydana gelmektedir. Ölçekler 5’li Likert Tipi Ölçek (1- Hiç Katılmıyorum, 5- Tamamen Katılıyorum) ile cevaplanmaktadır.

İş yaşam kalitesi ölçeği dört boyutlu olmakla beraber, bizim çalışmamızda üç boyutlu bir yapı elde edilmiş, bundan sonraki analizler de bu üç boyutlu yapı ile değerlendirilmiştir.

3.4. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZİ VE BULGULARI

Araştırmada öncelikle katılımcıların demografik bulgularına değinilmiştir. Daha sonra sırasıyla faktör analizi, güvenilirlik analizi, tanımlayıcı istatistik bulguları, korelasyon analizi bulguları ve yapısal eşitlik modeli bulguları yer almaktadır. İzmir'in Konak ilçesinde görev yapan 245 çalışandan elde edilen veriler doğrultusunda, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli yardımıyla ortaya koyulmuştur. Tanaka ve diğerlerine göre, (aktaran Gürbüz ve Şahin, 2018: 128), örneklem verilerinin normal dağıldığı durumlarda, yapısal eşitlik modeli kullanılacaksa örneklem büyüklüğünün 200 olması yeterli kabul edilmektedir. Buna göre, bu araştırma için yeterli örneklem büyüklüğüne ulaşıldığı söylenebilir.

3.4.1. Araştırmanın Demografik Bulguları

Katılımcıların demografik özellikleri; cinsiyet, yaş, medeni durum, kurumdaki deneyim süresi (yıl), mesleki deneyim süresi (yıl), öğrenim durumu, bankacılık sektöründeki pozisyonu ve aylık gelir değişkenleriyle incelenmiştir. Çalışanların demografik özelliklerini incelemek için frekans analizi uygulanmıştır.

Araştırmaya 119 kadın (%48,6) ve 126 erkek (%51,4) olmak üzere toplam 245 kişi katılmıştır. Erkek ve kadın katılımcı sayısının birbirine yakın ve dengeli olduğu anlaşılmaktadır.

Yaş değişkeni incelendiğinde, katılımcıların %31'inin 20-30 yaş, %53,1'inin 31-40 yaş, %15,5'inin 41-50 yaş, %0,4'ünün 51-60 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Çalışanların ortalama yaşları 33,4'tür.

Çalışanların %58,8'i evli, %5,3'ü boşanmış/dul ve %35,9'u ise bekardır.

Ankete katılanların %5,3'ü lise, %5,3'ü ön lisans, %75,5'i lisans, %13,1'i yüksek lisans ve %0,8'i doktora öğrenim durumuna sahiptir.

Çalışanların bankacılık sektöründeki pozisyonlarına bakıldığında, %33,1'inin operasyon, %66,9'unun pazarlama ve satış bölümlerinde çalıştıkları görülmektedir.

Katılımcıların aylık gelirleri incelendiğinde, %0,8'i 2000-3000 TL, %4,1'inin 3001- 4000 TL, %18,8'inin 4001-5000 TL ve %76,3'ü 5001 TL ve üstü gelire sahip olduğu görülmektedir.

Kurum deneyimi değişkenine bakıldığında, çalışanların %38,4'ünün 0-5 yıl, %26,5'inin 6-10 yıl, %21,6'sının 11-15 yıl, %8,6'sının 16-20 yıl aralığında ve %4,9'unun 21 yıl ve üstünde kurum deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Buna göre, çalışanların çoğunun 5 yıldan daha az kurum deneyimine sahip oldukları söylenebilir. Çalışanların ortalama kurum deneyimleri 8,5 yıldır.

Mesleki deneyim değişkeni incelendiğinde, çalışanların %29,4'ünün 0-5 yıl, %20,4'ünün 6-10 yıl, %31,8'inin 11-15 yıl, %11,4'ünün 16-20 yıl aralığında ve %6,9'unun 21 yıl ve üstünde mesleki deneyime sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların ortalama mesleki deneyimleri yaklaşık olarak 10 yıldır.

Katılımcılar farklı kurumlarda deneyime sahip olmalarına karşın iş tecrübelerinin büyük kısmını mevcut kurumda geçirmişlerdir.

3.4.2. Faktör Analizi

Faktör analizi, birbiriyle bağlantılı değişkenleri daha az sayıda ve kolay anlaşılacak şekilde ayrı öğeler halinde toplayan bir analiz yöntemidir (Turanlı ve diğerleri, 2014: 47).

Çalışmada faktör analizine geçmeden önce örneklem büyüklüğünün faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer- Olkin (KMO) testi yapılmıştır.

Çalışma arkadaşları desteği ölçeğine yönelik verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO ve Barlett testi uygulanmıştır. Çalışma arkadaşları desteği için KMO değeri 0,937, Barlett testi sonucu ise $p=0.000$ düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmektedir. Çalışma arkadaşları desteği ölçeğindeki maddelerin tek faktör altında toplandığı ve bu faktörün toplam varyansın %66,792'sini açıkladığı görülmektedir. Ölçek orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyutlu olarak bulunmuştur.

Yönetici desteği ölçeğine yönelik verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlerken KMO ve Barlett testi uygulanmıştır. Yönetici desteği için KMO değeri 0,951, Barlett testi sonucu ise $p=0.000$ düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlara göre

verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmektedir. Yönetici desteği ölçeğindeki maddeler tek faktör altında toplandığı ve bu faktörün toplam varyansın %72,835'ini açıkladığı görülmektedir. Ölçek orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyutlu olarak bulunmuştur.

İşten ayrılma niyeti ölçeğine yönelik verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO ve Barlett testi uygulanmıştır. Çalışma arkadaşları desteği için KMO değeri 0,738, Barlett testi sonucu ise $p=0.000$ düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğindeki maddeler tek faktör altında toplanmış ve bu faktörün toplam varyansın %82,247'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçek orijinal ölçekte olduğu gibi tek boyutludur.

İş yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO ve Barlett testi uygulanmıştır. İş yaşam kalitesi için KMO değeri 0,870, Barlett testi sonucu ise $p=0.000$ düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlara göre verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğu görülmektedir.

Ölçeğin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla temel bileşenler faktör analizi yapılmış ve ölçek maddelerinin asıl ölçekten değişik bir şekilde üç faktöre dağıldığı gözlenmiştir. *İşin özellikleri* boyutunun iki maddesini oluşturan “şu anki işim benim için yaratıcı ve anlamlıdır” ve “şu anki işim ulaşılması zor bir iş ve bu iş beni motive ediyor” ifadelerinin *ödül ve yarar* alt boyutu altında; bir diğer maddesindeki “işimi nasıl yapacağım ile ilgili kendim karar veririm” ifadesinin ise *iş yaşam dengesi* boyutu altında toplandığı görülmüştür. Yönetimsel davranışlar boyutu ise orijinal ölçekle bire bir uyuşmaktadır. İş yaşam kalitesi ölçeğindeki maddelerin üç faktöre dağıldığı ve bu faktörlerin toplam varyansın %72,044'ünü açıkladığı görülmektedir. Bundan sonra yapılan analizler elde edilen üç boyutlu yapı ile değerlendirilmiştir. Orijinalinde dört boyutlu olan ölçeğin bu çalışmada üç boyutlu olarak bulunmasının nedeninin, örneklem kitlesinin özelliğinden kaynaklanıyor olabileceği düşünülmektedir.

3.4.3. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, ölçme aracının tutarlı ölçüm yapabilme derecesini belirtmektedir. Bu çalışmada, iç tutarlılık güvenilirliği kullanılmıştır. İç tutarlılık güvenilirliği, ölçme aracındaki ifadelerin birbirleriyle uyumluluklarını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, bir ölçüm aracının ölçeceği yapıyı tek seferde çelişme olmadan ölçebilme durumunu açıklar (Gürbüz ve Şahin, 2018: 331).

Araştırmada kullanılan ölçeklerin Cronbach Alpha değerleri sırasıyla, çalışma arkadaşları desteği ölçeği için 0,933; algılanan yönetici desteği ölçeği için 0,962; işten ayrılma niyeti ölçeği için 0,891; iş yaşam kalitesi ölçeği için 0,914'tür. İş yaşam kalitesi ölçeğinin alt boyutlarının cronbach alpha değerleri ise 0,792, 0,888 ve 0,908'dir. Cronbach alpha değerinin 0,80-1,00 değerleri arasında olması yüksek seviyede güvenilirliğin olduğunu gösterdiğinden araştırmada kullanılan ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir (Ulutaş ve Çıkınoğlu, 2022:21).

Tablo 3: Cronbach's Alpha Katsayısı Bulguları

Cronbach's Alpha	Standartlaştırılmış Madde Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
,935	,941	35

Tablo 3'te ölçek genelinin Cronbach Alpha katsayısına (0,935) yer verilmiştir. Bu sonuç, ölçeğin iç tutarlılık yönünden oldukça iyi düzeyde olduğunu göstermektedir (Kılıç, 2016: 48).

Ölçekteki soruların homojenliğinin ve toplanabilir nitelikte olup olmadığının belirlenmesi aşamasında Anova Tukey's nonadditivity analizi uygulanmıştır. Analize ait bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4: Anova Tukey's Nonadditivity Analizi Bulguları

			Kareler toplamı	df	Ortalama kareleri	F	Sig
Gruplar arası			3425,375	244	14,038		
Grup içi	Maddeler arası		1353,286	34	39,803	43,589	,000
	Residual	Nonadditivite	113,216 ^a	1	113,216	125,854	,000
		Denklik	7462,069	8295	,900		
		Toplam	7575,286	8296	,913		
	Toplam		8928,571	8330	1,072		
Total			12353,947	8574	1,441		
Toplam ortalama = 3,38							

Analiz sonucunda p değeri istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0,000$) bulunmuştur. Buna göre, ölçekteki soruların birbirleriyle ilişkili ve homojen oldukları söylenebilir. Tukey's nonadditivity testinin istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000$) olması, ölçeğin likert tipi toplanabilir nitelikte olduğunu ve toplam puanlar şeklinde ifade edilebileceğini göstermektedir (Kamış ve diğerleri, 2019: 205; Köleoğlu ve Çolakoğlu, 2017: 208).

Tablo 5: Hotelling's T^2 Analizi Bulguları

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
1095,057	27,852	34	211	,000

Tablo 5'e bakıldığında, Hotelling's T^2 testi sonucu $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre, soru ortalamaları arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır. Başka bir ifadeyle, ölçekteki tüm maddeler birbirinden ayrıdır ve katılımcılar tarafından aynı şekilde algılanmaktadır. Her madde farklı bir özelliği incelediğinden hepsinin ölçekte yer alması gerekmektedir (Başal-Handan 2001: 56).

Tablo 6: Sınıf içi Korelasyon Katsayısı Bulguları

	Intraclass Correlation ^b	95% Confidence Interval		F Test with True Value 0			
		Lower Bound	Upper Bound	Value	df1	df2	Sig
Tekli Ölçümler	,291 ^a	,254	,334	15,374	244	8296	,000
Ortalama Ölçümler	,935 ^c	,923	,946	15,374	244	8296	,000

Tablo 6’da sınıf içi korelasyon katsayısı sonuçları yer almaktadır. Ölçekteki sorular arasında benzerlik olup olmadığı F testi ile ölçülmüş ve maddeler arası benzerlik olmadığı tespit edilmiştir (F= 15,374, p=0,000). Bu değer, ankete katılanların ifadelerin tamamını kolay şekilde anlayabildiğini ve bu nedenle ifadelerde herhangi bir değişikliğe gerek olmadığını göstermektedir.

3.4.4. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırmadaki değişkenlere ait tanımlayıcı istatistik analizlerine yer verilmiştir. Bu istatistikler değişkenlerin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerlerini göstermektedir.

Çalışma arkadaşları desteği, yönetici desteği, işten ayrılma niyeti ve iş yaşam kalitesi değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin sonuçları Tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	N	Min	Max	Ort	Standart Sapma
Çalışma Arkadaşları Desteği	245	1	5	3,7401	,80523
Yönetici Desteği	245	1	5	3,5711	,98001
İşten Ayrılma Niyeti	245	1	5	2,9306	1,19546
İş Yaşam Kalitesi	245	1	5	3,0582	,83738
İş Yaşam Dengesi	245	1	5	3,0306	,96882
Ödül ve Yarar	245	1	5	2,8147	,96790
Yönetimsel Davranışlar	245	1	5	3,5007	,99114

Algılanan çalışma arkadaşları desteği ölçeği 9 sorudan oluşmaktadır. Bu ölçek için 245 çalışanın verdiği cevapların ortalamaları 3,74'tür. Bu sonuca göre, katılımcıların çalışma arkadaşları desteği algılarının yüksek olduğu görülmektedir.

Algılanan yönetici desteği ölçeği 11 sorudan oluşmaktadır. 245 çalışanın bu ölçeğe ilişkin verdiği cevapların ortalamaları 3,57 olarak bulunmuştur. Buna göre, çalışanların çalışma arkadaşları desteği algılarının da yüksek seviyede olduğu söylenebilir.

3 sorudan oluşan işten ayrılma niyeti ölçeği için 245 çalışanın verdiği cevapların ortalamaları 2,93'tür. Bu sonuca göre, çalışanların işten ayrılma niyetinde kararsıza yakın oldukları görülmektedir.

12 sorudan oluşan iş yaşam kalitesi ölçeği için 245 çalışanın verdiği cevapların ortalamaları 3,06'dır. İş yaşam kalitesi alt boyutlarının ortalamaları ise sırasıyla; 3,03, 2,81 ve 3,50'dir. En yüksek ortalama yönetimsel davranışlar boyutunda görülürken bunu iş yaşam dengesi boyutu izlemektedir. En düşük

ortalama ise ödöl ve yarar boyutunda görölmüştür. Bu çalışma özelinde, yaratıcılık, motive edici olma, ödüllendirilme ve refaha yönelik maddeleri içeren ödöl ve yarar boyutu, geliştirilmesi gereken alan olarak görölmektedir. Çalışanların ödöl ve yarar boyutuna yönelik algılarının yükseltilmesi gerekmektedir. Yönetimsel davranışlar boyutu ile iş yaşam dengesi boyutlarının ortalamaları, ödöl ve yarar boyutunun ortalamasına kıyasla daha yüksek olmasına rağmen geliştirilmesi gereken bir başka alandır. Dolayısıyla bu boyutlara yönelik algıların yükseltilmesi için çalışmalar yapılabilir.

Üç değişken incelendiğinde en yüksek memnuniyetin çalışma arkadaşları desteğinde, daha sonra yönetici desteğinde olduğu; iş yaşam kalitesindeki memnuniyetin ise bu ölçeklere kıyasla daha düşük düzeyde kaldığı görölmüştür.

Çalışanların işten ayrılma niyetlerine ilişkin ortalamaları ise orta düzeydedir. Bu sonuca göre, çalışanların işten ayrılma niyetlerinde kararsız oldukları görölmektedir.

3.4.4.1. Çalışma Arkadaşları Desteğine İlişkin Sonuçlar

Çalışma arkadaşları desteği ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min	Max	Ort	Standart Sapma
Çalışma arkadaşlarım bir derdim olduğunda yakın ve anlayışlı davranırlar.	245	1	5	3,92	,920
Çalışma arkadaşlarım konuşmaya ihtiyaç duyduğumda beni dinlerler.	245	1	5	3,97	,889
Çalışma arkadaşlarım hasta olduğum ve işimde olmadığım zamanlarda işlerimi üstlenirler.	245	1	5	3,81	1,007

Çalışma arkadaşlarım bir işi iyi yaptığımda beni takdir ederler	245	1	5	3,77	1,007
Çalışma arkadaşlarım hayatımı zorlaştırırlar.	245	1	5	3,70	1,104
Çalışma arkadaşlarım işimi yapmamda bana yardımcı olurlar.	245	1	5	3,82	,869
Çalışma arkadaşlarım işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdırlar.	245	1	5	3,81	,914
Çalışma arkadaşlarım işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim kişilerdir.	245	1	5	3,53	1,058
Çalışma arkadaşlarım yönetimle bir sorun yaşadığımda bana arka çıkarlar.	245	1	5	3,33	1,166

Katılımcıların çalışma arkadaşları desteği ölçeğine ilişkin vermiş oldukları cevapların ortalamalarına bakıldığında, iki maddenin daha yüksek ortalama ile diğer maddelerden ayrıldığı görülmektedir. Bu maddeler, “çalışma arkadaşlarım konuşmaya ihtiyaç duyduğumda beni dinlerler” ve “çalışma arkadaşlarım bir derdim olduğunda yakın ve anlayışlı davranırlar” maddeleridir. Madde ortalamaları sırasıyla 3,97 ve 3,92’dir. Dolayısıyla, çalışanların bu sorulara ilişkin yüksek seviyede destek algıladıkları söylenebilmektedir.

“Çalışma arkadaşlarım yönetimle bir sorun yaşadığımda bana arka çıkarlar” maddesi için verilen cevapların ortalaması 3,33; “çalışma arkadaşlarım işler çıkmaza girdiğinde güvенеbileceğim kişilerdir” maddesi için verilen cevapların ortalaması 3,53 olarak bulunmuştur. Her iki madde için de ortalamalar diğer maddelere göre daha düşük düzeydedir. Dolayısıyla bu maddeler için katılımcıların iş arkadaşlarından daha düşük düzeyde destek algıladıkları söylenebilmektedir. Bu sonuçlara göre iş yerinde herhangi bir problem yaşanmadığı sürece çalışma arkadaşları arasında iyi bir iletişim olduğu görülmektedir. Buna karşın, yönetim ya da çalışma arkadaşlarıyla arasında bir sorun olduğunda bu durumun tersine döndüğü anlaşılmaktadır.

3.4.4.2. Yönetici Desteğine İlişkin Sonuçlar

Algılanan yönetici desteği ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Algılanan Yönetici Desteği Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min	Max	Ort	Standart Sapma
Yöneticim bir işi yaptığımda beni takdir eder.	245	1	5	3,75	1,045
Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.	245	1	5	3,73	0,991
Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.	245	1	5	3,64	1,233
Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.	245	1	5	3,73	1,120
Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir.	245	1	5	3,49	1,273
Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.	245	1	5	3,65	1,159
Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.	245	1	5	3,31	1,232
Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.	245	1	5	3,48	1,151
Yöneticim önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.	245	1	5	3,58	1,134
Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.	245	1	5	3,37	1,186
Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.	245	1	5	3,56	1,095

Katılımcıların “Yöneticim bir işi yaptığımda beni takdir eder” maddesi için verdikleri cevapların ortalaması 3,75 olarak bulunmuştur. Yönetici desteği ölçeği için en yüksek ortalama bu maddede görülmüştür. Çalışanların bu madde için yüksek düzeyde destek algıladıkları görülmektedir.

Katılımcıların “yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur” ve “yöneticim görüşlerimi dikkate alır” maddeleri için vermiş oldukları cevapların ortalaması

3,73'tür. Çalışanların bu maddelere ilişkin yüksek seviyede destek algıladıkları söylenebilir.

“Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur” maddesi için verilen cevapların ortalaması 3,31; “yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur” maddesi için verilen cevapların ortalaması ise 3,37 olarak bulunmuştur. Her iki madde için de elde edilen ortalamalar ölçekteki diğer maddelere göre daha düşük düzeydedir. Çalışanların bu maddeler için orta düzey memnuniyete sahip oldukları görülmektedir.

Bu sonuçlara göre, işler kötü gitmediği sürece algılanan yönetici desteğinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanlar, bir hata yaptıklarında veya başkalarına karşı savunulmaları gerektiğinde ise yöneticilerinden yeterli desteği almadıkları yönünde görüşe sahiplerdir.

3.4.4.3. İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Sonuçlar

İşten Ayrılma Niyeti ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: İşten Ayrılma Niyeti Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min	Max	Ort	Standart Sapma
Bu işi bırakmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.	245	1	5	2,91	1,352
Şu anda kendime dışarıda bir iş arıyorum.	245	1	5	2,48	1,263
Daha iyi bir iş bulduğum takdirde bu işi bırakacağım.	245	1	5	3,40	1,341

“Daha iyi bir iş bulduğum takdirde bu işi bırakacağım” maddesinin ortalaması 3,40 olarak bulunmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar gelir grubuna göre karşılaştırıldığında gelir gruplarında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=0.009$) bir fark

bulunmuş ve orta gelire sahip katılımcıların daha iyi bir iş buldukları takdirde iş bırakma olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılar, “şu anda kendime dışarıda bir iş arıyorum” maddesi için diğer maddelere göre daha düşük bir ortalamaya (2,48) sahiptir. Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar gelir gruplarına göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0.001$) bir fark bulunmuş ve yüksek düzey gelire sahip çalışanların ayrılma niyetinde olmadıkları; düşük ve orta gelirli çalışanların ise ayrılma niyetlerinde kararsız oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.4.4. İş Yaşam Kalitesine İlişkin Sonuçlar

İş yaşam kalitesi ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: İş Yaşam Kalitesi Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Min	Max	Ort	Standart Sapma
İşyerimin dışındaki diğer işyerlerindeki benzer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum	245	1	5	2,75	1,124
İşyerimdeki benzer diğer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum	245	1	5	2,71	1,134
Bu işyeri benim refahımı önemser.	245	1	5	2,86	1,149
Şu anki işimin mesai süresi makuldür.	245	1	5	3,22	1,198
Şu anki işim aile yaşamını etkilemez.	245	1	5	2,81	1,279
Şu anki iş yüküm makul	245	1	5	2,79	1,285

düzeydedir.					
Amirim bana işimi nasıl yapacağımı/geliştireceğimi söyler.	245	1	5	3,43	1,131
Amirim işimle ilgili problemleri çözmek için bana yardımcı olur.	245	1	5	3,49	1,058
Amirim işimde iyi bir performans gösterdiğim zaman beni takdir eder.	245	1	5	3,58	1,044
Şu anki işim benim için yaratıcı ve anlamlıdır.	245	1	5	2,92	1,239
Şu anki işim ulaşılması zor bir iş ve bu iş beni motive ediyor.	245	1	5	2,84	1,173
İşimi nasıl yapacağım ile ilgili kendim karar veririm.	245	1	5	3,30	1,173

Katılımcıların iş yaşam kalitesi ölçeğine yönelik vermiş oldukları cevapların ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamalar sırasıyla; “amirim işimde iyi bir performans gösterdiğim zaman beni takdir eder” (3,58) ve “amirim bana işimi nasıl yapacağımı/geliştireceğimi söyler” (3,49) maddelerinde görülmüştür. Çalışanların bu maddeler için orta düzeyde iş yaşam kalitesi algıladıkları söylenebilmektedir.

Katılımcıların, “işyerimdeki benzer diğer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum” maddesine ilişkin değerlendirmeleri sonucunda bulunan ortalama (2,71) iken; “işyerimin dışındaki diğer işyerlerindeki benzer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum” maddesi için bulunan ortalama (2,75)’tir. Her iki madde için de ortalamalar diğer maddelere göre daha düşük düzeydedir. Dolayısıyla bu maddeler için katılımcıların daha düşük düzeyde iş yaşam kalitesi algıladıkları söylenebilmektedir.

“İş yerimin dışındaki diğer işyerlerindeki benzer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum” maddesi için verilen yanıtlar gelir gruplarına göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0.008$) bir fark bulunmuştur. Düşük ve yüksek düzey gelire sahip

Çalışanlar dllendirilme konusunda kararsız bir algıya sahiplerken; orta gelirli çalışanlar dllendirilmediklerini düşünmektedirler.

“İş yerimdeki benzer diğerk işlerle kendimi karşılaştırdığında daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum” maddesi için verilen yanıtlar gelir gruplarına göre karşılaştırıldığında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı ($p=0.005$) bir fark bulunmuştur. Orta düzey gelire sahip çalışanlar dllendirilmediklerini düşünürlerken; düşük ve yüksek gelirli çalışanlar ödüllendirilme konusunda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre orta gelirli çalışanlar, iş yerindeki benzer diğerk işlerle veya iş yeri dışındaki diğerk iş yerlerindeki benzer işlerle kendilerini karşılaştırdıklarında dllendirilmediklerini düşünürlerken; düşük ve yüksek gelirli çalışanlar, ödüllendirilme konusunda kararsız olduklarını ifade etmişlerdir. Orta gelire sahip katılımcıların dllendirilmediklerini düşünmeleri, beklentilerinin karşılanmaması nedeniyle olabilecektir. Yüksek gelirli katılımcıların ödüllendirilmeleri konusunda kararsız olmaları da yine daha yüksek beklentiye sahip olmalarından kaynaklanabilir. Düşük gelire sahip katılımcılar bu konuda kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu gruptaki kişiler, mevcut işleri beklentilerini karşılamasa da yeni bir iş bulma konusunda elverişli imkanlara ve yeterliliklere sahip olmama gibi nedenlerle işe bağıllık gösteren fakat yeterince memnun olmayan çalışanlardan oluşabilir.

Katılımcıların iş yaşam kalitesi ortalamaları, çalışma arkadaşları desteğı ve yönetici desteğı anket ortalamalarına göre daha düşük seviyededir. Dolayısıyla iş yaşam kalitesinde diğerk faktörlere göre daha düşük memnuniyet gözlenmiştir.

3.4.5. Korelasyon Analizi Bulguları

Tablo 12: Korelasyon Sonuçları

		AYD	ÇAD	İYK	İAN
1-AYD	Pearson	1	,488**	,698**	-,421**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	245	245	245	245
2-ÇAD	Pearson	,488**	1	,556**	-,387**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	245	245	245	245
3-İYK	Pearson	,698**	,556**	1	-,652**
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	245	245	245	245
4- İAN	Pearson	-,421**	-,387**	-,652**	1
	Correlation				
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	245	245	245	245

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır. (2 yönlü)

Tablo 12’de değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerine yer verilmiştir. Korelasyon katsayısı 0.70-1.00 arasında ise “yüksek”; 0.70-0.30 arasında ise “orta”; 0.30-0.00 arasında ise “düşük” düzeyde bir ilişkiden söz edilmektedir. Literatürde korelasyon katsayılarının yorumlanmasında tam bir fikir birliği olmamasına rağmen genel olarak bu sınırlar kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2020:32). Tablo 12’de verilen pearson korelasyon analizine göre banka çalışanlarının algıladıkları yönetici desteği ile iş yaşam kalitesi arasında yüksek düzeyde ve pozitif yönde ($r=.698$; $p<.05$) bir ilişki olduğu görülürken; algılanan çalışma arkadaşları desteği ile iş yaşam kalitesi arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ($r=.556$; $p<.05$) ilişki olduğu görülmektedir. Algılanan yönetici desteği ve işten ayrılma niyeti ilişkisi orta düzeyde ve negatif yönde ($r= -.42$; $p<.05$), benzer şekilde, algılanan çalışma arkadaşları desteği ile işten

ayrılma niyeti ilişkisi orta düzeyde ve negatif yöndedir ($r = -.387$; $p < .05$). Bu sonuçlara göre, çalışanların yönetici ve çalışma arkadaşları desteği algılarının artması ile birlikte iş yaşam kalitelerinin arttığı; işten ayrılma niyetlerinin ise azaldığı görülmektedir. Ayrıca çalışanların iş yaşam kalitesi algılarının artmasıyla birlikte işten ayrılma niyetlerinin azaldığı görülmektedir.

3.4.6. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modeli (YEM) bir kuramsal temele dayanarak gözlenebilen ve örtük değişkenler arasındaki bağlantıların incelenmesine olanak veren çok yönlü istatistiksel bir yöntemdir. Bu model, gizil (latent) ve gözlenebilen değişkenler arasında bir bağlantının bulunduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenebilen değişkenler vasıtasıyla açıklanıp test edilebileceği üzerine kuruludur (Yılmaz, 2004: 79). Tek başına ölçülmesi mümkün olmayan söz konusu gizil değişkenler somut olmayan duygusal unsurlara denk gelmekte ve bu konuları incelemek isteyen araştırmacıların ilgisini çekmektedir.

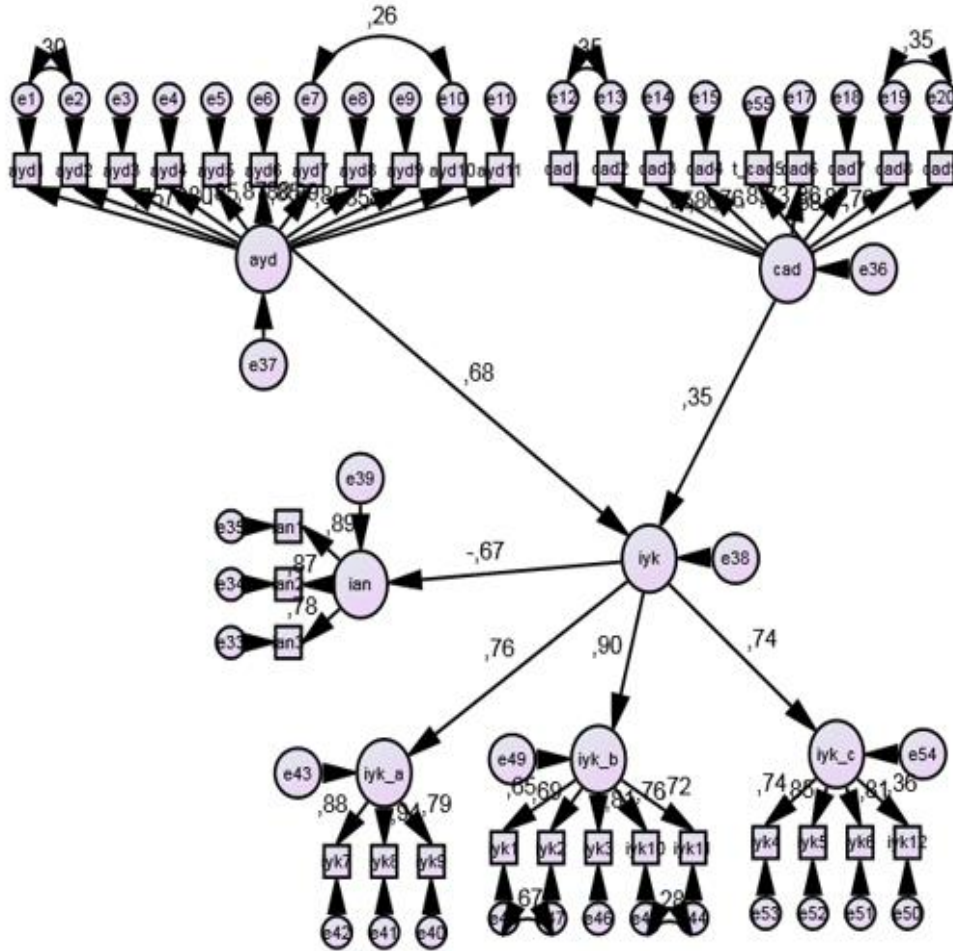
Gizil değişkenler, özel davranışlar ve göstergeler temelinde ölçülen değişkenlerin yardımıyla dolaylı olarak gözlemlenir. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi, pazarlama, eğitim gibi ilgi alanlarındaki kavramların direkt ölçülmesi her zaman mümkün olmamaktadır. Psikolojide benlik kavramı ve motivasyon; eğitimde sözel yetenek ve öğretmenin beklentileri; ekonomide kalite algısı ve müşteri memnuniyeti gizil değişkenlere örnek oluşturmaktadır. Söz konusu gizil değişkenler doğrudan ölçülemediğinden gözlemlenemezler. Bu sebeple araştırmacılar, gizil değişkenleri tanımlayabilmek için öncelikle bunları gözlemlenebilir değişkenlerle ilişkili duruma getirmek zorundadırlar (Cheng, 2001:655; Reisinger ve Turner, 1999:72).

YEM, geleneksel istatistiksel yöntemlerle karşılaştırıldığında, birçok bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiyi tek seferde modelleyerek, karışık olarak görülebilecek bir problemin bile detaylı bir şekilde ele alınmasına olanak sağlar. Eski yöntemlere göre daha çok tercih edilmesinin nedenleri olarak; birçok analizi tek seferde yapabilmesi, ölçüm hatalarını dikkate alıyor olması, modeldeki ilişkiler için yeni düzenlemeler önermesi, aracı ve dolaylı etkilerin gözden geçirilmesini kolaylaştırması gibi sebepler söylenebilir (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2).

Bu model araştırmadan elde edilen anket verileri ile araştırma yapılmadan önce araştırmacının zihninde olan değişkenler arasındaki ilişki modelinin test edilmesi temeline dayanır. Bu modeli regresyon vb. eski istatistiksel yöntemlerden ayıran, çoklu değişkenlerin birbirleri arasındaki bağlantıları tek seferde model olarak test edebilme yeteneğidir. Araştırmacı, ilgilenilen değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik kafasında bir model geliştirir. Söz konusu değişkenlere uyacak ölçekler ile veri toplar, akıllarındaki modele göre analiz eder. YEM, bu analizin yapılmasına olanak sağlar (Ayyıldız ve Cengiz, 2006:64).

Bu araştırmada, iş arkadaşları desteği, yönetici desteği, iş yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyetini içeren tam anlamıyla ölçülemeyen gizil değişkenlerin birbirleriyle bağlantıları yapısal eşitlik modeli kullanılarak bütüncül bir şekilde incelenmiş olup, ortaya çıkan yapıya şekil 2’de yer verilmiştir.

şekil 2: Yapısal Eşitlik Modeli



Değişkenler arasındaki bütün ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0.001$). Diğer bir deyişle, yönetici ve iş arkadaşları desteğinin, iş yaşam kalitesi ile önemli derecede ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Yönetici desteği ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin kuvveti 0,68 iken; iş arkadaşları desteği ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişkinin kuvveti, 0,35'tir. Bu sonuçlara göre, yönetici desteği ve iş arkadaşları desteği arttıkça çalışanların iş yaşam kalitesi algılarının arttığı görülmektedir. Modelde iş yaşam kalitesinin önemli bir arabulucu olarak iş arkadaşları ve yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Diğer yandan iş yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki gücünün ise -0,67 olduğu saptanmıştır. Buna göre, çalışanların iş yaşam kalitesi algısı arttıkça işten ayrılma niyetlerinde azalma meydana gelecektir. Bu doğrultuda araştırma hipotezleri H1, H2, H3 ve H4 desteklenmiştir. Modeldeki değişkenlerin işten ayrılma niyetindeki değişimin (varyansın) %42,8'ini açıkladığı görülmektedir. Araştırmamızda yer alan değişkenlerden farklı olarak işten ayrılma niyetine sebep olabilecek birçok faktör etkili olabilmektedir. Bu nedenle kalan %57,2'lik varyans modelde yer almayan farklı değişkenler ile açıklanabilir. Modelde, iş yaşam kalitesinde en çok ödül ve yarar boyutunun etkili olduğu görülmektedir. Daha sonra sırasıyla, yönetsel davranışlar ve iş yaşam dengesi boyutları gelmektedir.

Model ve maddelere ait yol kat sayıların tamamının istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülürken ($p<0,001$) bunlarla ilgili gerekli açıklama EK 3'te bulunmaktadır. Standartlaştırılmış yol kat sayılarına bakıldığında Ayd faktörü üzerinde en fazla etkiye sahip olan maddenin “yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır” maddesi olduğu görülmektedir ($\beta_0=0,890$). Yine “yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur” ($\beta_0=0,885$) ve “yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir” ($\beta_0=0,872$) maddelerinin de Ayd faktörü üzerinde önemli etkiye sahip oldukları görülmektedir. Ayd faktörü üzerinde en az etkiye sahip olan maddenin ise “yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur” ($\beta_0=0,760$) maddesidir.

Çad faktörü üzerinde en fazla etkiye sahip olan maddenin, “Çalışma arkadaşlarım işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdırlar” olduğu görülmektedir ($\beta_0=0,860$). “Çalışma arkadaşlarım konuşmaya ihtiyaç duyduğumda

beni dinlerler” ($\beta=0,857$) ve “çalışma arkadaşlarım bir derdim olduğunda yakın ve anlayışlı davranırlar” ($\beta=0,849$) maddelerinin de Çad faktörü üzerinde önemli etkiye sahip oldukları görülmektedir. Çad faktörü üzerinde en az etkiye sahip madde “çalışma arkadaşlarım işimi yapmamda bana yardımcı olurlar” ($\beta=0,733$) maddesidir.

İyk faktörü üzerinde en fazla etkiye sahip olan maddenin “Amirim işimle ilgili problemleri çözmek için bana yardımcı olur” ($\beta=0,941$), en az etkiye sahip olan maddenin ise “işimi nasıl yapacağım ile ilgili kendim karar veririm” ($\beta=0,364$) olduğu görülmektedir. İan faktörü üzerinde en fazla etkiye sahip olan maddenin “bu işi bırakmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum” ($\beta=0,889$), en az etkiye sahip maddenin ise “daha iyi bir iş bulduğum takdirde bu işi bırakacağım” ($\beta=0,775$) olduğu görülmektedir.

Tablo 13: Aracılık Etkisi Sonuçları

Hipotez	Doğrudan Etki	Dolaylı Etki	Aracı Etki
	0,439*	-,794***	
Ayd→İyk→İan	CI (0,078, 1,191)	CI (-1,566, -,468)	Kısmi
		-,371***	
Çad→İyk→İan	0.103 (anlamsız)	CI (-,670, -,188)	Tam

***= $p<0.001$; *= $p<0.05$; CI: Bootstrap güven aralığı

Tablo 13’te aracılık etkisi sonuçları verilmiştir. Bootstrap aracılık analizi sonucunda, Çad-İan yolu hariç bütün yollar anlamlı bulunmuştur. Çad-İyk (0,001), Ayd-İyk (0,002), Ayd-İan (0,016). Çad’nin İan üzerinde etkisi sadece İyk yolu üzerinden etkili olduğundan yani sadece dolaylı etki anlamlı bulunduğundan tam aracılık söz konusudur. Ayd-İan yolunda ise hem doğrudan etki hem de dolaylı etki olduğu görüldüğünden kısmi aracılık etkisi gözlenmiştir. Bootstrap güven aralıklarının sıfırı içermemesi de aracılığın anlamlılığını doğrulamaktadır.

Tablo 14: Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

İndeks Adı	Eşik Değeri		Yapısal Model Uyum Değerleri
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	
$X^2(\text{CMIN})/\text{df}$	<3	$3 < (X^2/\text{df}) < 5$	2,190
P değeri	$p > 0.05$ (anlamsız) olmalı		0
GFI	>0.95	>0.90	,788
CFI	>0.95	>0.90	,912
RMSEA	<0.05	<0.08	,070
TLI	>0.95	>0.90	,905
IFI	>0.95	>0.90	,913
AGFI	>0.95	>0.90	,757

Kaynak: Gürbüz ve Şahin, 2018: 345

Modelin uyum iyiliği, sıklıkla kullanılan bazı uyum istatistikleri ile incelenir. Tablo 14'te sıklıkla kullanılan uyum iyiliği istatistiklerinin eşik değerleri ve yapısal modelde elde edilen değerlere yer verilmiştir.

Araştırma modeli bütünsel bir şekilde değerlendirilirken birtakım uyum iyiliği değerleri (Goodness of Fit Statistics) hesaba katılır. Bu değerler ile modelin kabul görüp görmeyeceği eşik değerler üzerinden yorumlanabilmektedir.

χ^2 değeri (chi-square of fit), YEM'de model ile verinin uyumunun ne derece iyi olduğunu gösteren en eski uyum istatistiği değeridir. χ^2 değeri yaygın olarak kullanılmasına rağmen (Jöreskog ve Sörbom, 1996: 28), büyük örneklemelerde oldukça yükselmeye eğilimliken, küçük örneklemelerde çoğunlukla anlamlı çıktığından, χ^2 değerinin serbestlik derecesine (degree of freedom, df) bölümünün (χ^2/df), genel modelin uyumunu değerlendirmek için daha iyi sonuca götüreceği kabul edilmektedir.

YEM'de veri ile model arasındaki uyum değerlendirilirken temelde 3 ölçüm kriterine bakılmaktadır. Bunlar; X^2/sd , uyum iyiliği (goodness of fit index) ve RMSEA değeridir. Bu sonuçlar modelin geçerliliğini göstermektedir (Yeniçeri ve Erten, 2008:241). Diğer bir ifadeyle model ve veri uyumunu ifade eder. χ^2/df

değerinin 3 ve altında olması modelin iyi uyum gösterdiğini, 3-5 arasında olması ise kabul edilebilir bir model olduğunu belirtmektedir. AMOS 24 programında yapılan yapısal eşitlik modeli sonucu, (χ^2) 1200,148, serbestlik derecesi (df) 548 ve χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölümü ise 3'ten küçük (2,190) olarak bulunmuştur. Bu sonuç iyi bir uyum ifade etmektedir. RMSEA modelin örneklem ile uyumluluğunu test eder. RMSEA değeri (0,070), kabul edilebilir sınırlar içerisinde (<0.08). Model uyumunu örneklemden bağımsız olarak test eden GFI değeri ise (0,788) olarak bulunmuştur, eşik değerin altında olmakla birlikte bu sınıra yakındır. GFI, 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. CFI (Comparative Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index), IFI (Incremental Fit Index) gibi uyum indeksleri de 0 ile 1 arasında değer almaktadır. 1'e yakınlık daha iyi uyum olduğunu göstergesidir (Sait ve Gürbüz, 2018: 345). CFI, TLI ve IFI indekslerinin 0.90'ın üzerinde ve 1'e yakın değerler aldıkları görülmektedir. Araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde genel olarak iyi bir uyum elde edildiği görülmektedir.

3.4.7. Araştırmanın Kısıtları

Her çalışma kendi içerisinde birtakım kısıtlar barındırmaktadır. Bu çalışmanın önemli bir kısıtı ise verilerin ulaşılabilirlik ve maliyet açısından sadece Konak ilçesinde çalışmakta olan bankacılardan elde edilmiş olmasıdır. Anket çalışmasının yapıldığı tarihlerin Covid-19 dönemine denk gelmesi sebebiyle banka çalışanlarına ulaşmakta birtakım zorluklar yaşandığından katılımcılara en kolay ulaşılabilir bir bölge seçilerek çalışma yürütülmüştür. Araştırmanın verileri belli bir bölgede çalışmakta olan bankacılardan elde edildiğinden genellenemez.

3.4.8. Tartışmalar

Bu çalışmada literatür baz alınarak işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olacağı düşünülen iş arkadaşları desteği, yönetici desteği ve iş yaşam kalitesi değişkenleri bütüncül bir bakış açısıyla incelenmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, İzmir'in Konak ilçesinde çalışmakta olan 245 banka çalışanından online anket ile toplanan veriler SPSS ve AMOS programları kullanılarak incelenmiştir.

Ölçeklere verilen cevapların ortalamalarına bakıldığında; algılanan çalışma arkadaşları desteği ölçeğinin ortalaması 3,74 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, banka çalışanlarının iş arkadaşları desteği algılarının yüksek olduğunu göstermektedir. Daha önce yapılan çalışmalarla kıyaslandığında bu çalışmada bulunan ortalamanın nispeten daha düşük olduğu söylenebilir (Tenteriz, 2020: 95; Tiryaki- Şen, 2018: 57). Algılanan yönetici desteği ölçeğinin ortalaması 3,57 olup, bu değer yükseğe yakın bir seviyededir ve Tiryaki-Şen'in (2018) çalışmasında elde edilen değer ile bire bir aynıdır (Tiryaki-Şen, 2018: 57). Tenteriz'in (2020) çalışmasında yönetici desteği için bulunan değer ise mevcut çalışmada bulunan değer biraz üzerindedir (Tenteriz, 2020: 95). Mevcut çalışmada algılanan çalışma arkadaşları desteği ölçeği ortalaması, algılanan yönetici desteği ölçeği ortalamasına göre daha yüksek seviyededir ve bu sonuç daha önce yapılmış çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Tenteriz, 2020: 95; Tiryaki-Şen, 2018: 57).

İşten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin verilen cevapların ortalamaları 2,93'tür. Bu sonuca göre, çalışanların işten ayrılma niyetinde kararsıza yakın oldukları görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanları işten ayrılma niyetinden uzaklaştırmak için bazı önlemler alınmalıdır. Bu noktada, en büyük rol yöneticilere düşmektedir. Yöneticilerle olan ilişkilerin, çalışanların birbirleriyle oluşturdukları ilişkiler üzerinde güçlü etkiye sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda (Bono ve Yoon, 2012: 43), iş yerinde destekleyici bir yöneticinin varlığı önem kazanmaktadır. Çünkü destekleyici bir yöneticinin varlığında iş arkadaşları da birbirlerini destekleme eğiliminde olabilecektir. İş arkadaşları desteği ve yönetici desteği ortalamalarının yüksek olduğu durumda ise çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı bilinmektedir (Yüksel, 2006: 28). Bu, nedenle yöneticiler daha çok destekleyici olma konusunda örgüt tarafından teşvik edilmelidir.

12 sorudan oluşan iş yaşam kalitesi ölçeği için elde edilen ortalama 3,06 olup, bu değer orta düzeydedir. Daha önce yapılan çalışmalarda da çalışanların orta düzeyde bir iş yaşam kalitesi algısına sahip oldukları görülmektedir (Altay ve Turunç, 2018: 211; Çelebi ve Uysal 2019: 185).

İş yaşam dengesi, ödül ve yarar ve yönetimsel davranışlar boyutlarından meydana gelen iş yaşam kalitesi ortalamaları, sırasıyla; 3,03, 2,81 ve 3,50'dir. En yüksek ortalama yönetimsel davranışlar boyutunda görülürken bunu iş yaşam

dengesi boyutu izlemektedir (Çelebi ve Uysal, 2019: 185). En düşük ortalama ise ödül ve yarar boyutunda görülmüştür. Çalışanların ödül ve yarar boyutuna yönelik algılarının yükseltilmesi gerekmektedir. Yönetimsel davranışlar boyutu ile iş yaşam dengesi boyutlarının ortalamaları, ödül ve yarar boyutunun ortalamasına kıyasla daha yüksek olmasına rağmen geliştirilmesi gereken bir başka alandır. Dolayısıyla bu boyutlara yönelik algıların yükseltilmesi için çalışmalar yapılabilir.

Üç değişken incelendiğinde en yüksek memnuniyetin çalışma arkadaşları desteğinde, daha sonra yönetici desteğinde olduğu; iş yaşam kalitesindeki memnuniyetin ise bu ölçeklere kıyasla daha düşük düzeyde kaldığı görülmüştür.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak için yapılan analizler sonucunda, iş arkadaşları desteğinin iş yaşam kalitesine pozitif yönde etki ettiği saptanmıştır. Bu sonuç, Flores ve diğerlerinin (2011) çalışmasının sonucuyla benzerlik göstermektedir. Nitekim daha önce yapılan kavramsal çalışmalarda da iş arkadaşları desteğinin iş yaşam kalitesini etkileyen önemli faktörlerden olduğu belirtilmiştir (Sundaray ve Tripathy, 2010: 64-65).

Araştırmamızda tespit edilen diğer bir bulguya göre, yönetici desteğinin iş yaşam kalitesi üzerinde pozitif yönde, güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulgu önceki çalışmalarda varılan sonuçları destekler niteliktedir (Flores ve diğerleri, 2010; Rathi ve Lee, 2017). Ayrıca yönetici desteğinin iş yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin iş arkadaşları desteğinin etkisine göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Bu sonuç da Flores ve diğerlerinin (2011) çalışmasıyla örtüşmektedir.

Analizler sonucu elde edilen bir diğer bulguya göre, iş yaşam kalitesi işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir (Işık ve Başar 2019: 1084; Mosadeghrad, 2013: 47; Yıldız, 2013: 317).

Bunların yanı sıra iş yaşam kalitesinin, her iki destek kaynağı ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmi aracı rol üstlendiği saptanmıştır. Rathi ve Lee'nin (2017) çalışmasında da yönetici desteği; iş yaşam kalitesi aracılığıyla sonuç değişkenlerini (örgütsel bağlılık, yaşam doyumu, işten ayrılma niyeti) etkilemektedir.

Çalışanların iş yaşam kalitelerinin demografik değişkenlere göre değişiklik gösterip göstermediğini saptamak için t testi yapılmış ve demografik değişkenlerden cinsiyet ile iş yaşam kalitesi arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür. Buna göre, banka çalışanlarının iş yaşam kalitesi algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık

göstermektedir ($t[243]=-1.159$; $p<.05$). Erkek çalışanların iş yaşam kalitesine yönelik algılarının (3,11), kadın çalışanlara göre (2,99) daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların iş yaşam dengesi boyutu algılamalarının da cinsiyete bağlı olarak değişiklik gösterdiği gözlenmiştir ($t[243]=-2.527$; $p<.05$). Erkek çalışanların iş yaşam dengesine yönelik algılarının (3,18), kadın çalışanlara göre (2,87) daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, kadın çalışanların aile yaşantılarında kültürün de etkisiyle erkeklere göre daha çok sorumluluk üstlenmeleri (Bakıcı ve Aydın, 2020: 90) veya iş yaşam kalitesi ile ilgili beklentilerinin daha yüksek olması ile açıklanabilir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri onun bir parçası olan bireylerin uyum içinde çalışabilmelerine bağlıdır. Bu nedenle örgüt amaçlarını benimseyen, yetenekli çalışanların kaybedilmemesi ve çalışanlar için en uygun şartların oluşturulması bir organizasyon için kritiktir. İhtiyaç olduğu anda birincil amir ve çalışma arkadaşları tarafından sağlanan destek, çalışanların işlerine ve iş ortamlarına yönelik olumlu izlenimler oluşturmalarında ve ayrılma niyetlerinde etkili olmaktadır. Başka bir ifadeyle, destekleyici iş arkadaşları ve yöneticiler çalışanları örgütte kalmaya teşvik etmektedir. Böylece, desteklendiğini düşünen çalışanlar örgüte karşı bir bağ kurmakta ve sadakat geliştirmektedir. Yönetici desteği/iş arkadaşı desteğinin düşük olması durumunda ise çalışanlar ayrılma niyetinde olabileceklerdir. Ayrılma niyetinin işten ayrılmanın en büyük göstergesi olması ise durumun kritikliğini ortaya koymaktadır. Çalışanların iş ortamından memnun olmaları, işte kalma veya ayrılma fikirlerinde etkili olan bir başka faktördür.

Literatür incelendiğinde destek kaynaklarından yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti ve iş yaşam kalitesi ilişkilerinin incelendiği, iş arkadaşı desteğinin ise daha az incelenen bir konu olduğu görülmüştür. Bu kapsamda, iş arkadaşları ve yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş yaşam kalitesinin rolünü incelemek dikkate değer olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın teorik bölümünde, iş arkadaşları desteği, yönetici desteği, işten ayrılma niyeti ve iş yaşam kalitesi kavramları yerli ve yabancı kaynaklardan faydalanan geniş bir şekilde incelenmiş ve açıklanmıştır.

Araştırmanın uygulama bölümünde, iş arkadaşları desteği ve yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde iş yaşam kalitesinin rolü incelenmiştir. Araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kullanılmış ve değişkenler arasındaki bütün ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($p < 0.001$). Erişilen verilerin SPSS ve AMOS programında analiz edilmesi sonucunda araştırma hipotezlerinin tümü ve araştırma modeli desteklenmiştir.

Analiz sonucunda iş arkadaşları ve yönetici desteğinin iş yaşam kalitesini olumlu; işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

İş yaşam kalitesi ise, işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemekte ve iş arkadaşları desteği ve yönetici desteği ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde aracılık yapmaktadır.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerinden yönetici desteği, iş yaşam kalitesini doğrudan, anlamlı ve pozitif (0,68) yönde etkilemektedir. İş arkadaşları desteği de yönetici desteğinde olduğu gibi iş yaşam kalitesini direkt, anlamlı ve pozitif (0,35) yönde etkilemektedir. Bu bulgu, yönetici desteği ve iş arkadaşları desteğinin iş yaşam kalitesinin önemli bir belirleyicisi ve göstergesi olduğunu ortaya koymakta ve bu konuyla ilgili çalışmaları desteklemektedir (Flores ve diğerleri, 2011; Rathi and Lee, 2017). Bu sonuca göre, çalışanların daha yüksek iş yaşam kalitesi algılamaları, iş arkadaşları ve yönetici desteği algılarının yüksek olmasına bağlıdır. Çalışanların destek algıları arttıkça iş yaşam kalitesi algıları da artmaktadır. Buna göre, H1 ve H2 hipotezleri desteklenmiştir. İş yaşam kalitesi işten ayrılma niyetini doğrudan, anlamlı ve negatif (-0,67) yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, iş yaşam kalitesi arttıkça işgörenlerin işten ayrılma niyetinden uzaklaşacakları söylenebilir. Bu sonuç önceki çalışmalarla örtüşmektedir (Altay ve Turunç, 2018: 210; Işık ve Başar, 2019: 1083; Yıldız, 2013: 321). Buna göre H3 hipotezi desteklenmiştir. Araştırmada ele alınan değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri incelendiğinde yönetici desteğinin hem doğrudan (0,439) hem de dolaylı olarak (-,794) işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu, iş arkadaşları desteğinin ise sadece iş yaşam kalitesi üzerinden işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi (-,371) bulunduğu tespit edilmiştir. Yönetici desteği, doğrudan ve dolaylı olarak bağımlı değişken (işten ayrılma niyeti) üzerinde etkiye sahiptir. Dolayısıyla, bağımlı değişken üzerindeki varyansı açıklama gücünü iş yaşam kalitesi ile paylaşmaktadır. İş arkadaşları desteğinin işten ayrılma niyetine doğrudan etkisi anlamsız bulunduğundan bu durum söz konusu değildir. Başka bir ifadeyle, iş arkadaşları desteği, işten ayrılma niyeti üzerinde iş yaşam kalitesi üzerinden etkili olmaktadır. Buna göre, iş yaşam kalitesinin aracılık rolüne yönelik H4 hipotezi desteklenmiştir. Son olarak araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri incelenmiş, genel olarak iyi bir uyum elde edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Modeldeki değişkenler, işten ayrılma niyetindeki değişimin %42,8'ini açıklamaktadır. İş yaşam kalitesi, işten ayrılma niyetini açıklamada en güçlü etkiye sahip faktör olarak bulunmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, çalışanların işten ayrılma niyetlerinde kararsız oldukları saptanmıştır. Bu nedenle henüz ayrılma niyeti oluşmadan ayrılma düşüncesine yol açabilecek olası faktörler üzerinde durulmalı ve gerekli önlemler önceden alınmalıdır. Örneğin, örgütteki destekleyici ortamın güçlendirilmesi, çalışanları işten ayrılma niyetinden uzaklaştırmak için etkili olabilecek bir faktördür. Çalışanların iş yaşam kalitesine yönelik algılarının ise orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada iş yaşam kalitesinin yükseltilmesi için, “*destekleyici bir çalışma ikliminin oluşturulması; her kademedeki çalışanın kararlara katılımının teşvik edilmesi; iş-aile yaşamı dengesinin sağlanması; destekleyici ve takdir edici yönetim anlayışının tesis edilmesi; çalışanlara kariyer gelişimlerine yönelik eğitim imkanlarının sunulması*” gibi önerilerde bulunulabilir. Böylece, iş yaşam kalitesinin sağlanması ile birlikte çalışanlar daha az yıpranacak, örgütler de nitelikli işgücünü koruyarak rekabet edebilirlikte güç kazanacaktır (Gupta, 2016:4).

Sonuç olarak örgütler, rekabetin hızla arttığı iş ortamında, en kıymetli kaynakları olan çalışanlarını elde tutmak adına eylemler gerçekleştirmelidir. Çünkü örgütler, en büyük yatırımlarını çalışanları üzerine yapmaktadırlar. Bu yatırımlar işe alım maliyetlerinden başlayarak, çalışanları istenilen yetkinliğe ulaştırana kadar geçen süreçteki tüm eğitim ve geliştirme harcamalarını kapsar. Bunlara ek olarak, harcanan ciddi bir emek ve zaman da söz konusudur. Çalışanları için emek, zaman ve maddiyat gibi tüm olanaklarını ortaya koyan örgütlerin, onları kaybetmemek adına birtakım önlemler alması gerektiği düşünülmektedir. Çünkü, örgüt için eğitilmiş ve tecrübeli çalışanını kaybetmek, yıllarca katlanılan maliyetlerin boşa gitmesi anlamına gelecektir. Ayrıca yeni personel için harcanan maliyetler düşünülmediğinde dahi, yeni gelenin örgüte uyumunun sağlanması konusu bile başlı başına önemli bir maliyettir ve örgütteki rutin işleyişin bozulmasına yol açabilir. Bu nedenle çalışanları işten ayrılma niyetine yöneltebilecek unsurların önceden bilinmesi ve çalışanları bu niyetten uzaklaştırmak adına destekleyici ve kaliteli bir çalışma ortamının oluşturulması önemlidir.

Diğer taraftan destekleyici bir yöneticinin varlığının önemine ayrıca dikkat çekmek gerekmektedir. Çünkü yöneticiler, örgütte çalışanların birbirleriyle nasıl etkileşime girdiği konusunda bile etkili olabilen güçlü bir kaynaktır (Bono ve Yoon,

2012: 43). Bu kaynağın yanında iş arkadaşları desteğine de erişebilen çalışanlar, iyi bir iş yaşam kalitesi algısıyla birlikte işten ayrılma niyetinden uzaklaşabilecektir.

Bu çalışmada işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olabilecekleri düşünülen, iş arkadaşları desteği, yönetici desteği ve iş yaşam kalitesi değişkenleri üzerinde durulmuştur. İşten ayrılma niyetinin birçok faktöre bağlı olduğu göz önüne alınarak, ileriki çalışmalarda modele başka bağımsız değişkenler (aile desteği, yakın arkadaş desteği, vb.) eklenebilir. Nitekim çalışanın destek alabileceği kaynakların fazla olması desteğin pozitif etkisini arttırmaktadır (Hämmig, 2017: 397). İleriki çalışmalarda daha büyük örneklemelerle çalışılarak farklı bölgelerdeki ve illerdeki şubelerde karşılaştırma yapılabilir. Ayrıca araştırmamızdaki bütüncül model diğer sektörlerde de incelenebilir.

KAYNAKÇA

Aba, G. (2009). *İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

AbuAlRub, R. F. (2004). Job Stress, Job Performance, and Social Support Among Hospital Nurses. *Journal Of Nursing Scholarship*. 36(1): 73-78.

Akar, H. (2018). The Relationships Between Quality of Work Life, School Alienation, Burnout, Affective Commitment and Organizational Citizenship: A Study on Teachers. *European Journal of Educational Research*, 7(2): 169-180.

Akgemci, T., Aslan, Ş. ve Düşükcan, M. (2008). *Yöneticinin El Kitabı*. Konya: Eğitim Kitabevi.

Aksoy, C. (2017). Çalışanlarda Adalet ve Yönetici Desteği Algısının Güven Oluşumundaki Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Journal Of Aviation*. 1(1): 8-17.

Aksoy (2019). *Çalışma Hayatında Adalet, Güven, Bağlılık ve Yönetici Desteği Kavramları Üzerine Bir Araştırma*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Alder, G. S., McAllister, D. and Chase, J. (2012). We Get By With A Little Help From Our Friends: Exploring The Effects of Perceived Coworker Support on Employee Burnout and Job Attitudes. *Advances in Business Research*. 3(1): 1-11.

Alparslan, A. M., Çiçek, H. ve Soydemir, S. (2015). Birey-Örgüt Uyumunu Güçlendiren Öncül: İşyeri Arkadaşlığı. *Akdeniz İİBF Dergisi*. 15(32): 175-194.

Altay, M. ve Turunç, Ö. (2018). İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesi ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9(17): 191-229.

Arslan, V., Gökçe, S. G. ve Emhan, A. (2016). Sosyal Sermaye ve İşten Ayrılma Niyetinin Analizi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(5): 1-16.

Aslan, Ş., Inan, S. ve Güzel, Ş. The Effects Co-Worker and Supervisor Social Support on Intentions To Quit and Affective Organizational Commitment. In *1st International Congress On Applied Sciences“Social Capital” Oct 23-24, 2015–Konya/Turkey 1. Uluslararası Uygulamalı Bilimler Kongresi: “Sosyal Sermaye” 23-24 Ekim 2015–Konya/Türkiye* (P. 933).

Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*. 13(2): 203-216.

Aydın Göktepe, E. (2016). *Yeni Kariyer Tutumları, Algılanan Yönetici Desteği ve İşe Tutkunluk Arasındaki İlişki: Bir Araştırma*. (Yayınlanmış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayyıldız, H. ve Cengiz, E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11(1): 63-84.

Babin, B. J. ve Boles, J. S. (1996). The Effects of Perceived Co-Worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*. 72(1): 57-75.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2008). Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 13(1): 29-56.

Bakıcı, C. Ve Aydın, E. (2020). Türkiye'de Kadın Çalışanların İş Yaşam Dengesini Şekillendirmede Ataerkilliğin Rolü. *Economics Business and Organization Research*. 2(2): 82-98.

Bankacılık Sisteminde Banka Çalışan ve Şube Sayıları. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/3681/Banka_Calisan_ve_Sube_Bilgileri_Eylul_2021.pdf, (17.10.2021).

Bartlett, K. R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field*. University of Illinois at Urbana-Champaign.

Baruch-Feldman, C., Brondolo, E., Ben-Dayan, D. and Schwartz, J. (2002). Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*. 7(1): 84-93.

Basford, T. E. and Offermann, L. R. (2012). Beyond Leadership: The Impact of Coworker Relationships on Employee Motivation and Intent to Stay. *Journal of Management & Organization*. 18(6): 807-817.

Başal, H. A. (2001). Çocuklar İçin Sınıf İçi Etkinlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, Güvenirliği Ve Geçerliği. 14(1): 49-64.

Bateman, G. (2009). *Employee Perceptions of Co-Worker Support And Its Effect on Job Satisfaction, Work Stress and Intention to Quit*.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*. (59): 125-139.

Beehr, T. A., Jex, S. M., Stacy, B. A. ve Murray, M. A. (2000). Work Stressors and Coworker Support As Predictors of Individual Strain and Job Performance. *Journal of Organizational Behavior*. 21(4): 391-405.

Bhanthumnavin, D. (2000). Importance of Supervisory Social Support and Its Implications For HRD In Thailand. *Psychology and Developing Societies*. 12(2): 155-166.

Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived Social Support From Supervisor And Group Members' Psychological And Situational Characteristics As Predictors of Subordinate Performance In Thai Work Units. *Human Resource Development Quarterly*. 14(1): 79-97.

Bindu, J. ve Yashika, S. (2014). Quality Work Life With Special Reference To Academic Sector. *Research Journal of Management Science*. 3(1): 14-17.

Birjandi, M., Birjandi H., ve Ataei, M. (2013). The Relationship Between The Quality of Work Life and Organizational Commitment of The Employees of Darab Cement Company: Case Study In Iran. *International Journal of Economics, Business and Finance*. 1(7): 154-164.

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life John Wiley & Sons. New York. 93-94.

Bono, J. E. ve Yoon, D. J. (2012). Positive Supervisory Relationships. *Personal Relationships: The Effect on Employee Attitudes, Behavior And Well-Being*. 43-66.

Burke, M. J., Borucki, C. C. ve Hurley, A. E. (1992). Reconceptualizing Psychological Climate In A Retail Service Environment: A Multiple-Stakeholder Perspective. *Journal Of Applied Psychology*. 77(5): 717.

Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Carmeli, A., Ben-Hador, B., Waldman, D. A. ve Rupp, D. E. (2009). How Leaders Cultivate Social Capital and Nurture Employee Vigor: Implications For Job Performance. *Journal of Applied Psychology*. 94(6): 1553-1561.

Casper, W. J., Harris, C., Taylor-Bianco, A. ve Wayne, J. H. (2011). Work–Family Conflict, Perceived Supervisor Support and Organizational Commitment Among Brazilian Professionals. *Journal of Vocational Behavior*. 79(3): 640-652.

Ceylan, A. K., Çelik, G. M. ve Emhan, A. (2015). Personel Güçlendirmesi ve Yönetici Desteğinin İş Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Enerji Sektöründe Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(1): 168-185.

Chan, K. W. ve Wyatt, T. A. (2007). Quality Of Work Life: A Study Of Employees İn Shanghai, China. *Asia Pacific Business Review*. 13(4): 501-517.

Charoensukmongkol, P., Moqbel, M. ve Gutierrez-Wirsching, S. (2016). The Role of Coworker and Supervisor Support on Job Burnout and Job Satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*. 13(1).

Cheng, E. W. (2001). SEM Being More Effective Than Multiple Regression In Parsimonious Model Testing For Management Development Research. *Journal of Management Development*. 20(7): 650-667.

Cherns, A. (1975). Perspectives on The Quality of Working Life. *Journal of Occupational Psychology*. 48(3): 155-167.

Chou, P. (2015). The Effects of Workplace Social Support on Employee’s Subjective Well-Being. *European Journal of Business And Management*. 7(6): 8-19.

Cohen, G., Blake, R. S. ve Goodman, D. (2016). Does Turnover Intention Matter? Evaluating The Usefulness Of Turnover Intention Rate As A Predictor of Actual Turnover Rate. *Review of Public Personnel Administration*. 36(3): 240-263.

Cohen, S., Underwood, L. G. ve Gottlieb, B. H. (Eds.). (2000). *Social Support Measurement and Intervention: A Guide For Health And Social Scientists*. Oxford University Press.

Connell, J. ve Hannif, Z. (2009). Call Centres, Quality Of Work Life And HRM Practices An In-house/Outsourced Comparison. *Employee Relations*. 31(4): 363-381.

Considine, G. ve Callus, R. (2002). The Quality Of Work Life of Australian Employees–The Development of an Index.

Coşan, P. E. ve Gülova, A. A. (2014). Örgütsel Demokrasi. Yönetim ve Ekonomi: *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(2): 231-248.

Cüceloğlu, D. (1998). *İçimizdeki Biz*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Çakar, N. D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi:" Algılanan Örgütsel Destek" Bir Ara Değişken Mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 8(28): 68-90.

Çelebi, F. Ve Uysal, G. (2019). Bankacıların İş Yaşam Kalitesinin İncelenmesi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10(20): 172-190.

Çelik, M. ve Turunç, Ö. (2010). Lider Desteğinin Çalışanların İş-Aile Yaşam Çatışması ve İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(1): 19-41.

Çetinkaya-Bozkurt, Ö., Bulgurcu-Gürel, E. B. ve Alparslan, A. M. (2016). Üniversite Çalışanlarında İş Yeri Arkadaşlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(37): 111-26.

Davis, L. E. (1977). Enhancing The Quality of Working Life: Developments In The United States. *International Labour Review*. 116(1): 53-66.

De Tormes Eby, L. T. and Allen, T. D. (Eds.). (2012). *Personal Relationships: The Effect on Employee Attitudes, Behavior, and Well-Being*. Routledge.

Demir, M. (2011). İşgörenlerin Çalışma Yaşamı Kalitesi Algılamalarının İşte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık İle İlişkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 11(3): 453-464.

Demirel, E. T. ve Düşükcan, M. (2019). *Örgütsel Destek Üzerinden Psikolojik Sözleşmeyi Güçlendirmek*. Eğitim Yayınevi.

Demirel, Y. ve Yücel, M. (2017). Sosyal Destek ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Tükenmişlik Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 310-321.

Demirer, M. C. (2017). Örgütlerde Destek Algılarının Çalışanın Duygularını İfade Etmesi Üzerine Etkisi. *Hitit üniversitesi sosyal bilimler enstitüsü dergisi*. 10(2): 1043-1060.

Dhas, B. (2015). A Report On The Importance Of Work-Life Balance. *International Journal of Applied Engineering Research*. 10(9): 21659-21665.

Dikmetaş, E. (2004). *Elektronik Bilgi Sistemi ve Çalışma Yaşam Kalitesi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Hastaneleri İbn-i Sina Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Dolan, S. L., García, S., Cabezas, C. ve Tzafrir, S. S. (2008). Predictors of “Quality of Work” And “Poor Health” Among Primary Health-Care Personnel In Catalonia: Evidence Based on Cross-Sectional, Retrospective and Longitudinal Design. *International journal of health care quality assurance*. 21(2): 203-218.

Dolcos, S. M. ve Daley, D. (2009). Work Pressure, Workplace Social Resources, And Work–Family Conflict: The Tale of Two Sectors. *International Journal of Stress Management*. 16(4): 291-311.

Ducharme, L. J. ve Martin, J. K. (2000). Unrewarding Work, Coworker Support, And Job Satisfaction: A Test of The Buffering Hypothesis. *Work And Occupations*. 27(2): 223-243.

Durna, U. ve Veysel, E. (2011). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2): 210-219.

Dursun, Y. ve Kocagöz, E. (2010). Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regresyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (35): 1-17.

Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 23(3): 35-52.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied psychology*, 71(3): 500-507.

Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions To Perceived Organizational Support And Employee Retention. *Journal of Applied Psychology*. 87(3): 565-573.

Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*. 2(1): 335-362.

Emhan, A., Mengenci, C., Taşdöven, H. ve Garayev, V. (2014). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak İş Memnuniyeti, Yönetici Desteği ve Tükenmişlik Kavramları

Arasındaki İlişkilerin Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 14(27): 75-96.

Emhan, A., Sedat, K. ve Töngür, A. (2013). Yapısal Eşitlik Modeli Kullanılarak Yönetici Desteği, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Performans ve Tükenmişlik Kavramları Arasındaki İlişkilerin Analizi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 31(1): 53-69.

Erat, Ş., Korkmaz, M., Çimen, V. ve Yahyaoğlu, G. (2011). Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi. *Uluslararası Hakemli Akademik Spor Sağlık ve Tıp Bilimleri Dergisi*. 1(1): 48-76.

Erdem, B. ve Kaya, İ. (2013). Çalışma Yaşamı Kalitesini Etkileyen Faktörlerin İşgörenler Tarafından Algılanması: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (35): 135-150.

Erdem, M. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 4(4): 511-537.

Erginer, A. (2014). İş Yaşamının Niteliği. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar* (215-234). Ankara: Anı Yayıncılık.

Ertürk, A., Kara, S. B. K. ve Güneş, D. Z. (2016). Duygusal Emek ve Psikolojik İyi Oluş: Bir Yordayıcı Olarak Yönetimsel Destek Algısı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 16(4): 1723-1744.

Fakunmoju, S., Woodruff, K., Kim, H. H., LeFevre, A. ve Hong, M. (2010). Intention To Leave A Job: The Role of Individual Factors, Job Tension, and Supervisory Support. *Administration in Social Work*. 34(4): 313-328.

Fındıklı, M. A. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 25(77): 136-157.

Flores, N., Jenaro, C., Begoña Orgaz, M. ve Victoria Martín, M. (2011). Understanding Quality Of Working Life of Workers With Intellectual Disabilities. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities*. 24(2): 133-141.

Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of social issues*. 30(1): 159-165.

Gagnon, M. A. ve Michael, J. H. (2004). Outcomes of Perceived Supervisor Support For Wood Production Employees. *Forest Products Journal*. 54(12): 172-177.

Garip, F. (2013). *The Moderating Effect Of Supervisor Support on The Relationship Between Perceived Sufficiency Of Performance Appraisal and Work Engagement*. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Giray, D. M. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*. 15(3): 67-81.

Giray, M. D. ve Sahin, D. N. (2012). Algılanan Örgütsel, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği Ölçekleri: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*. 15(30): 1-9.

Gok, S., Karatuna, I. and Karaca, P. O. (2015). The Role of Perceived Supervisor Support and Organizational Identification In Job Satisfaction. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. 177: 38-42.

Göktepe, E. A. (2017). Algılanan Yönetici Desteği Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği ve Güvenirliliği. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 46: 31-48.

Greenglass, E. R., Burke, R. J. ve Moore, K. A. (2003). Reactions To Increased Workload: Effects on Professional Efficacy of Nurses. *Applied Psychology*. 52(4): 580-597.

Gupta, B. (2016). Factors Affecting Quality of Work Life Among Private Bank Employees. *Pacific Business Review International*. 8(9): 1-10.

Güleç, R. ve Öncül, M. S. (2019). Yöneticilerin Mizah Tarzının Çalışanların İş Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 21(37): 157-185.

Güner, F. ve Bozkurt, Ö. Ç. (2017). Banka Çalışanlarının İşyerinde Mutluluk ve Mutsuzluk Nedenleri Üzerine Keşif Amaçlı Bir Araştırma. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*. 2(2): 85-105.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

Halbesleben, J. R. (2012). Positive Coworker Exchanges. In *Personal Relationships* (pp. 141-164). Routledge.

Halis, M. ve Demirel, Y. (2016). Sosyal Desteğin Örgütsel Soyutlama (Dışlanma) Üzerine Etkisi. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11(1): 318-335.

Hämmig, O. (2017). Health and Well-Being At Work: The Key Role of Supervisor Support. *SSM-population health*. 3. 393-402.

Hannif, Z., Burgess, J., Connell, J. (2008). Call Centres and The Quality of Work Life: Towards A Research Agenda. *Journal of industrial relations*. 50(2): 271-284.

Hayta, A. B. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. (1): 21-41.

Homans, G. C. (1958). Social Behavior As Exchange. *American Journal of Sociology*. 63(6): 597-606.

Iqbal, S., Hongyun, T., Akhtar, S., Ahmad, U. ve Ankomah, F. N. (2020). Impacts of Supervisor Support on Turnover Intentions: Mediating Role of Job satisfaction. *Asian Journal of Education and Social Studies*. 6(3): 1-9.

Işık, M. F. Ve Başar, M. S. (2019). İş Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Rolü: Erzurum İli Palandöken Kış Turizmi Merkezindeki Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*. 12(66): 1074-1085.

İnce, A. R. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. *Electronic Journal of Social Sciences*. 15(57): 649-660.

İnce, M., Gül, H., Oktay, E. ve Candan, H. (2015). İşkolik Davranışlarının İş-Yaşam Kalitesine Etkileri Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(13): 40-59.

İrmiş, A. ve Bayrak, S. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Kariyer Yönetimi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 1(1-2): 177-186.

Kaewboonchoo, O., Yingyuad, B., Rawiworrakul, T. ve Jinayon, A. (2014). Job Stress and Intent to Stay At work Among Registered Female Nurses Working in Thai Hospitals. *Journal of Occupational Health*. 56(2): 93-99.

Kale, E. (2015). Lider Desteği ve İş Arkadaşları Desteğinin İş Performansı Üzerine Etkileri: İş Tatmini ve Yaşam Tatmininin Aracı Rolü. *International Journal of Economic & Administrative Studies*. 7(14): 103-119.

Kalidass, A. ve Bahron, A. (2015). The Relationship Between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*. 6(5): 82-89.

Kalliath, T. J. ve Beck, A. (2001). Is The Path To Burnout and Turnover Paved By A Lack Of Supervisory Support? A Structural Equations Test. *New Zealand Journal of Psychology*. 30(2): 72-78.

Kamış, G. Z., Erden Aki, Ş. Ö., Yıldız, M. İ., Varan, H. D. ve Dolgun, A. B. (2019). Depresyonda Kendini Damgalama Ölçeği: Türkçe Formu, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Turkish Journal of Psychiatry*. 30(3): 200-209.

Karadal, H., Demirel, Y., Özçınar, F. (2017). *Örgütlerde Bilgi ve Bilgi Paylaşımı: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Yöneticinin El Kitabı* (371-396). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Karani, A. ve Mehta, S. A. (2022). “I Am OK When You Are With Me”– Understanding The Well-Being And Innovative Behavior In The Digitized Workspace. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 42(5/6): 583-602.

Kaymaz, K. (2003). Çalışma Yaşamında Kalite. <http://www.isguc.org/?p=article&id=32&cilt=5&sayi=1&yil=2003>, (13.02.2021).

Keser, A. (2005). The Relationship Between Job and Life Satisfaction In Automobile Sector Employees In Bursa-Turkey. *ISGUC The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*. 7(2): 52-63.

Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 14(2): 147-160.

Kılıç, S. (2016). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*. 6(1): 47-48.

Kickul, J. and Posig, M. (2001). Supervisory Emotional Support and Burnout: An Explanation of Reverse Buffering Effects. *Journal of Managerial Issues*. 328-344.

King, N. (1992). Improving The Quality of Working Life Through Communication. *International Journal of Quality & Reliability Management*. 9(5): 51-58.

Kleine, A. K., Rudolph, C. W. ve Zacher, H. (2019). Thriving at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 40(9-10): 973-999.

Kovancı, A. (2007). *Toplam Kalite Yönetimi-Fakat Nasıl?*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Köleoğlu, N. Ve Çolakoğlu, H. (2017). Sanal Deneyimsel Pazarlama ve Ağızdan Ağıza İletişim Niyeti İlişkisi. *Journal Of Awareness*. 2(Special 2): 19-32.

Kularathne, H. M. R. D. ve Senevirathne, Y. Y. (2020). The Relationship Between Co-Worker Support, Supervisor Support, Organizational Support And Employee Turnover Intention Of Operational Level Employees In Apparel Sector, Central Province, Sri Lanka. *International Journal Of All Research Writings*. 2(8): 7-17.

Kurt, E. (2013). *Algılanan Sosyal Destek ve İş Performansı İlişkisinde İşe Bağlılığın Aracı Etkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Lau, R. S. (2000). Quality of Work Life and Performance—An Ad Hoc Investigation of Two Key Elements in The Service Profit Chain Model. *International Journal of Service Industry Management*. 11(5): 422-437.

Liao, H., Liu, D. ve Loi, R. (2010). Looking At Both Sides of The Social Exchange Coin: A Social Cognitive Perspective on The Joint Effects of Relationship Quality And Differentiation on Creativity. *Academy of Management Journal*. 53(5): 1090-1109.

Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of The Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management journal*. 23(3): 451-465.

Liden, R. C. ve Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*. 24(1): 43-72.

Locke, E. A., Schweiger, D. M. ve Latham, G. P. (1986). Participation In Decision Making: When Should It Be Used?. *Organizational Dynamics*. 14(3): 65-79.

Lokanadha R. M. ve Mohan R. P. (2010). Quality of Work Life of Employees: Emerging Dimensions. *Asian Journal of Management Research*. 1(2): 827-839.

Machin, M. A., Fogarty, G. J. ve Albion, M. J. (2004, January). The Relationship Of Work Support And Work Demands To Individual Outcomes And Absenteeism Of Rural Nurses. In *Proceedings of the 36th Australian Psychological Society Annual Conference (APS 2001)* (pp. 1-23).

Markham, L. G. (2009). *Quality of Work Life As Predictor of Employees' Mental Health*. Bloemfontein: University of the Free State.

Martel, J. P. ve Dupuis, G. (2006). Quality of Work Life: Theoretical and Methodological Problems, And Presentation of A New Model and Measuring Instrument. *Social Indicators Research*. 77(2): 333-368.

Maslyn, J. M. ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader–Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality. *Journal of Applied Psychology*. 86(4): 697.

Memis, K., Hosgor, H., Canser, B. O. Z., İbrahim, G. U. N. ve Hosgor, D. G. (2015). İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi Örneği. *Clinical and Experimental Health Sciences*. 5(4): 220-230.

Mesmer-Magnus, J. and Glew, D. J. (2012). Workplace Predictors of Family-facilitative Coworker Support. *Journal of Workplace Behavioral Health*. 27(4): 289-310.

Morrison, E. W. ve Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model Of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*. 22(1): 226-256.

Mosadeghrad, A. M. (2013). Quality of Working Life: An Antecedent To Employee Turnover Intention. *International Journal of Health Policy And Management*. 1(1): 43-50.

Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization Linkages*. New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2): 224-247.

Moynihan, D. P. ve Pandey, S. K. (2008). The Ties That Bind: Social Networks, Person-Organization Value Fit, and Turnover Intention. *Journal of Public Administration Research And Theory*. 18(2): 205-227.

Munc, A., Eschleman, K. and Donnelly, J. (2017). The Importance of Provision and Utilization of Supervisor Support. *Stress and Health*. 33(4): 348-357.

Nadler, D. A. ve Lawler, E. E. (1983). Quality of Work Life: Perspectives and Directions. *Organizational Dynamics*. 11(3): 20–30.

Nanjundeswaraswamy, T. S. ve Swamy, D. R. (2013). Review of Literature on Quality of Worklife. *International Journal For Quality Research*. 7(2): 201-214.

Ng, T. W. ve Sorensen, K. L. (2008). Toward A Further Understanding of The Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-analysis. *Group & Organization Management*. 33(3): 243-268.

Nielsen, Sarah Kay. (2006). "A Multi-Source Model of Perceived Organizational Support and Performance. " (Doctoral Dissertation). Knoxville: University of Tennessee.

Nilgün, A. (2017). The Relationship Between Coworker Supports, Quality of Work Life And Wellbeing: An Empirical Study of Hotel Employees. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 13(3): 577-590.

Orgambídez, A. ve Almeida, H. (2020). Supervisor Support and Affective Organizational Commitment: The Mediator Role of Work Engagement. *Western Journal of Nursing Research*. 42(3): 187-193.

Ölçer, N. ve Koçer, S. (2015). Örgütsel İletişim: Kocaeli Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Bir İnceleme. *Global Media Journal TR Edition*. 6(11): 339-383.

Öntürk, Y. (2019). *Akademisyenlere Yönelik Mobbing Davranışları İle İş Yaşam Kalitesi İlişkisinin İncelenmesi*. (Doktora Tezi). Düzce: Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Özdevecioğlu, M. (2003). İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma 11. Yönetim e Organizasyon Kongresi. 693-710.

Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel Davranış*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özkara, Z. U., Aynur, T. A. Ş. ve AYDINTAN, B. (2019). Algılanan Yönetici Desteği İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *OPUS International Journal Of Society Researches*. 12(18): 101-137.

Özler, D. E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Suleyman Demirel University Journal Of Faculty Of Economics & Administrative Sciences*. 17(2): 325-351.

Öztürk, M. Ve Eryeşil, K. (2016). Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Destek Algılarının Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*. 19(2): 123-141.

Özutku, H., Veysel, A. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi İle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 22(2): 193-210.

Pelit, E. Ve Gökçe, Y. (2019). Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri İşgörenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Balikesir University Journal of Social Sciences Institute*, 22(41): 503-530.

Pugalendhi, S. B., M, Umaselvi. and Nakkeeran, Senthil Kumar (2010). Quality of Work Life: Perception of College Teachers. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*. 2(1): 47-65.

Purvis, L. J. and Cropley, M. (2003). The Psychological Contracts of National Health Service Nurses. *Journal Of Nursing Management*. 11(2): 107-120.

Raabe, B. ve Beehr, T. A. (2003). Formal Mentoring Versus Supervisor and Coworker Relationships: Differences In Perceptions and Impact. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*. 24(3): 271-293.

Rahman, M. M., Abdul, M., Ali, N. A., Uddin, M. J. ve Rahman, M. S. (2017). Employees' Retention Strategy on Quality of Work Life (QWL) Dimensions of Private Commercial Banks in Bangladesh. *Pertanika Journal of Social Sciences & Humanities*. 25(2): 647-662.

Rathi, N. ve Lee, K. (2017). Understanding The Role of Supervisor Support In Retaining Employees and Enhancing Their Satisfaction With Life. *Personnel Review*. 46(8): 1605-1619.

Redman, T. ve Snape, E. (2006). The Consequences of Perceived Age Discrimination Amongst Older Police Officers: Is Social Support A Buffer?. *British Journal of Management*. 17(2): 167-175.

Reisinger, Y. ve Turner, L. (1999). Structural Equation Modeling With Lisrel: Application In Tourism. *Tourism Management*. 20(1): 71-88.

Saraji, G. N. and Dargahi, H. (2006). Study of Quality of Work Life (QWL), *Iranian Journal of Public Health*. 35(4): 8-14.

Schaufeli, W. B. ve Greenglass, E. R. (2001). Introduction To Special Issue On Burnout And Health. *Psychology & Health*. 16(5): 501-510.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. T. ve Yammarino, F. J. (2001). The Folly Of Theorizing “A” But Testing “B”: A Selective Level-Of-Analysis Review of The Field and A Detailed Leader–Member Exchange Illustration. *The Leadership Quarterly*. 12(4): 515-551.

Schyns, B., Paul, T., Mohr, G. ve Blank, H. (2005). Comparing Antecedents and Consequences of Leader–Member Exchange In a German Working Context to Findings In The US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 14(1): 1-22.

Searle, M. S. (2000). Is Leisure Theory Needed For Leisure Studies?. *Journal of Leisure Research*. 32(1): 138-142.

Self, T. T. ve Gordon, S. (2019). The Impact of Coworker Support and Organizational Embeddedness on Turnover Intention Among Restaurant Employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 18(3): 394-423.

Sezici, E. (2014). Çalışma Yaşamı Kalitesi, İşyerinde Sapkın Davranış ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (41): 235-246.

Sheel, S., Sindhwani, B. K., Goel, S. ve Pathak, S. (2012). Quality of Work Life, Employee Performance and Career Growth Opportunities: A Literature Review. *International Journal of Multidisciplinary Research*. 2(2): 291-300.

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. ve Lee, D. J. (2001). A New Measure of Quality of Work Life (QWL) Based on Need Satisfaction and Spillover Theories. *Social indicators research*. 55(3): 241-302.

Smith, M. P. (1976). Barriers To Organizational Democracy in Public Administration. *Administration & Society*. 8(3): 275-317.

Srivastava, S. Ve Kanpur, R. (2014). A Study on Quality of Work Life: Key Elements & It's Implications. *IOSR Journal of Business and Management*. 16(3): 54-59.

Suazo, M. M. (2002). *An Examination of Antecedents and Consequences of Psychological Contract Breach*. University of Kansas.

Sundaray, B. ve Tripathy, S. (2010). Job Factors, Perceived Satisfaction and Quality of Work Life: An Overview. *Srusti Manag Rev*. 3: 59-66.

Suppramaniam, S., Rahim, F. A. ve Arumugam, T. (2009). Quality of Work Life: A Look At The Factors Affecting.

Sushil, S. (2013). Motivation and Retention: HR Strategies in Achieving Quality of Work Life. *Global Journal of Management and Business Studies*. 3(7): 763-768.

Süreyya, E. ve Gültekin, S. (2018). Yönetici Desteği ve Örgütsel Bağlılık: Kamu Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*. (66): 82-93.

Swift, M. L. ve Virick, M. (2013). Perceived Support, Knowledge Tacitness, and Provider Knowledge Sharing. *Group & organization management*. 38(6): 717-742.

Şenbabaoğlu, E., Baş, A. ve Dölarslan, E. Ş. (2016). Müşteri Odaklılık ve Algılanan Kalitenin Müşteri Sadakati Oluşumuna Etkisi. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*. 8(2): 95-124.

Şentürk, F. K. ve Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya Isletme Fakültesi Dergisi*. 7(2): 195-206.

Şimşek, Ş. A. ve Akgemci, T. T ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Tamer, İ. ve Bük, T. B. Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*. 7(2): 139-147.

Taş, A. ve Özkara, Z. U. (2018). Algılanan Yönetici Desteği İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Rolü. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı*. 510-519.

Taş, A. ve Özkara, Z. U. (2020). İş Stresinin Algılanan Yönetici Desteği İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Üstlendiği Rol. *Opus-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 15(21): 475-504.

Tenteriz, Y. (2020). *Algılanan Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tett, R. P. ve Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel psychology*. 46(2): 259-293.

Tews, M. J., Michel, J. W. ve Ellingson, J. E. (2013). The Impact of Coworker Support on Employee Turnover In The Hospitality Industry. *Group & Organization Management*. 38(5): 630-653.

Tews, M. J., Michel, J. W. ve Stafford, K. (2019). Abusive Coworker Treatment, Coworker Support, and Employee Turnover. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 26(4): 413-423.

Tınar, M. Y. ve Ulusoy, T. (2017). Çalışma Koşullarının İnsancıllaştırılmasında Çalışan Memnuniyeti Anketinin Rolü-Uygulamadan Bir Örnek Analizi. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*. 5(0): 115-125.

Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *İhlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*. 1(2): 25-36.

Toplu, D. B. (1999). Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi: Türkiye'deki Kamu Kurum Arşivleri Örneği. *Türk Kütüphaneciliği*. 13(3): 223-251.

Tozkoparan, G. ve Tenteriz, Y. (2019). Algılanan Çalışma Arkadaşları ve Yönetici Desteğinin İş Performansına Etkisi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1): 41-57.

Turanlı, M., Cengiz, D. T. ve Bozkır, Ö. (2012). Faktör Analizi İle Üniversiteye Giriş Sınavlarındaki Başarı Durumuna Göre İllerin Sıralanması. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*. (17): 45-68.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 65(02): 196-218.

Türkay, O. (2015). Çalışma Yaşamı Kalitesinin İş Memnuniyeti ve Bağlılık Üzerine Etkileri: Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*. 22(1): 239-256.

Tütüncü, Ö ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. 5(2): 146-169.

Ulutaş, M. ve Çıkınoğlu, S. (2022). Konaklama İşletmelerinde Duygu Durumlarının İş Tatminine Etkisi: Bişkek Örneği. *Ученый XXI века*, (1 (82): 18-26.

Wongboonsin, K., Dejprasertsri, P., Krabuanrat, T., Roongrerngsuke, S., Srivannaboon, S., ve Phiromswad, P. (2018). Sustaining Employees Through Co-Worker And Supervisor Support: Evidence From Thailand. *Asian Journal of Business and Accounting*. 11(2): 187-214.

Varghese, S. ve Jayan, C. (2013). Quality of Work Life: A Dynamic Multidimensional Construct At Work Place—part II. *Guru Journal of Behavioral and Social Sciences*. 1(2): 91-104.

Veltman A. (2016). *Meaningful work*. Oxford University Press.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. *Human Resource Management Review*: 12(2): 173-194.

Yabacı, N. ve Şahin Perçin, N. (2020). *Otel İşletmelerinde Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Performansına Etkisinde Yönetici Desteğinin Rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yang, T., Shen, Y. M., Zhu, M., Liu, Y., Deng, J., Chen, Q. ve See, L. C. (2016). Effects of Co-worker and Supervisor Support on Job Stress and Presenteeism in An aging Workforce: A Structural Equation Modelling Approach. *International Journal of Environmental Eeseach and Public Health*. 13(72): 1-15.

Yazıcı, E. (2015) *Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteği İle Yaşam Doyumuna İlişkin Öğretim Elemanlarının Algıları*. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yıldız, S. M. (2013). Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmelerinde İş Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Ege Academic Review*. 13(3): 317-324.

Yılmaz, A. ve Tanrıverdi, H. (2017). Örgütsel Destek Algısı Üzerinde İş Yaşam Kalitesinin Rolü: Beş Yıldızlı Otel Aşçıları Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *International Journal of Management and Administration*. 1(2): 83-105.

Yılmaz, V. (2004). Lisrel İle Yapısal Eşitlik Modelleri: Tüketici Şikayetlerine Uygulanması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(1): 77-90.

Yoon, J. ve Lim, J. C. (1999). Organizational Support In The Workplace: The Case Of Korean Hospital Employees. *Human Relations*. 52(7): 923-945.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi: “Başka Bir Yol Daha Olmalı!”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 27(2): 159-177.

Yücel, İ. ve Şirin, S. (2020). Özdenetim İle İş Stresi Arasındaki İlişkide Meslektaş Desteğinin Aracılık Rolü. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*. 4(1): 148-158.

Yücel, N. ve Sayiner, N. (2018) Hizmet Pazarlamasında İç Müşteri Tatmini; Banka Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*. 5(1): 103-127.

Yüksel, İ. (2006). Örgütsel Destek Algısı ve Belirleyicilerinin İşten Ayrılma Eğilimi İle İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 35(1): 7-32.

Yüksel, İ. (2011). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5(1): 47-58.

Yürür, S. ve Sarıkaya, M. (2011). Sosyal Çalışmacıların Sosyal Destek Algılarının Tükenmişliğe Etkisi/The Effect of Social Workers' Social Support Perceptions on Burnout. *Ege Akademik Bakis*. 11(4): 537-552.

Zhai, Q., Wang, S. ve Weadon, H. (2020). Thriving At Work As A Mediator of The Relationship Between Workplace Support and Life Satisfaction. *Journal of Management & Organization*. 26(2): 1-17.

Zhou, J. ve George, J. M. (2001). When Job Dissatisfaction Leads To Creativity: Encouraging The Expression of Voice. *Academy of Management Journal*. 44(4): 682-696.

Zincirkıran, M., Yalçınsoy, A. ve Işık, M. (2016). Yönetici Desteği İle İş Memnuniyeti Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. In *2nd International Congress on Economics and Business* (ss. 976-983).



EKLER

EK 1: Soru Formu**ALGILANAN YÖNETİCİ DESTEĞİ ÖLÇEĞİ**

No		1	2	3	4	5
1	Yöneticim bir işi yaptığımda beni takdir eder.					
2	Yöneticim işimi yapmamda yardımcı olur.					
3	Yöneticim sağlık, mutluluk gibi genel durumumla ilgilenir.					
4	Yöneticim görüşlerimi dikkate alır.					
5	Yöneticim işler çıkmaza girdiğinde güvenebileceğim biridir.					
6	Yöneticim işimle ilgili sorunları dinlemeye her zaman için hazırdır.					
7	Yöneticim çalışanlarını başkalarına karşı canla başla savunur.					
8	Yöneticim işime yönelik amaç ve isteklerimi öğrenmek için bana zaman ayırır.					
9	Yöneticim önemli bir şey başardığımda takdir edilmemi sağlar.					
10	Yöneticim bilmeden bir hata yaptığımda beni kurumdaki diğer kişilere karşı savunur.					
11	Yöneticim performansımı nasıl geliştireceğim konusunda bana yol gösterir.					

ALGILANAN ÇALIŞMA ARKADAŞLARI DESTEĞİ ÖLÇEĞİ

No		1	2	3	4	5
1	Çalışma arkadaşlarım bir derdim olduğunda yakın ve anlayışlı davranırlar.					
2	Çalışma arkadaşlarım konuşmaya ihtiyaç duyduğumda beni dinlerler.					
3	Çalışma arkadaşlarım hasta olduğum ve işimde olmadığım zamanlarda işlerimi üstlenirler.					
4	Çalışma arkadaşlarım bir işi iyi yaptığımda beni takdir ederler.					
5	Çalışma arkadaşlarım hayatımı zorlaştırırlar.					
6	Çalışma arkadaşlarım işimi yapmamda bana yardımcı olurlar.					
7	Çalışma arkadaşlarım işimle ilgili sorunları dinlemeye her					

	zaman için hazırdırlar.					
8	Çalışma arkadaşlarım işler çıkmaza girdiğinde güvenilebileceğim kişilerdir.					
9	Çalışma arkadaşlarım yönetimle bir sorun yaşadığımda bana arka çıkarlar.					

İŞ YAŞAM KALİTESİ ÖLÇEĞİ

No		1	2	3	4	5
1	İşyerimin dışındaki diğer işyerlerindeki benzer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum					
2	İşyerimdeki benzer diğer işlerle kendimi karşılaştırdığımda daha fazla ödüllendirildiğimi düşünüyorum.					
3	Bu işyeri benim refahımı önemser.					
4	Şu anki işimin mesai süresi makuldür.					
5	Şu anki işim aile yaşamını etkilemez.					
6	Şu anki iş yüküm makul düzeydedir.					
7	Amirim bana işimi nasıl yapacağımı/geliştireceğimi söyler.					
8	Amirim işimle ilgili problemleri çözmek için bana yardımcı olur.					
9	Amirim işimde iyi bir performans gösterdiğim zaman beni takdir eder.					
10	Şu anki işim benim için yaratıcı ve anlamlıdır.					
11	Şu anki işim ulaşılması zor bir iş ve bu iş beni motive ediyor.					
12	İşimi nasıl yapacağım ile ilgili kendim karar veririm.					

İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ

No		1	2	3	4	5
1	Bu işi bırakmayı ciddi bir şekilde düşünüyorum.					
2	Şu anda kendime dışarıda bir iş arıyorum.					
3	Daha iyi bir iş bulduğum takdirde bu işi bırakacağım.					

EK 2: Ölçek İzinleri

deniz apaydın

11 Nis 2021 18:27 (10 gün önce)

Alıcı: ben ▾

Aysun Merhaba,

Çalışmada Algılanan Yönetici Desteği ve Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği ölçeklerini kullanabilirsin.

Çalışmada başarılar.

M. Deniz GİRAY...

On Sun, Apr 11, 2021 at 5:41 PM Aysun Kingir <aysunkngr@gmail.com> wrote:

Sayın hocam,

Ben Aysun Kingir, Dokuz Eylül Üniversitesi Kalite Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisiyim.

Eğer izniniz olursa çalışmamda geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını yaptığınız Algılanan Yönetici Desteği ve Algılanan Çalışma Arkadaşları Desteği ölçeklerini kullanmak istiyorum.

Süleyman Murat YILDIZ

7 Nis 2021 14:44 ☆ ↩ ⋮

Alıcı: ben ▼

Merhaba Aysun,

Çalışmanızda "İş Yaşam Kalitesi" ve "İşten Ayrılma Niyeti" ölçeklerini kullanmanıza izin veriyorum.

İlgili makalede ölçeklerin maddeleri var. Onları oluşturacağın Anket formuna aktarabilirsin. takıldığın bir konu olursa bana yazabilirsin.

Kolaylıklar diliyorum.

On Wed, Apr 7, 2021 at 1:19 PM Aysun Kingir <aysunkngr@gmail.com> wrote:

Sayın hocam,

Ben Aysun Kingir, Dokuz Eylül Üniversitesi Kalite Yönetimi Bölümü Yüksek Lisans öğrencisiyim.

Eğer izniniz olursa "Spor ve Fiziksel Etkinlik İşletmelerinde İş Yaşam

Kalitesinin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" konulu araştırmanızda geçerlik ve güvenirlik çalışmalarını yaptığınız İş Yaşam Kalitesi Ölçeği ve İşten Ayrılma Niyeti ölçeklerini kullanmak istiyorum.

—
Prof.Dr.Süleyman Murat YILDIZ
Mugla Sıtkı Kocman University,
Faculty of Sport Sciences,
Department of Recreation
48000, Kötekli, Mugla, Turkey
Tel: +90 252 212 19 51

Ek 3: Model ve Maddelere İlişkin Yol Katsayıları

	Path	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
İyk	<---	Ayd	0,684	0,274	0,058	4,76	<0,001
İyk	<---	Cad	0,354	0,141	0,034	4,117	<0,001
İan	<---	İyk	-0,673	-2,177	0,467	-4,664	<0,001
iyk_b	<---	İyk	0,901	2,338	0,482	4,848	<0,001
iyk_a	<---	İyk	0,764	1,932	0,4	4,826	<0,001
iyk_c	<---	İyk	0,736	1			<0,001
Madde	Path	Faktör	β_0	β_1	S.E.	C.R.	P
ayd1	<---	Ayd	0,746	1			<0,001
ayd2	<---	Ayd	0,76	0,967	0,065	14,845	<0,001
ayd3	<---	Ayd	0,797	1,261	0,097	13,054	<0,001
ayd4	<---	Ayd	0,846	1,216	0,087	13,976	<0,001
ayd5	<---	Ayd	0,872	1,424	0,098	14,482	<0,001
ayd6	<---	Ayd	0,849	1,264	0,09	14,048	<0,001
ayd7	<---	Ayd	0,885	1,399	0,095	14,723	<0,001
ayd8	<---	Ayd	0,89	1,315	0,089	14,844	<0,001
ayd9	<---	Ayd	0,851	1,239	0,088	14,082	<0,001
ayd10	<---	Ayd	0,846	1,288	0,092	13,974	<0,001
ayd11	<---	Ayd	0,837	1,176	0,085	13,805	<0,001
cad1	<---	Cad	0,849	1			<0,001
cad2	<---	Cad	0,857	0,975	0,045	21,526	<0,001
cad3	<---	Cad	0,763	0,983	0,069	14,195	<0,001
cad4	<---	Cad	0,832	1,072	0,066	16,279	<0,001
t_cad5	<---	Cad	0,585	0,826	0,084	9,884	<0,001
cad6	<---	Cad	0,733	0,815	0,061	13,391	<0,001
cad7	<---	Cad	0,86	1,006	0,058	17,207	<0,001
cad8	<---	Cad	0,823	1,114	0,07	15,961	<0,001
cad9	<---	Cad	0,762	1,137	0,081	14,126	<0,001
ian3	<---	İan	0,775	1			<0,001
ian2	<---	İan	0,871	1,05	0,074	14,252	<0,001

ian1	<---	İan	0,889	1,145	0,079	14,458	<0,001
iyk9	<---	iyk_a	0,786	1			<0,001
iyk8	<---	iyk_a	0,941	1,195	0,073	16,464	<0,001
iyk7	<---	iyk_a	0,879	1,201	0,078	15,494	<0,001
iyk11	<---	iyk_b	0,723	1			<0,001
iyk10	<---	iyk_b	0,765	1,112	0,085	13,124	<0,001
iyk3	<---	iyk_b	0,808	1,083	0,095	11,35	<0,001
iyk2	<---	iyk_b	0,692	0,929	0,094	9,897	<0,001
iyk1	<---	iyk_b	0,648	0,867	0,093	9,275	<0,001
iyk12	<---	iyk_c	0,364	1			<0,001
iyk6	<---	iyk_c	0,815	2,375	0,436	5,454	<0,001
iyk5	<---	iyk_c	0,851	2,461	0,448	5,491	<0,001