T.C
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİNDE İŞ YÜKÜ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

Melih ALTAY

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN
Doç. Dr. Ömer TURUNÇ

Isparta-2018

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin Adı Soyadı	**Melih ALTAY**
Anabilim Dalı	**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**
Tez Başlığı	**Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü**
Yeni Tez Başlığı[1] *(Eğer değişmesi önerildi ise)*	

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Doktora Tez Savunma Sınavında Jürimiz 03/05/2018 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Doktora tezi için;

☑ **OY BİRLİĞİ** ☐ **OY ÇOKLUĞU[2]**

ile aşağıdaki kararı almıştır.

☑ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez **KABUL** edilmiştir.
☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin **DÜZELTİLMESİ[3]** kararlaştırılmıştır.
☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin **REDDEDİLMESİ[4]** kararlaştırılmıştır.

TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	Doç. Dr. Ömer TURUNÇ/SDÜ	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK/SDÜ	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Bekir GÖVDERE/SDÜ	
Jüri Üyesi	Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN/Toros Ü.	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. İbrahim Sani MERT/Antalya Bilim Ü.	

[1] Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.
[2] **OY ÇOKLUĞU** ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.
[3] **DÜZELTME** kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 39-(4) Tezi hakkında **DÜZELTME** kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.
[4] Tezi **REDDEDİLEN** öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrencinin enstitü ile ilişiği kesilir.

T.C.

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum"**Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü**"adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadar ki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya'da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Melih ALTAY
03/05/ 2018

(ALTAY, Melih, Çalışma Yaşam Kalitesinin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde İş Yükü ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü, Doktora Tezi, Isparta, 2018)

ÖZET

Örgüt ve işgörenlerin menfaatlerinin ortak paydasını oluşturan çalışma yaşam kalitesi; bireylerin örgüte bağlılığı, tatmin düzeyini ve performansı artırırken, örgütün etkinliğine de katkıda bulunabilmektedir. Yazın taramasında genellikle çalışma yaşam kalitesinin bir veya birkaç değişkenle olan ilişkilerinin incelendiği, öncül ve ardıllarına yönelik kapsamlı çalışmaların ise nadiren yapıldığı gözlenmiştir. Ayrıca iş yükü sorunun çalışma yaşam kalitesine etkisinde, lider-üye etkileşiminin rolünün sorgulandığı bir araştırmaya rastlanmamıştır. Örgütler için anahtar role sahip olan bu unsurların çok değişkenli bir modelde sorgulanmasının yazına katkı sağlayacağı düşünülmüştür.

Bu doğrultuda çalışmamızda; iş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve lider-üye etkileşiminin, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini bütüncül bir biçimde ortaya koymayı amaçlanmıştır. Araştırmada; Ankara ve İstnabul'da çalışan 506 özel güvenlik personelinden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Elde edilen verileri analiz etmek üzere t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA), korelasyon, regresyon analizleri Sobel testi ve yapısal esitlik modellemesinden faydalalanılmıştır.

Analizler neticesinde, iş yükü yoğunluğunun; hem çalışma yaşam kalitesini, hem de amirleriyle yaşadıkları lider-üye etkileşim kalitesini olumsuz biçimde etkilediği ve iş yükünün çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisine lider-üye etkileşimin aracılık ettiği saptanmıştır. Bununla birlikte çalışma yaşam kalitesinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken; işten ayrılma niyeti olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Diğer taraftan örgütsel bağlılığın iş tatminini olumlu yönde etkilerken; işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın çalışma yaşam kalitesi-iş tatmini ve çalışma yaşam kalitesi-işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmî aracılık rolüne sahip olduğu belirlenmiştir. Dolayısıyla araştırmada kurgulanan hipotezler hem kuramsal bazda, hem de istatistiksel olarak desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesi, Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Özel Güvenlik Sektörü.

(ALTAY, Melih, The Role of Workload and Leader-Member Exchangein the Relationship between Quality of Working Life and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention, Ph. D. Thesis, Isparta, 2018)

ABSTRACT

The quality of working life, as a common ground, may contribute to organizational effectiveness while increasing organizational commitment, satisfaction and performance levels. Many researchers, investigated the link between the quality of working life and just one or more variables at the same time. Holistic and integral studies for the antecedents and outcomes are rarely made. Besides little research is found which is examining the role of leader–member exchange on the relationship between workload and quality of working life. Therefore, it is thought that analyzing these elements in a multivariate model can make contributions to relevant literature.

In this regard, the purpose of our research was to examine the effects of workload, quality of working life and leader-member exchange on organizational commitment, job satisfaction and the intention to leave work in a comprehensive and holistic model. Data were collected from 506 private security personnel through the survey method, working in Ankara and İstanbul. Analyzing the obtained data, t-test, one-way variance analysis, correlation and regression analysis were conducted. Sobel testing and structural equalization modelling (SEM) were also used in the study.

Findings revealed that employees'heavy workload condition, has negative effect both on the quality of working life and the quality of the leader-member exchange. Also our model showed that the effect of workloadon thequality of working life is mediated by leader-member exchange. However, the quality of working life, job satisfaction and organizational commitment have negative effect on the turnover intention. On the other hand, it was found that organizational commitment has a positive effect on job satisfaction, while it has negative effect on the turnover intention. Half mediating role of the organizational commitment were detected both in the quality of working life-job satisfaction and the quality of working life-turnover intention relationship. These results provided support for the hypotheses.

Key Words: Workload, Quality of Working Life, Leader-Member Exchange (LMX), Organizational Commitment, Job Satisfaction, Turnover Intention, The Private Security Sector.

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA TUTANAĞI ..... **ii**
YEMİN METNİ ..... **iii**
ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
KISALTMALAR DİZİNİ ..... **vi**
TABLOLAR DİZİNİ ..... **vii**
ŞEKİLLER DİZİNİ ..... **viii**
ÖNSÖZ ..... **ix**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞMANIN ÖNCÜL DEĞİŞKENLERİ

1.1. İŞ YÜKÜ **4**
1.1.1. İş Yükünün Tanımı ve Tetikleyicileri 4
1.1.2. İş Yükünün Etki ve Sonuçları 10
1.1.3. İş Yüküne Yönelik Yapılan Araştırmalar 15
1.1.4. Ağır İş Yüküne Yönelik Alınabilecek Tedbirler 17
1.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ **19**
1.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı 20
1.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Kuramının Gelişimi 23
1.2.3. Lider-Üye Etkileşimini Etkileyen Bağlamsal Faktörler 24
1.2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Bileşenleri 26
1.2.5. Lider-Üye Etkileşimi Süreci 27
1.2.6. Lider-Üye Etkileşimi Kuramıyla İlgili Araştırmalar 33
1.3. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ **38**
1.3.1. Çalışma Yaşam Kalitesi"Kavramı 38
1.3.2. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramına Yön Veren Kuramlar 43

1.3.3. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramının Gelişimi 49
1.3.4. Çalışma Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler ve Bileşenleri 53
1.3.5. Çalışma Yaşam Kalitesinin Sonuçları 59
1.3.6. Çalışma Yaşam Kalitesiyle İlgili Araştırmalar 61

İKİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞMANIN SONUÇ DEĞİŞKENLERİ

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 71
2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 71
2.1.2.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar 72
2.1.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler 74
2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri 78
2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları 80
2.1.6. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Araştırmalar 83
2.2. İŞ TATMİNİ 88
2.2.1. İş Tatmini Kavramı 88
2.2.2. İş Tatmininin Temelleri ve Motivasyon Yaklaşımları 89
2.2.3. İş Tatmininin Öncülleri 92
2.2.4. İş Tatmininin Sonuçları 94
2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ 96
2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı 97
2.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri 100
2.4. DEĞİŞKENLERİ İÇEREN ÖNCEKİ ÇALIŞMALARIN / BULGULARIN ÖZETİ 104

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİNDE İŞ YÜKÜ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ 117
3.1.1. Araştırmanın Konusu 117
3.1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi 117

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ 119
3.3. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER 120
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI 122
3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 123
3.5.1. Evren ve Örneklem 123
3.5.2. Veri Toplama Tekniği 125
3.5.3. Veri Toplama Araçları 125
3.5.3.1. Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeği (Quality Of Work Life Scale - QWLS) 126
3.5.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-12) 129
3.5.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 130
3.5.3.4. İş Tatmini Ölçeği 132
3.5.3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği 133
3.5.3.6. İş Yükü Ölçeği (Quantitative Workload Inventory, QWI) 134
3.5.4. Verilerin Analizi 135
3.6. Bulgular 136
3.6.1. Betimleyici İstatistikler 137
3.6.2. Değişkenlerin Demografik Verilere Göre Durumu 137
3.6.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler 142
3.6.4. Regresyon Analizi Bulguları 145
3.6.5. Yapısal Eşitlik Modeli 150

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA

4.1. BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER 157
4.2. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER 160
4.3. ÖRGÜTLERE VE İŞ HAYATINA YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER 165
4.4. GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER 170
SONUÇ 172
KAYNAKÇA 174
EKLER 206
ÖZGEÇMİŞ 211

KISALTMALAR DİZİNİ

AGFI : Adjusted Goodness of Fit Index

akt. : aktaran

ANOVA : Analysis of Variance

CFI : Comparative Fit Index

ÇYK :Çalışma Yasşam Kalitesi

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

GFI : Goodness of Fit Indices

İAN :İşten Ayrılma Niyeti

İKY :İnsan Kaynakları Yönetimi

H : Hipotez

IFI : Incremental Fit Index

İT :İş Tatmini

İY : İş Yükü

LÜE : Lider-Üye Etkileşimi

LMX :Leader-Member Evchange

N : Number in a Sample

ÖB :Örgütsel Bağlılık

Ör. : Örnek

ÖVD : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation

sd. : Serbestlik Derecesi

ss. : Standart Sapma

SPSS : Statistical Package for the Social Sciences

TLI : Tucker-Lewis Index

X^2 : Ki-kare

vb. : ve benzeri

vd. : ve diğerleri

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo-1: Lider-Üye Etkileşiminin Öncül ve Ardılları 37
Tablo-2: Çalışma Yaşam Kalitesi Değişiminin Potansiyel Fayda ve Mahsurları 61
Tablo-3: Araştırmanın Değişkenlerini İçeren Önceki Çalışmaların / Bulguların Özeti 105
Tablo-4: Katılımcıların Demografik Özellikleri 124
Tablo-5: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri 127
Tablo-6: Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları . 128
Tablo-7: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 129
Tablo-8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 131
Tablo-9: İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 132
Tablo-10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 134
Tablo-11: İş Yükü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları 135
Tablo-12: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri (N=506) 137
Tablo-13: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi . 138
Tablo-14: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması . 139
Tablo-15: Katılımcıların Halen Bulundukları İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması 141
Tablo-16: Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelâsyon Değerleri 144
Tablo-17: Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkiler ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Testi 146
Tablo-18: İş Tatmini Üzerindeki Etkiler ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Testi..... 148
Tablo-19: İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiler ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Testi 149
Tablo-20: Modelin Uyum İyiliği Sonuçları 152
Tablo-21: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları 155

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1: Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci Modeli 30
Şekil-2: İş Talep-İş Kontrol Modeli 47
Şekil-3: Çalışma Yaşam Kalitesine Bütüncül Bakış 69
Şekil-4: Örgütsel Bağlılık Modeli 82
Şekil-5: Örgütsel Bağlılık-İşten Ayrılma Düzeyi Sınıflandırması 98
Şekil 6: Araştırmanın Modeli 120
Şekil 7: Araştırmanın Hipotezleri 122
Şekil-8: DFA Sonrası Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği 128
Şekil-9: DFA Sonrası Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği 130
Şekil-10: DFA Sonrası Örgütsel Bağlılık Ölçeği 131
Şekil-11: DFA Sonrası İş Tatmini Ölçeği 133
Şekil-12: DFA Sonrası İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği 134
Şekil-13: DFA Sonrası İş Yükü Ölçeği 135
Şekil-14: Modifikasyon Düzeltmeleri Sonrasında Oluşturulan Model 153

ÖNSÖZ

Mevcut mesleğimi sürdürürken akademik dünya ile tanışmam; yaşamımda hissettiğim önemli bir eksikliği tamamlamama ve kişisel gelişim hazzını tatmama yol açtı. Bu tat öyle güzeldi ki çeşitli fedakârlıkları gerektirmesine rağmen kendisinden ayrılamadım. Öğrendikçe, aslında ne kadar az şeyi bildiğimin farkına vararak, adımlarımı arttırmaya çalıştım. Hem bu sürece girdiğim için, hem de birlikte çalıştığım ve kendilerinden feyz aldığım çok değerli hocalarım olduğu için kendimi hep şanslı hissettim. Umarım bu çalışmamla birlikte akademisyenlik yolculuğum ömrümün sonuna kadar sürer ve ben de kendimi daha çok geliştirerek bana yol gösteren, elimden tutan ve rol modelim olan kıymetli hocalarım gibi başkalarına örnek olabilirim.

Ankara'da görevli iken başlayan doktora serüvenim, Hakkâri'deyken de sürdü. Nihayet yine Ankara'ya dönüşümle tamamlanıyor... Birçok doktora öğrencisinde olduğu gibi çalışırken ve üniversitemden farklı bir şehirde yaşarken, bu serüvenimi sürdürmek oldukça zorluydu. Şanslıydım ki beni bu sürece girmek üzere cesaretlendiren, bana yol gösterip destek olan, her daim anlayışla bana kolaylık sağlayan fedakâr bir rol modelim vardı: Doç.Dr. Ömer TURUNÇ. İlham kaynağım olan sayın hocama bu ve önceki çalışmalarımın hazırlanmasındaki desteklerinden ötürü sonsuz şüktanlarımı sunarım.

Doktora sürecinde ve bu yolculuğumun son durağı olan tezimi hazırlama aşamasında bilgi birikimime katkı sağlayarak ufkumu genişleten birçok büyüğüm oldu. Bu anlamda Prof. Dr. Bekir GÖVDERE, Prof. Dr. Kenan ÖREN, Prof. Dr. İ.Sani MERT ve Doç.Dr. Mustafa ÖZTÜRK'e de minnet duygularımı ifade etmek isterim.

Ayrıca akademik faaliyetlerim boyunca yoluma ışık tutan Prof.Dr. Nejat BASIM, Doç.Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Prof.Dr. Ünsal SIĞRI, Prof. Dr. Akif Tabak, Prof.Dr. Ahmet ERKUŞ, Doç. Dr. Mazlum ÇELİK ve Adnan EROĞLU hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Tabii ki bu zorlu süreci benimle birlikte yakînenpaylaşan ailemin fedakârlıklarını göz ardı edemem. Onlar, iş sonrasında kendilerine ayırabileceğim kaliteli zamanları çoğunlukla akademik uğraşlarım için harcamama razı oldular. Bu uğurda bana anlayış gösterip desteklerini esirgemeyen hayat arkadaşım ve değerli eşim Figen ALTAY ile varlığıklarıyla yaşantıma mutluluk katan biricik kızlarım Melis ve Belinay ALTAY'a sevgi ve şükranlarımı sunarım.

GİRİŞ

Teknolojinin hızla geliştiği, bilgiyekolaylıklaerişildiği ve değişimin süratle yaşandığı günümüz iş çevresinde; modern örgütler, artan rekabet ortamının gölgesinde, doğru ve optimum stratejiler geliştirerek, sürekli kendini geliştirmek ve hayatta kalma mücadelesinde galip gelmek zorunda kalmaktadır. Birçok kurum ve örgüt maliyet-etkin davranıp, verimliliğini artırmak, performans ve kalitesinigeliştirmek suretiyle kâr marjlarınıyükseltmeyi hedeflemektedir. Mevcut koşullarda zorlanan birçok işletme, çözüm olarak yeniden yapılanma, küçülme ve işgücü tasarrufu yaparak emekçilerinden azami seviyede faydalanma yoluna gidebilmektedir.

Bununla birlikte işgörenlere yönelik beklentiler de her geçen gün artmakta ve çalışanlardan; bilgi ve tecrübe birikimlerinin yanında becerilerini arttırmaları, teknolojiye uyum sağlamaları, asgarî hata ile azamî ürün veya hizmeti sunmaları, kaliteyi göz ardı etmemeleri ve kendilerine verilen görevleri en hızlı biçimde bitirmeleri talep edilmektedir. Ne var ki bu tip yaklaşım ve politikalar, başta stres ve ağır iş yükü yoğunluğu olmak üzere birçokolumsuzluklara sebep olmakta, çalışanların iş yerinde ve hatta iş dışı sosyal yaşantılarında mutsuz olmalarına yol açabilmekte, onların kurumsal bağlılıklarını azaltarak, işi/örgütü ya da mesleklerini terk etme düşüncesini tetikleyebilmektedir.

Bu durumla sıklıkla karşılaşan bazı örgüt ve/veya yönetimler, her ne kadar personel kaybını önemsemese de emek hareketi (işgücü seyyaliyeti), aslında birçok durumda işletmeler için zararlı sonuçlara yol açabilmektedir. Zira işgörenlerin seçimi ve istihdam edilerek yetiştirilmesi, gerekli tecrübe, bilgi birikimi ve yetkinliğe kavuşturulması için yönetimler; ilave zaman, personel ve paraya ihtiyaç duymaktadır. Sarf edilen bu kaynaklar karşılığında; özellikle performansı yüksek, becerikli, tecrübeli ve özverili personelin kaybı işletmeler için israf ve zarar anlamına gelmektedir. Bu tip vasıflı elemanlarını rakip örgütlere kaptırmak, aynı zamanda kurumsal bilgi ve birikimin de karşı tarafa aktarılması sonucunu doğurmaktadır.

Bu yüzden teknoloji ne kadar gelişirse gelişsin, görünümdeki maliyetler ne kadar artarsa artsın; örgütler için en önemli kaynak halen“insan”dır. Dolayısıyla örgütsel sapma ve görevlerden/iş yerinden kaçma gibi birçok olumsuz tepkileri azaltarak, işten ayrılma

eğilim ve eylemlerini düşürecek etkili yönetsel stratejiler geliştirmek, işletmeler için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Bunun için de işten ayrılma düşünce ve eylemlerine neden olanetkenlerin doğru biçimde tespit edilmesi ve söz konusu etkenlere yönelik tedbirlerin alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Nitekim işten doyum sağlayamamanın başta işten ayrılma eğilimi olmak üzere birçok olumsuz tutum ve davranışa yol açtığı bilinen bir gerçektir. Bu noktada ihtiyaç duyulan husus; işgörenlerin örgüt ve kurumlarına olan bağlılığını zayıflatarak, onların tatminsizliğine yol açan diğer etmenlerinde detaylı biçimde ortaya konmasıdır. Dolayısıylaiş/görevleri çalışanlar için daha tatmin edici hale getirecek, bireyleri şevk ve heyecanla çalıştırılabilecek, verilen görevleri daha anlamlı hale getirerek motivasyonu yükseltecek düzenlemeler örgütler için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Başka bir deyişle işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerini yükselterek iyilik/mutluluk hallerini arttıracak, olumlu bireysel ve örgütsel çıktıları elde etme yöntemlerinin sorgulanmasına öncelikverilmelidir.

Zira günümüz çalışma koşullarında iş ve görevlerin zorlaştığı, kimi işkolunda fizikî, kiminde de zihnî iş yükünün arttığı bilinen bir gerçektir. Bu durumda iyi ve kaliteli çalışma koşulları tek başına yeterli kalmayabilmektedir. Öte yandan zor ve stresli koşullar ile düşük kalitede çalışma koşullarına sahip bireyler için, bu olumsuz koşulların etkisini telafi edebilecek ya da azaltacak alternatiflerin de belirlenmesine ihtiyaç olduğu söylenebilir. Bu çerçevede araştırmamızda; hem örgüt, hem de işgörenler için kıymetli ve etkili iş kaynağı olan "lider"ler ve onların yaklaşımlarının da mercek altına alınması hedeflenmiştir. Çünkü çalışanlar, sadece işe veya örgüte değil aynı zamanda lidere/amirlerine de bağlılık göstererek mevcut işlerine devam edebilmektedir.

Yukarıda belirtilen hususlar kapsamında kurgulanan çalışmamızda; işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ile nedensel biçimde ilişkili olan öncülleriniaçığa çıkarmaya ve diğer değişkenlerin bu ilişkilerdeki aracı rollerini ortaya koymaya çalışılmıştır. Zira alan yazında yapılan incelemede; bahse konu değişkenlerin sadece birbirleri ile olan ikili ilişkilerini inceleyen araştırmalara rastlanmış ve çalışmamızdaki tüm degiskenleri genel bir bağlamdaele alanaraştırmaların iseyetersiz kaldığı tespit edilmiştir.

Bu doğrultuda daha genel ve bütüncül bir bakış açısıyla tasarlanan araştırmamızda; işten ayrılma sürecinde rol alan değişkenlerin azamisini inceleyen kapsamlı bir modelin oluşturulmasına gayret gösterilmiştir. Çalışma yaşam kalitesinin merkeze alındığı söz konusu modelde; iş yükü bağımsız değişken, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişkenler olarak ele alınmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkilerde; lider-üye etkileşim kalitesi ile örgütsel bağımlılığın aracılık rolleri sorgulanmıştır.

Örneklemi özel güvenlik sektörü çalışanlarından oluşan görgül (deneysel) araştırmamız toplam yedi bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde sırasıyla; iş yükü, lider-üye etkileşimi, çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti kavramları, mevcut kuramsal ve görgü çalışmalar ışığında açıklanmıştır. Beşinci bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Altıncı bölümde yapılan analizler sonucunda erişilen bulgulara değinilmiş, örneklem ve değişkenlere ait istatistikler, değişkenler arasındaki ilişkiler ve yapısal eşitlik modelinin analiz sonuçları açıklanmıştır. Araştırmanın son bölümünde ise, elde edilen bulgular özetlenmiş ve ilgili literatürdeki diğer araştırmalarla mukayese edilerek tartışılmıştır. Son olarak hem yönetici ve örgütler, hem de ileride bu konuda araştırma yapacak akademisyenler için bazı tavsiyelerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN ÖNCÜL DEĞİŞKENLERİ

1.1. İŞ YÜKÜ

Gelişmekte olan ülkelerde sanayi sektörleri hızlandırılmış bir modernleşme süreci geçirmektedir. Bu süreç doğrultusunda çalışma koşulları ve işgücü beklentileri de yenilenmektedir. Bazı iş kollarında fiziksel faaliyetlerin yerini; zihinsel iş yükünü içeren, yüksek dikkat ve konsantrasyon gerektiren görevlere devretmiştir (González-Munoz ve Gutiérrez-Martínez, 2006: 355). Günümüzün işgörenleri, Endüstri Devrimi'nin ağır koşullarına göre daha insanî koşul ve olanaklarda çalışsalar da sürekli değişen iş çevresi ve artan rekabet ortamı iş yükünü kaçınılmaz hale getirmektedir (Tayfur, 2011: 61). Zira önceki dönmelerde fizikî olarak iş yükünün altında ezilen çalışan kesimi, şimdi de zihnî ve psikolojik baskıların etkisiyle iş yükü yoğunluğuna maruz kalabilmektedir.

1.1.1. İş Yükünün Tanımı ve Tetikleyicileri

Rekabet ortamının artmasına paralel olarak, işletmeler; yeniden yapılanma, küçülme, işgücü tasarrufu ve geçici işten çıkarma yöntemlerini kullanma zorunluluğuna girebilmektedir. Söz konusu çalışma ortamında iş güvencesizliğinin yanında iş yükü yoğunluğu da artmaktadır. Çünkü talep edilen çıktılar, işgören ve yöneticilere yönelik performans beklentileri azalmamakta, bilakis artmaktadır (Quick vd., 2002: 190). Bu bağlamda iş yükü, halen çalışma yaşamının ve çalışma yaşam kalitesinin kritik bir bileşeni olarak önemini sürdürmektedir (Arts vd., 2001: 13).

Kurumsal bağlılığın ve işgörenlerin aidiyet duygusunun önem kazandığı günümüz koşullarında, iş yükünün kritik bir role sahip olduğu söylenebilir. Nitekim ağır iş yükünün örgütsel bağlılığı anlamlı biçimde etkilediği ve iş yükünün yoğunlaşması sonucu işten ayrılma niyetinin de arttığı görülmektedir (Jones vd., 2007: 668). Yapılan araştırmalar; yoğun iş talepleri, yetersiz özerlik (otonomi) ve duygusal taleplerin baskısıyla birlikte artan iş yükünün, çalışanları duygusal tükenmişliğe ittiğini ve işe karşı takınılan tutumlarda da duyarsızlaşmanın meydana geldiğini ortaya koymaktadır (Lee, 2011: 85).

Ayrıca aşırı iş yükü, endüstriyel yorgunluk gibi arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Bisen ve Priya, 2010: 100). Bu doğrultuda yöneticiler; ağır iş yüküne sebep olan etkenleri sürekli olarak gözlemleyerek, bu etkenleri uygun biçimde ortaya koyarak işgörenlerin stres seviyesinin azaltılmasına ve onların bağlılığını arttırılmasına katkı sağlayabilir. Böylece birçok işletmenin sorunu olan işten ayrılmaların önüne geçilebilir (Firth vd., 2004: 177).

Çalışma alanının değişmeyen bir unsuru olarak kavramsallaştırılan iş yükü (Carayon ve Gürses, 2005: 295); bireylerin belirli bir zaman diliminde tamamlaması gereken iş miktarı olarak tanımlanabilir (Myny vd., 2011: 2110). "Çalışan başına düşen iş hacmi" olarak da ifade edilen iş yükünün birçok bileşeni mevcuttur. Bu anlamda çalışma süreleri, üretim miktarı ve seviyesinin yanı sıra, icra edilen faaliyetlere ilişkin zihni talepler bile iş yükünün algılanmasında rol oynamaktadır (Spector ve Jex, 1998: 358). Nitekim çalışanlardan talep edilen birçok görev, iş yüküne dönüşerek personelin omuzlarına binmektedir (Sonnentag ve Frese, 2003: 459).

İş yükü; genel olarak iş yerindeki görev yükü ve taleplerin, elde bulunan mevcut kaynaklara oranı olarak tanımlansa da farklı bileşenlerin etkileşimiyle de ortaya çıkabilmektedir. Gün içerisinde yapılacak genel iş miktarı, işlerin zorluk derecesi, ihtiyaç duyulan dikkat ve konsantrasyon miktarı, görevleri tamamlamak için tahsis edilen zaman, dinlenme molaları, teknolojik kaynaklar, ehil insan durumu ve çoklu görev miktarı bunlara örnektir (Holden vd., 2011: 2). Zira çalışan başına düşen görev ve sorumluluğun artması, işgörenlerin kapasitesinin üstünde ve görev tanımlarının ötesinde iş yapma zorunluluğu ağır iş yüküne zemin hazırlayabilmektedir (Karasek Jr, 1979: 287; Balanuye, 2014: 28).

Bireyler tarafından fiili olarak gerçekleştirilen ve algılanan iş miktarı olarak da tanımlanan iş yükü, çalışma ve dinlenme süreleri ile doğrudan ilintilidir (Britt ve Dawson, 2005: 203, 205). Görevlerin tamamlanması için gereken süreye sahip olunmadığında ve bu kısıtlı aralıkta birçok işin sonlandırılması zorunluluğu hissedildiğinde ya da güç gerektiren faaliyetler ağırlık kazandığında, yoğun iş yükü baskısından söz edilebilir (Geurts, 2003: 534; Demiral vd., 2007: 12; Hetty vd., 2009: 597).

Dolayısıyla ağır iş yükü algısı, bireylere verilen görev miktarı normalin (kabul edilebilir düzeyin) üzerinde seyrettiğinde oluşmaktadır (Keser, 2006: 105). Nitekim çok bileşenli yapısı olan iş yükünün başlıca etkenleri; zaman baskısı, zihinsel çaba gösterme ve psikolojik olarak strestir (Verwey ve Veltman, 1996: 272).

Birçok görevi kısıtlı bir zaman içerisinde tamamlamak zorunda olan bireyler, başkalarına yönelik talepleri de devralınca, tamamlanamayan görevlerin baskısı altında ezilerek psikolojik meşguliyet kıskacına girmektedir (Derya, 2008: 72). Kendisine biçilen rolün dışında yeni ve farklı görevler verilen bireyler, tüm taleplerin yarattığı gerilim sonucu düşük performans gösterebilmektedir (Duxbury ve Higgins, 1991: 63).

Başka bir ifadeyle işgörenlerin görev tanımlamalarında belirtilen sorumluluklarının ötesinde diğer işlerle uğraşması da iş yükü yoğunluğunu arttırmaktadır. Örneğin lüzumsuz yazı ve bürokrasi işleri, zorunlu telefon görüşmeleri ve eleman yetersizliği, bireyleri asıl görevlerinden alıkoyarak, onların işlerinden tatmin olmamalarına yol açmaktadır (Stuart vd., 2008: 3017; Balanuye, 2014: 28).

Öte yandan bireylerin işinden ayrılması durumunda da, geride kalan çalışanların sorumlulukları artmakta ve tümüyle süregelen iş yükü, kalanların kapasitelerinin üzerine çıkmaktadır (Lee vd., 2015: 522). Bu duruma; işletme sahiplerinin maliyetleri düşürme ve tasarruf yapma gayreti ile istihdamı kısma arzuları da ilave edilince, mevcut görev ve işlerin yükü, tamamıyla kurumdaki mevcut çalışanların omzuna binmektedir (Easthope ve Easthope, 2000: 46).

Kısıtlı zaman baskısının yanında görevleri yerine getirmek üzere ihtiyaç duyulan araç ve malzemelerin eksikliği de ilave iş yüküne sebep olabilmektedir (Ballet ve Kelchtermans, 2008: 52). Bu eksikliklerin yanında meslektaşlar arasında kolektif çalışma kültürünün zayıf oluşu, çalışma arkadaşlarının birbirini desteklememesi de iş yükünü körüklemektedir (Vardi, 2009: 500).

Özetle iş yükü, iş ortamındaki talep ve beklentilerin yoğunlaşmasıyla birlikte artmaktadır (Wicker ve August, 1995: 42). Bunun yanında üretim için yapılan baskı ve talepler arttıkça da iş yükü ağırlaşmaktadır (Szalma ve Teo, 2012: 483; Harris vd., 2015: 4). Bu durumda sınırlı kapasiteye sahip insanoğlundan talep edilen

görevlerin miktar ve çeşitliliği iş yükü derecesini belirlemektedir (González-Munoz ve Gutiérrez-Martínez, 2006: 356). Görevleri yerine getirme esnasında kaynakların yetersizliği ve bireylerden kapasitesilerinin üzerinde performans göstermesinin beklenmesi de ağır iş yükü ortamına yol açmaktadır (Iverson ve Deery, 1997: 73; González-Munoz ve Gutiérrez-Martínez, 2006: 356).

Diğer taraftan taleplerdeki bir düşüş ise iş yükü yoğunluğunu azaltmakta ve sonuçta iş performansının lehine bir durum gelişmektedir (Huffenberger, 2012: 102). Ayrıca uygun kaynaklara rağmen çok fazla talebin olması durumunda yüksek iş yükü algısı oluşurken; kaynakların taleplerden daha fazla tahsis edilmesi durumunda, düşük iş yükü algısı oluşmaktadır (Chui vd., 2014: 329).

Çalışanların maruz kaldıkları yoğun taleplerin yanında birbiriyle bağdaşmayan görevler de iş yüküne neden olabilmektedir (Greenglass, 2003: 583). Başka bir ifadeyle, birbiriyle örtüşmeyen hatta çatışan talepler, işgörenleri ikileme düşürmekte ve ödevlerin başarıyla tamamlanmasını zorlaştırmaktadır (Duxbury ve Higgins, 1991: 64). İdarenin değişen politika ve talepleri de, işgörenler için yeni bir beklenti alanı oluşturmakta ve gerekli hazırlıkların yapılması için zaman daraldığından, ağır iş yükü sorunuyla karşılaşılmaktadır (Easthope ve Easthope, 2000: 49).

İş yükü miktarını belirleyen başlıca faktörlerden biri "talep-kaynak" yaklaşımıdır. Söz konusu yaklaşıma göre; iş yerindeki mevcut kaynak ve olanakların, mevcut beklenti ve taleplerden yüksek olduğu durumda, işgörenlerin görev performansı için halen elverişli olanaklar süregelmektedir. Bu tip ideal durumlarda, çalışanların beklenmeyen sorunlara çözüm getirebilme olanağı bulunmaktadır. Ancak taleplerin eldeki kaynakları aştığı durumda ise iş yükü sınırı aşılmış olur. Eldeki kaynaklar talepleri karşılayamadığından, mevcut performans düşer ve faaliyetler çöküntüye uğrar (Wickens, 2008: 452-453). Performansın istikrarlı bir şekilde gelişmesi için ya göreve yönelik yetenekler geliştirilmeli ya da kaynakların büyük bir çoğunluğu tüketilmelidir. Kaynakların tüketilmesi sürecinde de iş yükünün artışı kaçınılmazdır (Szalma ve Teo, 2012: 474).

Çalışanların kendi iş sistemlerinde; beklenmedik biçimde gereksiz ve ilave iş yüküne yol açan, stresi artırıp, performansı düşüren bir takım "performans engelleyiciler"

bulunmaktadır (Gurses ve Carayon, 2009: 510). Performansı sekteye uğratan bu engeller; ilave görevler, fiziki yeterliliği düşük çalışma ortamı, yanlış teşkilatlanma, teknoloji ve araçların düzensiz kullanılmasıyla iş yüküne sebep olmaktadır (Gurses vd., 2009: 424, 435).

Diğer taraftan çalışanlara işlerini yapmalarında destek sağlayan "performans kolaylaştırıcılar" da söz konusu olabilmektedir. Bu kolaylaştırıcı ve engelleyiciler, çalışma ortamındaki iş yükü miktarını doğrudan değiştirebilmektedir. Örneğin engelleyiciler, gereksiz iş yükünü arttırırken, kolaylaştırıcılar gereksiz iş yükünü azaltmaktadır. İş yükü miktarını değişteren bu iki unsurun doğru biçimde tanımlanması ve yeniden iş tasarımı yapılması sonucu çalışma yaşam kalitesi de geliştirilebilir (Carayon ve Gürses, 2005: 298)

Öte yandan "durumsal farkındalık" konusundaki eksiklikler de hataları ve iş yükünü körüklemektedir. Çevresinde olup bitenleri bilmeyen işgörenler, beklenmedik durumlarda (sürprizlerle) karşılaştıklarında; dikkat kaybı yaşamakta, konsantrasyonlarını yitirmekte ve böylece performansları da düşmektedir. Bu yüzden özellikle karmaşık sistemlere sahip çalışma ortamlarında, ihtiyaç duyulacak ilave bilgiye erişim sağlanabilecek olanakların sağlanması tavsiye edilmektedir (Chui vd., 2014: 337).

Diğer bir iş yükü çeşidi de "zihinsel iş yükü"dür. Fiziksel iş yükünde olduğu gibi zihinsel iş yükünün de "kırmızı çizgi"leri/sınırları vardır. Fiziksel iş yükünde performans ve yaralanma problemlerinin önüne geçmek için faydalanılan ergonomiden, zihinsel iş yükü sorunlarında da faydalanılabilir (Grier vd., 2008: 1205). Her ne kadar teknolojik ilerleme sonucu fiziksel çaba gerektiren işler ve hata oranı azalsa da, yeni sistemleri takip etmesi gereken insanların sorumluluğu artarak, iş yükü zihni biçimde kendini göstermektedir (Howell, 2003: 554).

Ayrıca zihinsel iş yükü; zaman baskısı, yöntem ve işlemlerde belirsizlik, ürün/çıktı belirsizliği, görevlerin zorluğu, kusursuzluk beklentisi, karmaşık talepler vb. baskıların sonucu ortaya çıkmaktadır. Basit görevleri birleştirmenin yanında işgörene kontrol ve sorumluluk olanağı sağlamak suretiyle gerçekleştirilen iş zenginleştirme süreci

de zihni iş yükü algısının yükselmesine neden olmaktadır (Cook ve Salvendy, 1999: 15, 20).

Bunlarla birlikte amirin liderlik kapasitesi, takım çalışma derecesi, belirsizlik derecesi ve iş akışı gibi etmenler iş yükünün belirlenmesinde önemli bir role sahiptir (Myny vd., 2011: 2125). Nitekim amirlerinden yeterli desteği alan çalışanlar, iş yükü ve çaresizlik konusunda daha az olumsuz düşüncelere kapılmaktadır (Tayfur, 2011: 188).

Öte yandan karar alma ve değişimi yönetme konusunda inisiyatif sahibi olan işgörenlerin de amirlerine karşı mahcup olmamak ve kendilerine duyulan güveni zedelememek için daha fazla iş yükünü omuzladığı gerçeği göz ardı edilmemelidir (Ballet ve Kelchtermans, 2008: 58).

İş yükü miktarını belirleyen diğer bir etken de çalışma saatleridir. Çalışma saatlerinin optimum düzeyde tutulması durumunda iş yükü dengesi sağlanabilmektedir (Shirom vd., 2010: 559). Nitekim sağlıklı ve emniyetli bir iş yeri tasarımında, kabul edilebilir azami çalışma zamanını ve sürdürülebilir iş yükü miktarını belirlemek önemlidir (Wu ve Wang: 2002: 280).

Çalışma ortamında bireylere düşen görevler doğrultusunda tahsis edilen roller ve rollerin oluşturduğu stres de algılanan iş yükü miktarına doğrudan etki edebilmektedir. Bununla birlikte rol belirsizliği ve iş yükü sonucu oluşan gerginlik ortamı, bireyler arası çatışmalara yol açabilmektedir (Jaramillo vd., 2011: 349).

Çalışanlara yönelik iş beklentileri ne kadar yüksek tutulursa, maruz kalınan tükenmişlik miktarı da o denli artmaktadır (Cullen vd., 2008: 68; Tayfur, 2011: 197). Nitekim araştırmalar, iş yükünün tükenmişlik ve benzeri zararlı psikolojik tepkilerle örtüşen önemli bir stres kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır (Greenglass vd., 2003: 581; Tayfur, 2011: 310; Zeytinoğlu vd., 2015: 2515).

Öte yandan işgörenlerde kıdem durumu da iş yükü algısı düzeyini etkileyebilmektedir. Kıdemli işgörenler, kazandıkları tecrübeler sayesinde sorunları daha pratik biçimde çözebilmekte, böylece iş yükünün olumsuz etkilerinden daha az etkilenmektedirler (Shirom vd., 2010: 559). Bu durumda ilerleyen yaşın ve işyerindeki

geçirilen çalışma süresinin maruz kalınan iş yükü miktarını azalttığı söylenebilir (Swartz, 1999: 116).

Nitekim genç çalışanlar, iş yükünün olumsuz yönünden daha fazla etkilendiklerinden, yaşça büyük arkadaşlarına nispeten daha sık stres belirtileri göstermektedir (Lindfors, 2006: 863). Çalışma veya görevleri tamamlama sürelerini kısaltmak için işgörenlerin tecrübelerini arttırıcı tedbirler almak gerekmektedir. Ne var ki tecrübe kazanıncaya kadar ödenecek bedel, daha fazla ve yoğun çalışmayı içermektedir (Wallace, 1997: 244).

İş yükü algısını yönlendiren diğer bir unsur da kişilik özellikleridir. Zira bireylerin sorumlu ve duygusal denge kişilik özellikleri arttıkça, algılanan iş yükü miktarı da azalmaktadır (Cömert, 2009: 100). Diğer taraftan bazı araştırmalar da iş yükü artışına karşın bazı bireylerin mutlu olma eğilimini kullanarak iyilik hallerini sürdürdüklerini, hatta geliştirdiklerini ileri sürmektedir (Olivos-Jara vd., 2014: 131).

Peterson ve arkadaşlarının (1995: 446) yaptığı çok uluslu bir araştırmada; güç mesafesi yüksek olan ülkelerde, yöneticilerin daha yoğun iş yükü algısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, bu durumun belirsizlikten kaçınma eğiliminden kaynaklandığını; rol belirsizliğine tahammülü düşük olan toplumların bu sorunları aşmak için, kuralları arttırdığını, bürokrasi ve hiyerarşiyi daha da etkinleştirdiğini, böylece algılanan iş yükünün de arttığını ileri sürmüşlerdir.

1.1.2. İş Yükünün Etki ve Sonuçları

İşgörenlere tahsis edilen görevler aynı olsa bile, görevin içerik ve sonuçları iş yükü algısını etkileyebilmektedir. Bu yüzden iş yükünün kıymetlendirilmesi esnasında çalışanlarda başarı ya da yüksek performans gösterme arzusunun önem kazandığı dikkate alınmalıdır (Miyake, 2001: 237). Örneğin iş yükünün yoğunlaşmasına bağlı olarak artan stres belirtileri, beyaz yakalılara nispeten, mavi yakalı çalışanlarda daha fazla görülmektedir (Wicker ve August, 1995: 43).

Bireylerin kariyer beklentileri, kârı arttırma ve rekabette üstünlük sağlama gibi amaçları söz konusu olduğunda, uzun çalışma sürelerine rağmen iş yüküne ve sosyal yaşantılarının zedelendiğine yönelik algıları olumsuz yönde değişmeyebilir

(Wallace, 1997: 242). Ayrıca alışılagelmiş bazı faaliyetler, ilave zaman kaybı ve iş yüküne neden olsa da çalışanların görevinin bir parçası olarak görülerek kabullenilebilir (Griep vd., 2009: 1170).

Yine de çoğu durumda algılanan iş yükünün fazla olması halinde, çalışma ortamındaki birtakım olumsuzluklardan da bahsedilebilir. Nitekim Ilies ve arkadaşları (2010: 429) tarafından yapılan bir araştırmada; iş yükünün hem fiziksel, hem de psikolojik yansımalarının olduğu görülmüştür. Bu kapsamda iş yüküyle birlikte kan basıncının ve stres düzeyinin yükseldiği, buna karşın iyi/mutlu olma halinin ise düşüş gösterdiği ifade edilmiştir. Ayrıca algılanan örgütsel destek ve iş kontrolünün, iş yükünün olumsuz etkilerini farklılaştırdığı/ılımlaştırdığı saptanmıştır. Başka bir ifadeyle iş kontrolü ve algılanan örgütsel desteğin yüksek olduğu durumlarda, iş yükünün stres ve kan basıncı üzerindeki olumsuz etki derecesinin de azaldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte stresin; iş yükü ile iyi olma hali arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Bu bağlamda iş yükü ağır olan çalışanlarda; işe ve çalışma ortamına karşı daha da olumsuz yaklaşımlar sergilendiği söylenebilir. Bu olumsuz yaklaşımla birlikte iş tatmini ve kendine saygı azalırken, stres belirtilerinde artış gözlenebilmektedir (Wicker ve August, 1995: 41). Başta iş yükü olmak üzere çalışma koşullarında karşılaşılan olumsuzlukların yol açtığı stres, kronik rahatsızlıkların da oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Lindfors, 2006: 861).

Çalışma süresinin artması ve iş yoğunluğunun artması durumunda, yerleşik çalışma ve boş zaman düzeni bozulmakta, böylece duygusal tükenmişlik kapsamı genişlemektedir (Sweeney ve Summers, 2002: 241). Aşırı iş yükü işgörenlerin tatmin düzeyini azaltırken, işyerinde tükenmişlik olasılığını arttırmaktadır (Swartz, 1999: 132). Bu yüzden işgörenlerin tükenmişlik seviyesini azaltmak üzere öncelikle odaklanması gereken unsur; iş yüküdür (Shirom vd., 2010: 559). Bu çerçevede ağır iş yükü algısı sonucu ertelemecilik eğiliminin de artması söz konusudur (Cömert, 2009: 99).

Öte yandan iş yükü fiziksel bitkinlik ve tükenmeye de yol açmaktadır. İş yükünün fazla olduğu ortamlarda; şayet iş kontrolü de düşükse, bitkinlik ve tükenmeye daha fazla maruz kalınmaktadır (Portoghese vd., 2014: 155). İş kontrolünün düşük olduğu durumda, iş yükünün tükenmişlik gibi olumsuz etkileri artmaktadır. Bu kapsamda

iş yüküne rağmen iş kontrolünü arttırarak tükenmişlik seviyesi azaltılabilir (Bolat, 2011: 98). İş kontrolünün düşük olması durumunda, iş yükü depresif belirtilere de neden olmaktadır. İş kontrolü yüksek tutulduğunda ise yüksek iş yükü miktarına rağmen depresif belirtiler seyrekleşmektedir (Sargent ve Terry, 1998: 230).

İş yükü miktarı artıkça hissedilen stres seviyesi de yükselmektedir (Roberts vd., 1997: 102; Akyıldız ve Turunç, 2013). İş yoğunluğunun artışı kısa dönemli olsa bile psikolojik olarak stresli bir ortama yol açabilmektedir (Sweeney ve Summers, 2002: 242). Artan iş yükü algısı sonucunda kinizm, öfke ve duygusal tükenmişlik hali de yaygınlaşmaktadır (Greenglass vd., 2003: 590).

Ayrıca işe yönelik olumsuz diğer duygular da körüklenmektedir. Başka bir ifadeyle ağır iş yükü, bireylerin kendini öfkeli hissetmesine, rahatsızlık ya da hayal kırıklığına kapılmasına ve diğer bireylere de huzursuzluk yaratmasına yol açmaktadır (Geurts, 2003: 552-553).

İş yükü, çalışma ortamında zorbalık ve mobbinge de zemin hazırlamaktadır (Baillien vd., 2011: 201). Bunun yanında iş yükü miktarı yöneticinin yaklaşımını da değiştirebilmektedir. İş yükü arttıkça, paylaşımcı liderlik tarzı terk edilip emredici ve ikna edici yaklaşımlara yönelik eğilimler artmaktadır (Balsanelli, 2009: 32, 33).

Yapılan birçok araştırma fazla çalışma süreleri, iş yükü ve vardiya usulü çalışma ile iş-aile çatışması arasında doğrusal bir bağ olduğunu ortaya koymaktadır (Yıldırım ve Aycan, 2008: 1368). Gün içerisinde daha uzun süreli çalışan ve daha az dinlenen çalışanlarda; iş-aile çatışması daha yoğun biçimde görülmektedir (Britt ve Dawson, 2005: 220).

Gerek nitel, gerekse de nicel iş yükü miktarı arttıkça, iş-aile çatışması da artmaktadır. Uzayan çalışma süreleri ile zorlu görevler sıklaştıkça, iş-aile çatışması daha sık gözlenmekte ve bireyler kimi zaman eş ve çocukları, kimi zaman da kendilerine zaman ayıramamaktadır. Bu yüzden bireyler iş ve sosyal yaşamları arasında denge kuramamaktadır (Aycan ve Eskin, 2005: 461; Derya, 2008: 72; Tayfur, 2011: 300).

İş yükü ile birlikte iş-aile çatışmasına maruz kalan çalışanlar, duygusal tükenmişlik döngüsüne girerek işlerine/görevlerine karşı daha az ilgi göstermekte ve performanslarını düşürmektedir (Karatepe, 2013: 628). İş-ev çatışması ve iş yükü arasındaki bu etkileşim sonucu işgörenler, çalışma saatleri haricinde de yeterli istirahat ve toparlanma olanağına kavuşamayıp, sağlıklarını yitirebilmektedir (Geurts, 2003:551-552). Bu yüzden iş-aile çatışmasının önüne geçmek için iş yükü kabul edilebilir seviyeyi aşmamalıdır (Turgut, 2011: 173). Bu tip zorlu koşullar hem strese neden olmakta, hem de bireysel ve örgütsel performansı düşürmektedir (González-Munoz ve Gutiérrez-Martínez, 2006: 356).

İş yükü algısı, görev performansını da doğrudan etkilemektedir (Chui vd., 2014: 337). Ayrıca iş yükü ile göreve yönelik beceri dengesinde; performans duyarsızlığı iki biçimde kendini gösterir. Bu bağlamda performansı korumak için ya ekstra çaba sarf edilerek iş yükü arttırılır ya da göreve yönelik beceriler geliştirilerek iş yükü düşürülür ki bu durumda görevi tamamlamak için ayrılacak kaynak miktarı azalır. İş yükü duyarsızlığı ise ya çalışanın üretim/hizmet kalitesini göz ardı ederek performansını düşürmesi, ya da iş yüküne karşı duyarsızlaşması biçiminde kendini gösterir. Göreve yönelik beceriler geliştirildiğinde ise, artık çalışan için iki alternatif ortaya çıkar. Bu durumda işgören ya performans duyarsızlığını tercih edip aşırı kaynak kullanımından vazgeçer, ya da iş yükü duyarsızlığını tercih edip görev için kaynaklarını tüketir (Szalma ve Teo, 2012: 474).

İş yüküdeki ani değişim dalgaları, özellikle duygusal dengesizlik (nevrotizm) derecesi yüksek olan bireyleri daha fazla etkilemektedir. İş yükünün bir anda artması veya azalması durumunda, bu tip bireylerin ruhsal durumu bozulabilmekte, konsantrasyon ve dikkat kaybı yaşayarak performansları düşebilmektedir (Cox-Fuenzalida vd., 2004: 454).

Ani değişim kapsamında, özellikle yüksek iş yükünden düşük iş yüküne geçişin performansı bozucu etkisi daha olasıdır (Hauck vd., 2008: 122). İşgörenlerin performansındaki bu düşüşün sebebinin; stresi tetikleyen bir uyarıcı olarak görülen aniden düşen ya da yükselen iş yükü değişimi olabileceği ileri sürülmektedir (Cox-Fuenzalida vd., 2004: 448). Bu durumda keskin iş yükü değişimlerinin yol açtığı strese karşı mücadelede sosyal destekten faydalanılabilir (Hauck vd., 2008: 122)

İş yükü yoğunluğu, çalışma ortamındaki kargaşayı da arttırmaktadır (Easthope ve Easthope, 2000: 43). Birçok vazifenin aynı anda yapılmasının beklendiği durumlarda, görevlerin büyük bir çoğunluğu sürekli olarak sekteye uğramaktadır (Pruett, 2001: 69). Bunun yanında yoğun iş yük algısı, rol belirsizliği ile hata yapma endişesini arttırmaktadır (Tayfur, 2011: 190). Endişelenmenin ötesinde iş yükünün yoğunlaşması, fiziksel zararları da gündeme getirebilmektedir. Bu zararlar kapsamında hem kas-iskelet sistemi hastalıkları, hem de iş kazası risklerinden söz edilebilir (Denton vd., 2003: 68).

Uzun çalışma saatlerinin de işgücü kaybının önemli sebeplerinden biri olduğu söylenebilir (Lee, 2011: 85; Duxbury ve Halinski, 2014: 670). İş yüküne bağlı olarak kendini çaresiz hisseden ve duygusal olarak tükenen işgörenler, işlerine yönelik olumsuz tutumlar sergilemektedir (Tayfur, 2011: 310). Ağır iş yükü algısı söz konusu olduğunda işe devamsızlıklar çoğalmakta (Dwyer ve Ganster, 1991: 601), iş tatmin düzeyi düşmekte, işten ayrılma niyeti de yükselmektedir (Zeytinoglu vd., 2007: 44).

Bireylere kapasitesinin üstünde yüklenilmesiyle birlikte, çalışanların işten ayrılma niyetleri artmaktadır (Qureshi vd., 2013: 768). Yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılığı ve performansı yüksek olan çalışanlar, işten ayrılma niyetleri derecelerine göre (yüksek-düşük) iki gruba ayrılmış ve iki grup arasındaki temel farkın "iş yükü" olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşlerine önem verip, üst seviye çaba harcayan bu denek gruplarından iş ve rol yükü yüksek olan işgörenlerin, yüksek örgütsel bağlılıklarına rağmen işten ayrılma niyetine sahip olduğu gözlenmiştir (Duxbury ve Halinski, 2014: 669).

Yapılan birçok araştırmada; iş yükü ve iş tatmini arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişkinin var olduğu saptanarak, daha az iş yüküne sahip işgörenlerin işlerinden daha çok tatmin olduğu ileri sürülmüştür (Spector ve Jex, 1998: 364; Swartz, 1999: 108; Denton vd., 2003: 79). Ağır iş yükünün çalışanların iş tatmini üzerindeki bu olumsuz etkisi; yeni işgörenlerden çok, tecrübeli işgörenlerde kendisini göstermektedir (Jones vd, 2007: 668).

Diğer taraftan Cook ve Salvendy (1999: 21), zihni iş yükü düzeyi makul seviyede tutulduğunda; işgörenlerin iş tatmin seviyesi yüksek seyredebildiğini; düşük ya

da yüksek düzeyli zihni iş yükü durumunda ise bireylerin tatmin seviyesinin düşebildiğini ileri sürmüştür. Benzer biçimde Dwyer ve Ganster (1991: 601, 602), iş kontrolünün yüksek olduğu durumlarda iş yükünün strese neden olmadığını ve iş tatminini beslediğini, ancak iş kontrolünün olmadığı ya da düşük seyrettiği koşullarda iş yükünün olumsuz etkilerinin belirginleştiğini ifade etmiştir.

1.1.3. İş Yüküne Yönelik Yapılan Araştırmalar

Cömert (2009: 85) tarafından yöneticilere yönelik olarak yapılan bir araştırmada cinsiyete göre iş yükü algılarında anlamlı bir farklılığın olduğu ve erkeklerin kadınlara nispeten daha fazla iş yükü algısına sahip olduğu gözlenmiştir. Öte yandan Akdağ (2013: 60) öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada; katılımcıların yaşı, cinsiyeti, medenî durumu ve hizmet süresi gibi demografik özelliklerine göre iş yükünün anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Shirom ve arkadaşları (2010: 559) ise işyerinde kıdemin iş yükünü azaltan bir faktör olduğu bulgusuna erişmiştir. Buna paralel olarak Swartz (1999: 130) yaş ile iş yükü arasında analamlı ilişki olduğunu tespit etmiştir.

Balanüye (2014: 46,56) tarafından hemşireler üzerine yapılan incelemede; en fazla iş yüküne maruz kalan grubun haftada 48 saat ve üzerinde çalıştığı tespit edilmiştir. Ayrıca yoğun iş yükü sonucu katılımcıların hastalarına yeterli zamanı ayıramadığı, yorgunlukla birlikte hata eğilimlerinin çoğaldığı, ilgi, tedavi ve takip sürecinde sıkıntıların oluştuğu ve bunun da hasta güvenliğini risk altına soktuğu gözlenmiştir.

İş yükü algısının görevin sonucuna göre değişebileceğini dikkat çeken Miyake, (2001: 237) ise tamamlanan görevler aynı olmasına rağmen sonucun başarılı ya da başarısız olmasına göre iş yükü algısının şekillendiği sonucuna ulaşmıştır.

Örgütsel küçülmenin dezavantajlarını dile getiren Wicker ve August (1995: 41-42) çalışmalarında; iş yükü ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada ağır iş yükü koşullarında stresin de yüksek olduğu belirlenmiştir. Benzer biçimde Roberts ve arkadaşlarının (1997: 102) araştırmasında; iş yükü yoğunluğu arttıkça, stres seviyesinin de arttığı gözlenmiştir.

Sweeney ve Summers ise (2002: 242) iş yükünün çalışanlarda stresin yanında, tükenmişliği de yol açtığını saptamıştır. Hemşireler üzerinde yapılan başka bir araştırmada da iş yükü algısının duygusal tükenmişliğin yanında öfke ve kinizme de neden olduğu tespit edilmiştir (Greenglass vd., 2003: 590).Öte yandan Portoghese ve arkadaşları (2014: 155) iş yükü ile kinizm arasındaki ilişkide iş kontrolünün düzenleyici (ılımlaştırıcı) etkiye sahip olduğunu ve iş kontrolü arttıkça iş yükü-kinizm ilişkisinin gücününü yitirdiğini belirlemiştir.

Bununla birlikte Lee (2011: 84) ise iş yükü ile kinizm arasındaki ilişkide lider-üye etkileşim kalitesinin düzenleyici/ılımlaştırıcı etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Söz konusu çalışmada lider-üye etkileşim kalitesi yüksek olduğu durumlarda, iş yükünün kinizm üzerindeki olumsuz etkisinin azaldığı gözlenmiştir. Öte yandan Balsanelli ve arkadaşları (2009: 33) iş yükü ile liderlik tarzı/yaklaşımı arasında anlamlı ilişkinin olduğunu ve iş yükü arttıkça katılımcı liderlikten otoriter liderliğe yönelindiğini saptamıştır.

Yıldırım ve Aycan'ın (2008: 1374, 1375) hemşireler üzerine yaptığı bir araştırmada; düzensiz çalışma programları ve ağır iş yükünün iş-aile çatışması ile ilişkisinin anlamlı ve aynı yönde (pozitif) olduğu gözlenmiştir. İş yükü kaynaklı aile-iş çatışmalarının da iş ve yaşam tatmininde düşüşe sebep olduğu saptanmıştır. Araştırmada beklenildiğinden farklı olarak, fazla çalışma süreleri ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bunun sebebinin de ülkemizde yasal mevzuatla sınırlandırılan haftalık 40 saatlik çalışma süresi şartının olabileceği ifade edilmiştir. Öte yandan alan yazına paralel olarak amir desteğinin, iş yükü ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkide düzenleyici (ılımlaştırıcı) etkiye sahip olacağı öngörülmüş, ancak amir desteğinin bu ilişkide anlamlı bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir. Bu durumda araştırmacılar, amir desteğinin düzenleyici etkisinden ziyade iş-aile çatışması üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olabileceğini ileri sürmüştür.

Hemşireler üzerinde yapılan bir başka çalışma sonucunda ağır iş yükünün, iş performansını olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Huffenberger, 2012: 102).

Ildiz (2009: 66) tarafından yapılan bir araştırmada, iş yükü ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer taraftan Keser (2006: 114) iş yükünün iş

tatminini anlamlı biçimde etkilediğini ve iş yükü miktarı arttıkça, iş tatmininin azaldığını saptamıştır. Benzer biçimde Gökkaya (2014: 13) iş yükü miktarı ile iş tatmini arasında anlamlı ve ters yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu yönde yapılan Jones ve arkadaşları (2007: 668) tarafından diğer bir araştırmada ise iş yükünün hem iş tatminini, hem de örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra aynı çalışmada; iş yükünün işten ayrılma niyetini ise olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur.

1.1.4. Ağır İş Yüküne Yönelik Alınabilecek Tedbirler

Çok çeşitli ve oldukça fazla bilginin aynı zamanda işlendiği çalışma ortamında, acil sorunları etkin biçimde çözmek ve teknolojik değişimlere uyum sağlayabilmek için artan bilgi kargaşası ve zihinsel iş yükü etkin biçimde yönetilmelidir. Bu bağlamda göreve yönelik talepler ve zihinsel iş yükünün doğru biçimde ölçülerek analiz edilmesi, eğitim planlarının yapılması, personel seçimi ve iş tasarımı süreçlerinin icra edilmesinde birçok fayda sağlayabilir. Böylece stres düzeyi ve hata oranları düşürülebilir ve iş kazası riskleri azaltılabilir (Rubio vd., 2004: 81). Başka bir ifadeyle iş yükü miktarının doğru biçimde saptanması; iş yükünün üretim/hizmet kalitesine etkisinin yanında, aynı zamanda personelin çalışma yaşam kalitesine nasıl etki ettiğinin belirlenmesine de ışık tutabilir (Carayon ve Gürses, 2005: 295).

Diğer taraftan rekabetçilik, kazanma isteği ve işkolik kültürün yol açtığı baskılar, iş yükü seviyesinin düşürülmesini zorlaştırabilir. Üretimi arttırma hırsının performansın gelişimine katkı sağladığı düşünülse de beraberinde getirdiği iş yükünün uzun dönemdeki yıkıcı etkileri göz ardı edilmemelidir (Harris vd., 2015: 6).

Son zamanlarda bu tehlikenin farkına varan bazı yönetim kademeleri, duygusal tükenmişliğe neden olan iş yükünü azaltıp, işten ayrılma oranlarını düşürmek amacıyla olumlu adımlar atabilmektedir (Sweeney ve Summers, 2002: 242). Dolayısıyla örgütsel bağlılığı yüksek olduğu halde işten ayrılma niyeti besleyen tecrübeli çalışanlarını kaybetmek istemeyen işletmelerin; iş tatminini sağlayacak biçimde yönetim ve kurum desteği kültürünü yaygınlaştırması ve iş yükü sorununa çözüm getirecek stratejiler belirlemesi gerekmektedir (Duxbury ve Halinski, 2014: 671)

İş tasarımını daha iyi tasarlayabilen işletmeler, iş yükünü ve insan gücü israfını azaltırken, üretkenliği arttırabilmektedir (Grier vd., 2008: 1207). İş yükü yoğunluğunun azaltılması durumunda, iş görenlerin çalışma yaşam kalitesi arttırılarak olumlu verimli sonuçlar elde edilebilmektedir. Bu bağlamda çalışanların sağlığını ve güvenliğini destekleyen örgütsel politika ve uygulamalar (Ör. ergonominin ön planda tutulması), fiziksel yükün yanında psikolojik yükün de azalmasına destek olmakta ve işgörenlerin tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir (Cullen vd., 2008: 68-69).

Bu kapsamda esnek çalışma düzenlemeleri ve yarı zamanlı (part-time) çalışanların istihdam edilmesi söz konusu olabilir (Sweeney ve Summers, 2002: 242). Ekonomik kısıtlamalardan ötürü ilave işgücü istihdam edilemediği durumlarda, çalışanlar için esnek programlar ya da rotasyon planları uygulanabilir (Portoghese, 2014: 156; Tayfur, 2011: 332), işler daha uygun tahsis edilebilir, iletişim kanalları ve takım çalışması ön plana çıkartılabilir (Holden vd., 2011: 6,7).

Ayrıca iş bölümü yapmak suretiyle, birbiriyle alakası olmayan çok çeşitli işlere odaklanma zorunluluğu da ortadan kalkabilir. Böylece çalışanlar, belirli alanlarda uzmanlaşarak zaman kazanır ve iş yükleri hafifleyebilir (Pruett, 2001: 69). Diğer taraftan iş zenginleştirmesi ön plana çıkarılarak çalışanların motivasyonu arttırılabilir. Böylece personelin işinden tatmin olmaları sağlanarak, iş yükü algısının olası olumsuz sonuçları azaltılabilir (Kuijer vd., 1999: 1176).

Çalışanların yüksek iş yüküne maruz kaldığı ortamlarda; çalışanlara duygusal destek sağlamak suretiyle kinizm ve öfke düzeyi düşürülebilir (Greenglass vd., 2003: 593). Çünkü çalışanlar ile amirleri arasındaki ilişkinin kalitesini gösteren lider-üye etkileşimi yüksek olduğu müddetçe, iş yükünün kinizm (sinizm) üzerindeki olumsuz etkisi de azalmaktadır (Lee, 2011: 84).

Maiyetindeki personeli duygusal ve fiziksel olarak destekleyen, onları çeşitli olumsuzluklara karşı savunan yöneticiler, iş yükünün yaratacağı bıkkınlık ve tükenmişliği engelleyebilirler (Tayfur, 2011: 332). Ağır iş yüküne maruz kalan işgörenlerin yaşadıkları olumsuzlukların etkisini hafifletmek üzere; yönetici ve amirlere, empati kurma ve astlarının sorunlarında destek olmaya yönelik eğitimler verilebilir (Yıldırım ve Aycan, 2008: 1375).

İşgücü kaybının önüne geçmeyi amaçlayan örgütler; kazan-kazan yaklaşımını benimsemeli ve iş yükü düzeyini kabul edilebilir seviyede tutmalıdır (Qureshi vd., 2013: 768). Bu bağlamda örgütsel etkililiği hedefleyen işletmeler için rasyonel ve kabul edilebilir seviyede iş yükünün uygun olduğu söylenebilir. Ancak aşırı iş yükü ve buna gerginliğin çalışanların işten ayrılma niyetini artırdığı (Qureshi vd., 2013: 767; Jones vd., 2007: 666; Sager ve Wilson, 1995: 55; Çelik ve Çıra, 2013: 16) hususunu da göz ardı etmemek gerekir.

Bürokratik ve idari işleri yapmak üzere tüm çalışanlar yerine idari personel istihdam edilirse; hem işgörenler asıl vazifelerini yerine getirebilir, hem de iş yükü miktarının düşürülmesi olanağına kavuşulur (Stuart vd., 2008: 3019). Bunun mümkün olmadığı durumlarda gereksiz ve angarya olarak görülen görevler, herkese adil biçimde dağıtılabilir (Tayfur, 2011: 332).

İş yükünün azaltılması mümkün olmadığında, işgörenlerin fiziksel bitkinlik ve tükenme noktasına gelmelerinin önüne geçmek için iş kontrolünü yüksek tutmaya yönelik politikalara başvurulabilir. Başka bir ifadeyle çalışanlara kendi işleriyle ilgili karar verme serbestiyeti ne derecede tanınırsa, iş yükünün olumsuz etkisi de o derecede hafifletilmektedir (Portoghese vd., 2014: 155).

İnsanî faktörler göz önüne alınarak yapılacak iş tasarımlarında; istihdam, kadrolama ve görevlendirme iş yükü miktarları dikkate alınarak yapılmalı, uygulamalar esnasındaki araya girme (kesinti), eş zamanlı talep ve zaman baskısı azaltılmalı, teknolojik vasıtalardan destek alınmalıdır. Diğer taraftan bir iş yükü çeşidi azaltılırken, başka bir iş yüküne de sebebiyet verilmemelidir (Holden vd., 2011: 6,7).

1.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Çalışma ortamında amirlerin astlarına yönelik yaklaşımları, işgörenler açısından örgütün imaj ve çekiciliğini etkileyebilmektedir. Bir başka deyişle örgütü temsil eden liderlerin, izleyicilerine yönelik tutum ve davranışları aynı zamanda örgütün imajını da yansıtmaktadır. Bu çerçevede yönetici ve amirler, çalışanlarıyla kişisel olarak ilgilendiklerinde, işgörenler örgütün kendilerini önemsediğini ve desteklediğini düşünerek sadık birer personele dönüşmektedir. Bununla birlikte lidere karşı duyulan

güven de çalışanların örgütlerine olan güven duygularını beslemekte ve bağlılıklarını arttırmaktadır (Chughtai ve Zafar, 2006: 57). Dolaysıyla lider ile çalışan arasındaki ilişkiyi içeren lider-üye etkileşiminin kalitesi sadece bu ikiliyi etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda örgütsel çıktı ve sonuçları da etkileyebilmektedir.

1.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Kavramı

İşgörenler için özellikle birinci amirleri, örgütü temsil eden, görevleri yapabilmek için muhtaç olunan kaynakları temin ve tahsis eden liderleridir. Çalışanların işle ilgili ihtiyaç duyduğu kaynakları temin ederek dağıtma gücüne sahip olan liderler, aynı zamanda personelin performans değerlendirmesini yaparak izleyicilerinin iş hayatını etkileyebilme olanağına sahiptir (Zhang vd., 2012: 112). Çalışanlar, işlerinde kendilerine destek ve yardımcı olunmasını bekledikleri yöneticileri ile sürekli temas halindedir. Bu yüzden liderlerin astlarına yaklaşım ve davranışları, izleyicilerinin tutum ve davranışları ile çalışma şekillerini de yönlendirmektedir. Bu anlamda liderle astları arasındaki ilişkiler ve liderin izleyicilerine yaklaşım tarzı, örgüt içerisinde değeri olan kritik bir kaynaktır (Agarwal vd., 2012: 212).

Zira işgörenle yöneticisi arasındaki ilişki, çalışanların psikolojik sağlığı açısından önemlidir. Bu ilişkinin bir ayağını oluşturan yöneticiler, aynı zamanda çalışanlarının işle ilgili deneyimlerini ve çalışma koşullarını da etkilediklerinden, örgütsel yaşamda kritik bir role sahiptir (Karanika-Murray vd., 2015:58). Dolayısıyla yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin geliştirilmesini inceleyen lider-üye etkileşimi (Nelson vd., 2013: 840), bireylerin iş yerindeki konumlarının güçlenmesine yardımcı olan sosyo-duygusal bir kaynaktır (Kang vd., 2011: 763). Taraflar arasındaki etkileşimin katkısıyla gelişen bu süreçte, yöneticilerle birlikte işgörenlerin de rolü bulunmaktadır (Winkler, 2010; Turunç vd., 2010b). Dolayısıyla liderlik süreci, lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı ilişkiyi kapsamaktadır.

Liderin her düzeyde ve herkese eşit biçimde yaklaşmadığını ileri süren lider-üye etkileşimi yaklaşımına göre; liderle ilişkiler her izleyici için farklılaşmakta (Sparrowe ve Liden, 1997: 522; Karanika-Murray vd., 2015:58) ve yöneticiler tüm üyelerine aynı biçimde davranmamaktadır (Dansereau vd., 1975: 47). Burada "üye" olarak adlandırılan bireyler; liderin (amirin) astları, izleyicileri ya da maiyetini oluşturan kesimdir (Martin

vd., 2010: 36). Aynı işlerin yapılması ya da aynı sorumlulukların alınması durumunda bile işgörenler ile amirleri arasındaki ilişki ve etkileşim farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılığa göre de her iki tarafın tutum ve davranışları değişebilmektedir (Yousaf vd., 2011: 3112).

Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarıyla farklı şekillerde ilişkiler kurması ve karşılıklı ilişki kalitesinin düşükten yükseğe farklı düzeylerde oluşturulması "lider-üye etkileşimi farklılaşması" şeklinde adlandırılmıştır (Henderson vd., 2009: 519). Farklılaşma sonucu, izleyiciler ikiye ayrılmaktadır (Hooper ve Martin, 2008). Bunlardan "grup içindeki bireyler", liderin güvendiği az sayıdaki astlardan oluşmakta ve liderle aralarında yüksek kaliteli bir etkileşim bulunmaktadır. "Grup dışında olanlar" ise diğer astlar olup, liderle aralarında daha resmî bir ilişki söz konusu olmaktadır (Liden ve Graen, 1980). Grup içinde olan bireyler, liderlerinin güvenini, kendisi için ayıracağı zamanı ve benzeri birçok imtiyazı ellerinde tutmaktadır (Robbins, 2003: 137).

Nitekim yönetici, bazı işgörenleriyle (grup içi astları) karşılıklı güven, sevgi ve saygıya dayanan kalitesi yüksek ve samimi ilişkiler kurarken; bazılarıyla da (grup dışı astları) önceden tanımlanmış rollerin dışına çıkamayan, tamamen biçimsel ve resmî, bazen olumsuz sayılabilecek kalitesi düşük ilişkiler kurabilmektedir (Wilhelm vd., 1993; Yukl, 2002: 116). Bu tip sosyal etkileşim ilişkileri, liderin kısıtlı zamanı, enerjisi ve astlarına eşit davranamamasına bağlı olmakta, lider ve izleyicisi arasındaki ilişkinin gelişimi bireysel, grupsal ve örgütsel seviyedeki çıktıları etkilemektedir (Gerstener ve Day, 1997: 827). Dolayısıyla grupta farklılaşma fazla olduğunda, lider-üye etkileşimi kalitesinin en çok astların çıktıları ile ilişkili olduğu görülmektedir (Henderson vd., 2009: 526).

"Sosyal etkileşim" ve "güven" bakış açılarını temsil eden lider-üye etkileşimi, etik liderliğin izleyici (astların) performansına etkisinde aracılık eden duygusal bir durumdur. Lider ile izleyiciler arasında gelişen ilişki, etkileşim ve alışveriş dizileridir. Astla lider arasındaki yakınlık derecesini öncelikle birincil (ilk) amirler ayarladığından; liderler, karşılıklı etkileşimi konusunda ve ilişkilerin geliştirilmesinde anahtar role sahiptirler (Walumbwa vd., 2011: 205). Bu durumda lider ile üyenin ilişkisi, duygusal desteğin yanında kıymetli kaynakların takasına (değiş-tokuşuna) bağlı olmaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 522).

Çalışanlara verilen ya da vaat edilen maddi/manevi faydalar karşılığında, takınılan tutum ve davranış biçimlerini irdeleyen bu yaklaşıma göre; işgörenler, sarf ettikleri çabaların üstünde ödüllendirildiklerinde, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimine girmektedirler (Zhong vd., 2011: 610). Amiri ile yakın ilişkileri olan çalışanlar, iş tutumlarını olumlu yönde geliştirerek, üstün performans gösterme eğilimine girmektedir (Katrinli vd., 2008: 359). Etkili iletişimle birlikte yönetici, işgörenine hoşgörüyle yaklaşmakta ve çoğunlukla ona serbestlik tanımaktadır. Böylece üye, diğerlerinden daha fazla sorumluluk alarak, örgüte bağlanmakta ve karşılığında enerjisini yoğun biçimde harcamaktadır (Landry ve Vandenberghe, 2009). İki tarafın değiş tokuşundaki gelişmeyle birlikte lider, izleyicisine müzakere alanı vermekte, astına saygı duyarak (Dansereau vd. 1975: 68) yetki vermektedir.

Grup içerisine alınan üyeler, grup dışında bırakılan diğer üyelerden daha fazla ödüllendirilmekte, tercih edilen çekici görevlerde öncelik kazanmaktadırlar. Bu şansa sahip işgörenler ayrıca yetki, sorumluluk, bilgi paylaşımı, ücret artışı, daha büyük ofis, kariyer gelişimine destek ve iyileştirme gibi kazanımlar elde edebilmektedir (Yukl, 2002: 116). Bunun yanı sıra liderin dikkatini daha çok çekerek, iyi ve arzu edilen görevleri kapmakta ve sergiledikleri performans da yüksek olarak değerlendirilmektedir (Wayne vd., 1994: 711). Paylaşılan bu ilişkinin gücünü arttıran önemli bir unsur da liderin desteğidir. Liderin desteği ile izleyicinin örgüt içerisindeki etkisi daha da güçlenmektedir (Sparrowe ve Liden, 2005: 512).

Öte yandan bu yaklaşımın bir takım sınırlılıklarında da söz edilebilir. Örneğin kuram, etkileşimin kaynağını genellikle lider ve üyesi arasındaki ilişkiye dayandırarak çözümlemeye çalışmakta, ilişkinin yaşandığı genel çevreyi ve sosyal koşulları göz ardı ederek bakış açısını daraltmaktadır. Oysa ikili ilişkiler, diğer ilişki ağları kapsamında da gelişmektedir (Hogg, 2004: 838). Birçok araştırmada genellikle ilişkilerin destekleyici olduğu ve lehte şekillendirilmesi gerektiğinden bahsedilmekte, liderin izleyicileriyle kaliteli etkileşim kurması için neleri yapması gerektiği üzerinde ise durulmadığı görülmektedir (Burns ve Otte, 1999: 240). Ayrıca kuramdaki modeller, ideal yaşam döngüsünü göz önüne alarak geliştirilmiştir. Aslında bu döngüdeki istenmeyen gelişmeler ve geri bildirim döngüleri de hesaba katılmalıdır (Winkler, 2010: 53).

1.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Kuramının Gelişimi

Karşılıklı alış-verişi ve değiş-tokuşu içeren "Etkileşim Yaklaşımı", son 50 yıldır yapılan birçok sosyolojik ve örgütsel davranış araştırmalarının temelini teşkil etmiştir (Windeler ve Riemenschneider, 2016: 164). 1970'lerde görülmeye başlanan lider-üye etkileşim kuramı (Scandura, 1999), başlangıçta Dansereau ve arkadaşları (1973) tarafından "dikey ikili bağlantı modeli" adıyla ortaya çıkmış, sonradan "lider-üye etkileşim kuramı" olarak yeniden adlandırılmıştır (Graen ve Schiemann, 1978).

Söz konusu kuram, dört aşamada gelişmiştir: Önce yöneticilerin her bir astıyla ilişkilerinin farklılaşmış olduğu ileri sürülmüştür. Daha sonra iş yerindeki bahse konu farklılaşmış ilişkilere odaklanılmıştır. Üçüncü aşamada "Liderlik oluşturma" tanımlaması modele dâhil edilerek, yöneticilerin her bir işgöreniyle nasıl çalışabileceği ve karşılıklı olarak ortaklık geliştirme süreç ve yöntemleri sorgulanmıştır (Graen ve Uhl-Bien; 1995: 225). Son aşamada ise ikili ilişkiden daha geniş ortaklıklara odaklanılarak bakış açısı genişletilmiş ve ikili ilişkilerin örgüt içerisindeki ve dışındaki tetikleyicileri ve etkileri sorgulanmıştır (Schriesheim vd.,1999: 65).

Bu çerçevede "Rol Kuramı" ve "Sosyal Etkileşim Kuramı"nın lider-üye etkileşimi yaklaşımının temellerini teşkil etmiştir (Liden vd., 1993: 663). Rol kuramına göre üyeler, işlerini rol ve görevleri aracılığıyla başarmaktadır. Katz ve Kahn (1966)rolleri; tüm bireyler için gereken "standartlaştırılmış davranış biçimleri" olarak açıklamaktadır. Söz konusu kuram, rol ve görevlerin nasıl belirlendiğini/tanımlandığını, fertlerin örgütsel rolü çerçevesinde davranış biçimlerini ve rollerin belirleyicilerini incelemektedir (aktaran Burns ve Otte, 1999: 229).

Homans (1961), Blau (1964) ve Emerson(1962, 1972) öncülüğünde geliştirilmiş olan sosyal etkileşim kuramının ise temelleri faydacılık ve davranışçılık anlayışlarına dayanmaktadır. Kuram, sosyal yaşantıda çoğu zaman rastlanan etkileşimleri içermektedir. Bu etkileşimlerin; karşılıklı olarak beklenen veya müzakere edilen değiş tokuşlardan oluştuğu görülmektedir (aktaran Cook ve Rice, 2006: 53). Dolayısıyla sosyal etkileşim; sarf edilen çabalar sonucunda arzulanan/beklenilen ödülleri almayı içermektedir. Ödüller, fiziksel ve araçsal olduğu gibi duygusal ve sembolik olarak da kullanılabilmektedir (Nelson, 2000: 40).

Dolayısıyla ikili ilişkilere odaklanan rol ve sosyal etkileşim kuramları, lider-üye etkileşimi kuramının temelini teşkil etmiştir. Rol kuramı kapsamında düşük kalitedeki yönetici-çalışan ilişkileri, işyerindeki kural ve talimatlarla sınırlı kalan, bir anlamda ekonomik sözleşmeye dayalı bir etkileşim biçimi olarak nitelendirilmiştir. Kaliteli lider-üye ilişkileri ise kural ve talimatların da ötesine geçerek yaşanan sosyal bir etkileşim biçiminde açıklanmıştır (Sparrowe ve Liden, 1997: 523). Rol ve görevlerin belirlenmesiyle başlayan süreçte lider, çıkarları gereği çalıştığı astının rolünü kendi beklentilerine uygun biçimde şekillendirmektedir. Süreç geliştikçe, yeni üyelerin "rol asimilasyonu" da tamamlanmaktadır (Graen vd., 1973: 396).

Lider-üye etkileşimini etkileyen bir diğer kuram da Adams'ın (1963) "Eşitlik Kuramı"dır. Motivasyonun algılanan eşitlik/eşitsizlik derecesine göre değiştiğini (aktaran Dansereau vd., 1973: 191) ileri süren kuramın kökeninde; tarafların karşılıklı değiş-tokuşu (exchange) rol almaktadır. Buna göre bireylerin katkısı oranında ödüllerin dağıtıldığı düşünüldüğünde, eşitlikten söz edilebilmektedir (Hooper ve Martin, 2008). Karşılıklı ilişkide bir çeşit yatırım olarak görülen katkılar yani "girdiler", karşılığında fayda ya da menfaat olarak görülebilecek "çıktılar" elde edilmektedir. İşgörenin girdileriyle çıktıları arasındaki oran, diğer fertlerin girdi\çıktı oranından farklı olması durumunda "eşitsizlik algısı" oluşmaktadır (Miner, 2005). Bununla birlikte izleyiciler, karşılıklı bu değiş-tokuştaki eşitsizliği azaltmaya çalışmakta ve bu dengesizliği bozmak maksadıyla liderini övüp, onaylayarak ve statü kazanmasına yardımcı olarak temin edeceği faydaları arttırmaya çalışmaktadır (Hogg, 2004: 835).

1.2.3. Lider-Üye Etkileşimini Etkileyen Bağlamsal Faktörler

Lider-üye etkileşimi ile adalet algıları, lidere güven, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler; toplumsal kültür özelliklerine göre değişebilmektedir. Örneğin hemen tüm kültürlerde; işgörenler, yöneticilerinin yaklaşım ve davranışlarından etkilenseler de, özellikle kolektivist (toplulukçu) gruplarda bu hassasiyet, kendini daha fazla göstermektedir (Rockstuhl vd., 2012: 1105).

Öte yandan çalışma ortamında özellikle cinsiyet bazında eşitlik söylemleri ile uygulamaları arasındaki tutarsızlıklar süregelmektedir. Bu bağlamda genellikle erkekler, "erkek kültürü"nün hegemonyasının etkisiyle grup içinde tutulurken; kadınlar resmiyetin

hüküm sürdüğü grup dışı ilişkilere itilmektedir (Kjeldal vd., 2005: 444). Diğer taraftan liderin personeline kademece yakınlık derecesi de etkileşim kalitesini etkileyebilmektedir. Birincil amirle kişisel konular daha sık paylaşılabilip, samimiyet daha kolay kurulabilirken; daha da üst düzeydeki amirlerle ilişki resmîleşmekte ve iş/görevlerle sınırlandırılmaktadır (Karanika-Murray vd., 2015:59).

İş talepleri-iş kaynakları yaklaşımı bağlamında ise, lider-üye etkileşimi; çalışanlar için bir çeşit "kaynak" olarak değerlendirilebilir. Özellikle iş güvencesi düşük olan personelde, amirden temin edilebilecek destek ve kaynağa olan ihtiyaç fazlalaşmaktadır (Loi vd., 2011: 679). Öte yandan işgörenlerin sözleşmeli (geçici) ya da kadrolu (devamlı) olmasına göre de lider-üye etkileşim kalitesinin etkisi değişebilmektedir. Örneğin etkileşim kalitesi yüksek olduğunda, iş tatminiyle işten ayrılma niyeti arasındaki ters orantılı ilişki kadrolu çalışanlarda daha fazla belirginleşmektedir (Flickinger vd., 2016: 57). İcra edilen faaliyetler esnasında, amir tarafından yapılan müdahale ve geri bildirimler de işgörenlere diyalog kurma, amaçların teyit edilmesi ve ihtiyaç duyulan şeylerin talep edilmesi ve daha fazla desteğin elde edilmesi için uygun fırsatlardır (Heuvel vd., 2015: 524).

Liderin sunduğu imkânların, işgörenler için birer kaynak olduğu göz önüne alındığında; adalet algısının da lider-üye etkileşimini etkilediği söylenebilir (Colquitt vd., 2013: 208). Özellikle performansın düzgün değerlendirilmesi, başarıların ödüllendirilmesi ve ücretlerin belirlenmesi konusundaki prosedürlerin adil olduğu algılandığında, işgörenler liderlerine karşı daha fazla güven duymakta, karşılıklı ilişki gelişmektedir. Bu durumda etkileşimin kalitesi yükseldiğinden, işgörenler daha olumlu tutumlar takınmakta ve daha yoğun biçimde işlerine kendilerini adamaktadırlar (Meng ve Wu, 2015: 63).

Çalışma grubu içerisinde bilgi paylaşımının yaygınlaştırılması, personelin yetkilendirilerek özerklik tanınması sonucu işgörenler, kendilerine değer verildiğini kavramakta ve liderleriyle yaşadıkları etkileşimin kalitesi artmaktadır. Bu durumda çalışanlar, daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek, olumlu karşılık vermektedir (Zhong vd., 2011: 621). Diğer taraftan özerkliği kısıtlı tutulanlar da sorumlu oldukları görevlerin ötesinde çalışmayıp, sadece zorunlu ödevleri yerine getirmektedir. Bu durumda kendilerinin yaratıcı katılımlarından faydalanılamamakta ve düşük

performans gösterdikleri düşünülmektedir. Böylece liderlerin bu tip bireylere güveni azalarak, inisiyatif verme olasılıkları düşmekte ve karşılıklı etkileşim kısır bir döngü içerisinde olumsuz yönde zedelenmektedir (Volmer vd., 2012: 459).

Amir ile maiyetindeki personelin aynı amaçları paylaşması ya da kişilik yapıları da etkileşim kalitesini etkilemektedir. Örneğin taraflardan her ikisi de aktif bir kişilik yapısına sahipse, uyumlu ve başarılı sonuçlar elde edilip etkileşim kalitesi üst seviyede gözlenebilmektedir. Öte yandan taraflardan birisi aktif kişilik yapısına sahip iken; diğer taraf daha pasif kalırsa, bu durumda uyumsuzluk oluşabilmektedir. Özellikle liderin daha aktif yapıya sahip olduğu durumlarda, ilişkinin kalitesi düşebilmektedir. Bu durumda izleyicileri, hedefler hakkında sürekli motive etmek, sık sık geri bildirimde bulunmak veya bu konuda eğitici uygulamalara başvurmak gerekebilir (Zhang vd., 2012: 124).

Ayrıca çalışma ortamı içerisindeki dönüştürücü liderlik davranışları ile yenilikçi iklimin de lider-üye etkileşimi ile ilişkili olduğu söylenebilir (Aarons ve Sommerfeld, 2012: 428). Çünkü iş çevresinde, görev/iş odaklı liderlikten ziyade, çalışana odaklı yani insana ilgiyi temel alan liderlik davranışları, işgörenlerin işle ilgili tutum ve davranışlarında daha büyük etkiye sahiptir. Bu durumda çalışan odaklı yaklaşım olan hem dönüştürücü liderliğin, hem de lider-üye etkileşiminin, çalışanların iş tatmini gibi örgütsel çıktılar üzerindeki rolü göz ardı edilmemelidir (Mathieu vd., 2016: 117).

1.2.4. Lider-Üye Etkileşiminin Bileşenleri

Lider-üye etkileşimi ilgili yapılan araştırmaların bazılarında değişkenin tek boyutlu, bazılarında da çok boyutlu olarak incelendiği görülmektedir (Burns ve Otte, 1999: 237). Çok bileşenli çalışmalar kapsamında Graen ve Scandura (1987) "*kalite* ve *bağlanma"* boyutlarıyla kuramı modellemiştir. Kalite boyutu, karşılıklı destek ve güven gibi tutumları kapsarken; davranışsal odaklı bağlanma boyutu, etki, yetki devri, hoşgörü ve yenilik alt boyutlarını içermiştir.

Diğer taraftan Graen ve Uhl-Bien (1995: 237); "*saygı, güven* ve *zorunluluk"*faktörlerini içeren üç boyutlu bir modeli, Dienesch ve Liden (1986) ise

"*duygusal etkileşim, katkı sağlama* ve *sadakat"*faktörlerini içeren üç bileşenli modeli önermiştir. Liden ve Maslyn (1998)ise, bu boyutları deneysel olarak desteklemiş ve dördüncü bileşen olarak "*mesleki/profesyonel saygı"*boyutunu modele eklemiştir.

Bu çerçevede Greguras ve Ford (2006), 422 ikili üzerinde yaptıkları kapsamlı araştırmada çok boyutlu modelin geçerliliğini desteklemiştir. Bunlardan *katkı sağlama* bileşeni, tarafların birbirleri için yaptıkları eylem ve karşılıklı etkileşimde birbirlerini destekleme derecelerini içermektedir (Wilhelm vd., 1993). Diğer bir faktör olan *sadakat* boyutu, etkileşim çerçevesinde liderle üyenin birbirine bağlanması, yardım etmesi ve savunmasını içeren davranışlardır (Wilhelm vd., 1993: 533; Liden ve Maslyn, 1998: 46). *Duygusal etkileşim* bileşeni ise meslekî değerlerden ziyade, ikilinin birbirinden etkilenerek hoşlanmasını, arkadaşlık, samimiyet ve sevgiyi kapsamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 625; Wilhelm vd., 1993). Son olarak *meslekî/profesyonel saygı* boyutu ise örgütün içinde ve dışında sahip olunan şöhret (Liden ve Maslyn, 1998) ile yetenek ve performansa yönelik algıları içermektedir (Greguras ve Ford, 2006: 457). Bu kapsamda işini iyi yapan işgörenler, hem kurum içinde, hem de kurum dışında bilgili ve yetenekli olarak itibar kazanabilmektedir (Sparrow ve Liden,1997).

1.2.5. Lider-Üye Etkileşimi Süreci

Etkileşim kalitesinin düzeyini, işgörenlerden çok amirler belirlemektedir. Liderler kendi bakış açıları doğrultusunda, durumsal ödüllendirme davranışını kullanarak ve geri bildirimde bulunarak görevlerin tanımlamasını ve önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca izleyicilerine vizyon kazandırıp, ortak hedefleri göstererek çalışanları yönlendirmektedir (Dulebohn vd., 2012: 1738). Belirlenen bu çerçeveye uygun hareket eden izleyicilerin liderin özel grubunda kabul görme olasılığı artmaktadır. Lider-üye etkileşimi sürecinin gelişimine yönelik kapsamlı bir model ileri süren Dienesch ve Liden (1986)'in; rol kuramının yanında, liderlik, yukarıya doğru hiyerarşik etki, eşitlik ve sosyal etkileşim kuramlarından esinlendiği görülmektedir. Modele göre gelişim sürecinde öncelikli olarak başlangıç etkileşimi yaşanmaktadır (Şekil-1).

Şekil-1'den anlaşılacağı üzere etkileşim süreci, öncelikle başlangıç etkileşimiyle tesis edilmektedir (Scandura, 1999). Amir ve çalışan ilk kez karşılaştığında; dış görünüş, kişilik yapısı, yetenekler, tecrübe ve geçmiş deneyimler irdelenmektedir. Bu aşamada,

maiyetin aynı zamanda örgütte de yeni olup olmadığı lider-üye etkileşimi gelişimini etkileyebilecek bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Dienesch ve Liden, 1986: 628). Çünkü üye örgüt içerisinde de yeni ise örgütün kural, uygulama ve normlarını bilmeyerek, diğer işgörenlerden farklı davranış sergileyebilmektedir (Feldman ve Brett, 1983: 261).

Bireysel özellikler başlangıç etkileşim kalitesi algılamasında lider için önemli olduğu kadar astlar için de önemlidir. Yetenekli ve bilgili astlar, diğer akranlarına oranla yöneticileri tarafından daha fazla beğenilmektedir (Day ve Crain, 1992: 392). Benzerliklerin algılanması ve tarafların birbirinden hoşlanması gibi etkenler de etkileşimi yönlendirmektedir (Liden vd., 1993: 671). Bazı durumlarda da başlangıç etkileşiminden direkt olarak "etkileşim doğası" aşamasına geçilebilmektedir. Örneğin yeni işgören, üstün kişiliğiyle liderin dikkatini çekip doğrudan onun yakın çevresine girebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 628).

Modelin ikinci aşamasında, üye denenip kendisine başlangıç görevleri verilmektedir. Lider, yeni işgörene görevleri; örgüt içinde biçtiği rol veya iş tanımına uygun biçimde vermektedir (Scandura, 1999). Bununla birlikte lider, görevi yapabileceğine inandığı takdirde astlarına yetki vermeyi kabul etmektedir (Schrieshim vd., 1998: 300). Deneme görevleri büyük ölçüde astı sınamak üzere seçilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Bu aşamada çalışanın yöneticisine yardımcı olmaması ve sorumsuzluk eğilimi göstermesi durumunda etkileşim kalitesi düşük seviyede kalmaktadır (Graen vd., 1982a: 869).

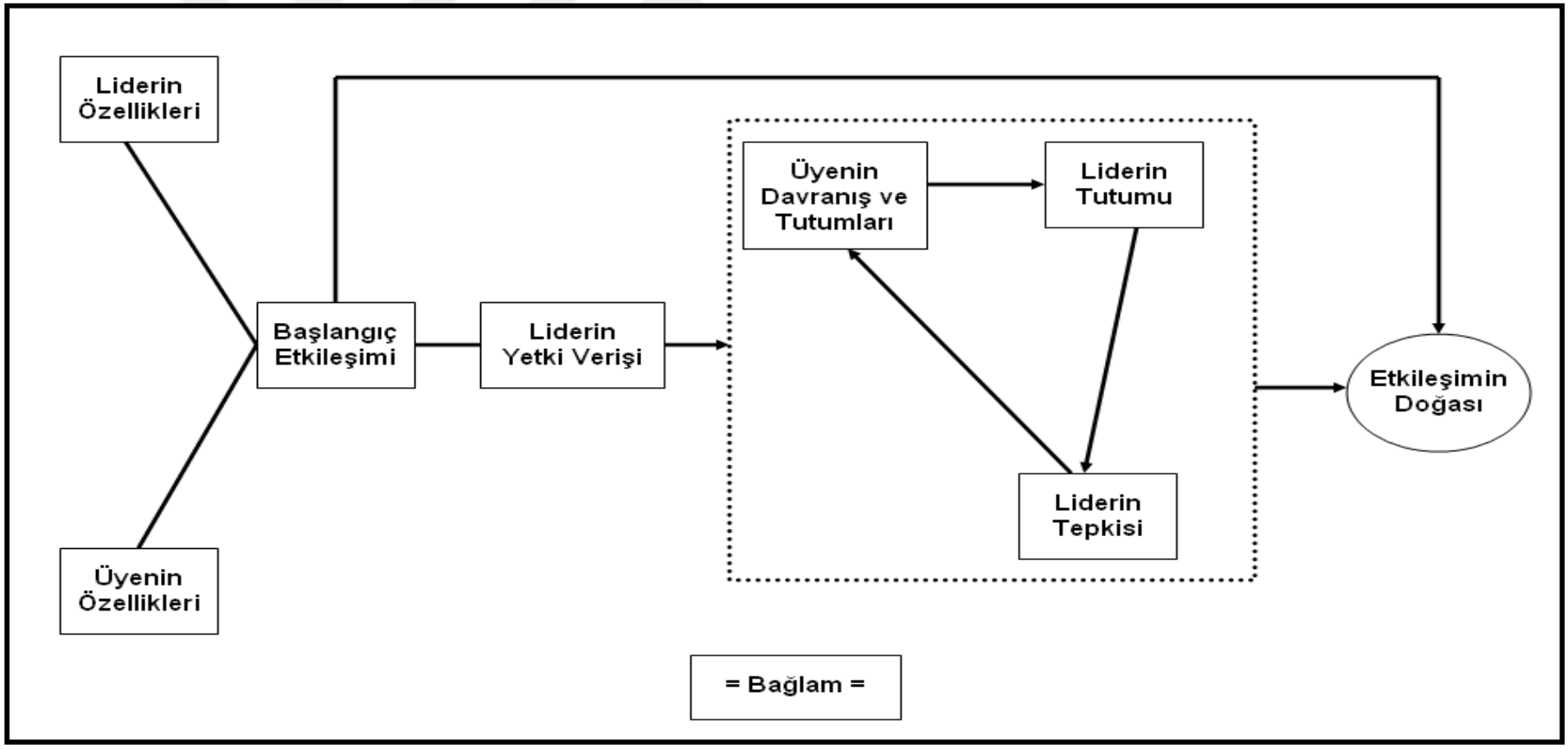
Üçüncü aşamada liderin verdiği sorumluluk ve ödevlere karşılık işgörenin davranışları şekillenmektedir (Scandura, 1999). Süreç içerisinde üyenin kilit rolü bu aşamada ortaya çıkmakta ve tepkisel davranışlar etkileşiminin gelişimini belirlenmektedir (Bauer ve Green, 1996: 1548). Örneğin amirinden destek ve yardım gibi değerli girdileri alamayan üyeler, düşük performans sergileyerek idealistlikten uzaklaşmaktadır (Graen vd, 1982b: 129). Bazı işgörenler, lideri etkileyip iyi bir izlenim yaratmak için beklentilere uygun tutumlar sergilerken; bazıları da çabalarının karşılığında hak ettiklerini alıp almamalarına göre tutum göstermektedir. İşgörenlerin, kendilerine verilen vazifelerin şahsî gelişimlerine katkı sunacağını öngörmesi halindealacağı tutum ile kendisinin "kullanıldığını"düşündüğünde vereceği tepkiler değişmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 629).

İşgörenin davranışlarına karşılık lider, üyenin davranışlarını yorumlayarak çıkarım yapmaya çalışmakta ve takınacağı uygun yaklaşımı belirlemektedir (Yukl, 2002). Nitekim amirler, pozisyonları gereği maiyetleri (astları) arasında kritik /mühimimkân ve kaynakların dağıtım yöntem ve usüllerine karar verecek yetkiye sahiptir. Bu güce sahip lidere bağımlı kalmak neticesinde sadakat, itibar ve duygusal destek gibi unsurlar ortaya çıkmaktadır (Sparrowe ve Liden, 1997: 526). Bu durumda çalışanların bazıları, liderin hükümlerini yönlendirmek maksadıyla sokulma, amirin övülmesi ve ona yakınlaşmak gibi yukarıya doğru etki stratejileri geliştirebilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 630; Erdoğan ve Liden, 2006: 14).

Liderin olumsuz çıkarımları sonucunda ise taraflar, tanımlanmış rol ve resmi ilişki çerçevesinde sınırlı işbirliği içinde olmaktadır. Dolayısıyla lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi, davranış-değerlendirme-müteakip davranışı kapsayan döngü neticesinde belirlenmektedir (Winkler, 2010: 50). Böylece tutum ve davranışlar karşılıklı olarak birbirini şekillendirmektedir (Scandura, 1999).

Son aşamada ise ikili arasındaki ilişkinin kalitesi belirlenmektedir (Sparrowe, 1999). Bununla birlikte değişen ortama ve ikilinin tutumlarına göre etkileşim içerisinde geri bildirimler yapılarak döngü yinelenmekte ve kalite düzeyi tazelenmektedir (Winkler, 2010: 50). Kaliteli bir etkileşim sonucunda çalışanların tatmini, yüksek performans ve örgüte bağlılık düzeyi üst seviyede seyrederken, işten ayrılma niyet ve oranları da azalmaktadır (Hogg, 2004: 837). Kalitesi yüksek olan lider-üye etkileşimi, yönetici ve ast arasındaki bağlılık ve güveni beslemekte ve potansiyel çatışmaların önüne geçmektedir (Vecchio vd., 2000: 177).

Lider-üye etkileşim kalitesi yüksek olanlar, kendilerinin kabul gördüğü ve kendilerine değer verildiği duygusuna kapılma eğilimine girmektedir. Bireysel ve örgütsel faydaları elde etme ihtimali, bu bireyler için daha yüksektir (Han ve Jekel, 2011: 43). Nitekim etkileşim kalitesi, çeşitli ödüllendirme ve ücretlendirmeleri doğrudan etkileyebilmektedir (Windeler ve Riemenschneider, 2016: 175). Bu süreç her ne kadar lideri kısıtlasa da kaliteli ilişkiyi sürdürmek için lider, grup içindeki izleyicilerine ancak kendisine başkaldırmayacakları seviyeye kadar güç ve hareket alanı (inisiyitaif) vermektedir (Bisen ve Priya, 2010: 77).



Şekil-1: Lider-Üye Etkileşiminin Gelişim Süreci Modeli (Dienesch ve Liden, 1986: 627)

Sonnentag ve Frese (2003), aynı işyerinde ve aynı koşullarda çalışan bireylerin bazılarının, çalışma ortamını daha fazla stresli olarak değerlendirebileceğini belirtmiştir. Yazarlar; iş ortamını diğer çalışanlara göre daha stresli algılayan işgörenlerin de işten ayrılma düşüncesine daha fazla meyilli olduklarını ifade ederek, stres kaynakları algısını hafifletebilecek etkenlerin önemini vurgulamıştır (Sonnentag ve Frese, 2003: 474). Nitekim etkileşim kalitesini arttıran yönetici davranışları, aynı zamanda çalışma ortamındaki gerilime yol açan bir takım olumsuzlukların yan etkilerini de yumuşatabilmektedir. Örneğin lider tarafından sağlanan desteğin yanında karşılıklı bilgi paylaşımı ve kararlara katılım imkânı tanınması durumunda, işgörenler iş yükü gibi stres kaynaklarıyla daha rahat baş edebilmektedir (Greenglass vd., 2003: 594).

Çalışma yaşam kalitesi bağlamında bir çeşit "iş kaynağı" şeklinde görülen lider-üye etkileşimi, işyerindeki talep ve beklentilerin işgörenlerde oluşturduğu gerilimi azaltabilmektedir. Dolayısıyla etkileşim kalitesiyle; iş yükü ve stresli taleplerin, işgörenleri tükenmişlik ya da kinizme itmesi engellenebilir (Bakker vd., 2005: 176, 177). Ancak Hetty van Emmerik ve arkadaşları (2009: 607), bu durumun sadece iş yükü seviyesinin çok yoğun olmadığı takdirde geçerli olacağını ifade etmiştir. Başka bir ifadeyle lider-üye etkileşimi, iş yükünün olumsuz etkilerini sönümleyebileceği gibi tam tersi biçimde lider-üye etkileşim kalitesi de iş yükü miktarına göre değişebilir. Çünkü çalışma ortamındaki genel iş yükü miktarı, lider-üye etkileşim kalitesini etkileyen önemli faktörlerdendir (Bisen ve Priya, 2010: 77).

Yine de lider-üye etkileşimi, çalışma yaşam kalitesinin bileşenlerinden olan işgörenlerin temel ihtiyaçlarının tatminini etkilemektedir. Etkileşim kalitesi düşük olan çalışanlar, yetki ve özerklik, yeterlilik ve yakın ilişki gibi ihtiyaçlarını liderlerinden temin edemeyebilmektedir. Dolayısıyla yöneticilerin olumsuz yaklaşımları ya da kötü muamele göstermesi bile grup dışındaki işgörenlerin beklenti ve davranışlarını çok da etkilememektedir. Ancak lideriyle etkileşim kalitesi yüksek olan yani grup içinde olan üyeler, liderin kötü muamelesine karşı daha fazla hassasiyet gösterip kırılganlaşmakta ve temel ihtiyaçlarının giderilmesi konusunda kaygıya kapılıp, olağandışı davranışlar sergileyebilmektedir. Bu bağlamda lider-üye etkileşimi kalitesi; hor gören (kötü muameleci) yönetici yaklaşımları ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkiyi de düzenlemektedir (Lian vd., 2012: 44-49).

İşgörenin amiriyle ilişki kalitesi yüksek olduğu takdirde; işinden memnun olması ve mutluluk duyması olasılığı artmaktadır. İşinden doyum sağlayan ve tatmin olan bir çalışanın da işini bırakmayı düşünme olasılığı oldukça düşüktür (Han ve Jekel, 2011: 46). Lideri veya örgütü tarafından resmi/gayrı resmi bazı faydaları elde eden işgörenler, bu desteği karşılıksız bırakmamak adına işlerine kendilerini adayarak, sadakat ve bağlılıklarını pekiştirmektedirler (Kang vd., 2011: 766; Windeler ve Riemenschneider, 2016: 182).

Dolayısıyla lider-üye etkileşim kalitesi, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını doğrudan veya dolaylı biçimde etkileyebilmektedir (Nelson vd., 2013: 845). Nihayetinde bazı işgörenler, işlerinden ziyade yöneticilerine bağlı olduklarından, işi ayrıldıklarında daha çok liderlerini geride bırakmış sayılmaktadır. Bu yüzden yöneticinin davranışları ve ilişki kalitesi, çalışanların bağlılık düzeylerini ve işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir (Duxbury ve Halinski, 2014; 670).

İkili arasındaki etkileşim kalitesi yüksek olduğu takdirde; işgörenler yöneticilerine daha fazla güvenerek, onun niyet ve maksadı hakkında olumlu çıkarımlar yapmakta ve enerjisini örgütsel vatandaşlık davranışlarına yönlendirmektedir. Bununla birlikte işlerine kendilerini veren bireyler, sadece İKY uygulamalarından değil, aynı zamanda örgüt ve yöneticileriyle ilişkilerinden de etkilenmektedir. İşine kendini veren işgörenler bile liderleriyle ilişki kaliteleri düşük olduğunda başka örgütlerde alternatif işlere yönelebilmektedir. Dolayısıyla çalışkan ve ilgili bireylerin örgüte bağlanması ve verimli çalışması için lider-üye etkileşimi farklılaştırıcı bir role bürünmektedir (Alfes vd., 2013: 337-346).

Amir ile çalışan arasındaki ilişkileri geliştirici uygulamalar, işgörenlerin iyilik/mutluluk haline de olumlu biçimde yansıyabilmektedir (Ozer vd., 2014: 573). İlişkilerin kaliteli olması, algılanan çalışma yaşam kalitesi ile iyilik/mutluluk haline de olumlu biçimde desteklemekte, bireylerin çalışma ortamına olumlu yansımalarda bulunarak psikolojik sağlığı da fayda sağlamaktadır (Karanika-Murray vd., 2015: 61).

Lider-üye etkileşimi çalışma ortamındaki mevcut talepleri karşılamak üzere faydalanılabilecek bir kaynak olduğu gibi; yeni taleplere yol açan bir etken de olabilmektedir. Nitekim taraflar arasındaki ilişki kalitesi yüksek olduğunda, amirin

duyduğu güven ve samimiyetle birlikte beklentileri de yükselebilmekte ve personelinden daha fazla çaba/katılım talep edebilmektedir. Bununla birlikte etkileşim kalitesinin iş talepleri-iş kaynakları bağlamındaki etkisi; tarafların statüsü, görev ve sorumluluk seviyesi ve yönetimin hangi kademesinde olduğuna göre değişebilmektedir (Hesselgreaves ve Scholarios, 2014: 470-472).

Lider-üye etkileşim kalitesinin etkili olduğu diğer bir alan da üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır. İşe ilgisiz kalma, misilleme ve sabotaj, işe geç gelme, sözlü ve fiziksel şiddet gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları (örgütsel sapma); özellikle adaletsizlik algısı söz konusu olduğunda ve lider-üye etkileşim kalitesi düşük olduğunda belirginleşmektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısı düşük olsa bile, işgörenin yöneleceği olumsuz ve zarar verici davranışlara karşı lider-üye etkileşim kalitesi tampon görevi görmekte ve bireyleri, üretkenlik karşıtı davranışlardan alıkoymaktadır (Chernyak-Hai ve Tziner, 2014: 9).

Yukarıda belirtilen etken ve sonuçlar dikkate alındığında, yönetici veya amir pozisyonunda olanların etkileşim kalitesinin varlığı ve etkileri hakkında bilgi sahip olması gerekmektedir. Astlarla ilk tanışma, çalışmaya yeni başlama sürecinde bir takım yanlış anlamalar ve önyargılar nedeniyle yöneticiler, işgörenleri hakkında yanlış kanatlara ulaşıp, onları grup dışına itebilir. Böyle bir durumda, üyeler yanlış bir başlangıç yaptıklarının farkına varsa bile liderleriyle ilişkilerini geliştirme ve kendilerini ispatlama konusunda yetersiz kalabilir. Dolayısıyla üyeleri ile etkileşim kalitesinin önemini kavrayan ve çalışanların büyük bir kısmı ile kaliteli ilişkileri tesis etmeyi amaçlayan bilinçli liderlerin yetiştirilmesi işletmeler için önem arz etmektedir (Racicot and Hall, 1992: 203).

1.2.6. Lider-Üye Etkileşimi Kuramıyla İlgili Araştırmalar

Dulebohn ve arkadaşlarının (2012:1737-1741) tarafından yapılan meta analiz çalışmasında; hoşlanma ve benzeşim kurmanın lider-üye etkileşim kalitesini etkilediği, söz konusu kalitenin astlardan ziyade, daha çok lider tarafından yönlendirildiği belirtilmiştir. Bu doğrultuda etkileşim kalitesinin, liderin başarı standartları ve beklentileri, ödüllendirme kriter ve davranışı ile dönüştürücü liderlik biçimine göre değişeceği ifade edilmiştir. Son olarak araştırmada; batılı olmayan kültürlerde lider-üye

etkileşimine yönelik araştırmaların yetersiz kaldığı, bu anlamda yönetici-çalışan ilişkilerini etkileyen kültürel boyutların da hesaba katılması gerektiğinin altı çizilmiştir.

Hiller ve arkadaşları (2011: 1167); hem dönüştürücü liderliğin, hem de lider-üye etkileşiminin motivasyonu güçlendirerek, doğrudan somut performans çıktıları ile örgütsel vatandaşlık davranışına yol açtığının düşünüldüğünü, buna karşın alanda bunu destekleyen araştırma sayısını düşük olduğunu ifade etmiştir. Bu anlamda yazarlar tarafından; liderlik ve lider-üye etkileşimi gibi unsurların motivasyonel çıktılar üzerindeki etkilerinin deneysel biçimde ortaya konması gerektiği vurgulanmıştır. Benzer biçimde Mathieu ve arkadaşları da (2016: 123) liderlik davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki rolünde iş tatmini ve örgütsel bağlılık unsurlarının da dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir.

Lider-üye etkileşiminin hem iş performansı, hem de fedakârlık (yardımseverlik) üzerinde etkisi olduğunu tespit eden Loi ve arkadaşları (2011: 679), amirin desteği ve tanıdığı özerlik alanı sayesinde lider-üye etkileşiminin geliştiğini belirtmiştir. Böylece işgörenin hem sorumluluk alanı içerisindeki, hem de dışındaki görevlerde yüksek performans sergilediğini ifade etmiştir. Aynı araştırmada lider-üye etkileşiminin; iş güvencesizliğinin olumsuz sonuçlarını yumuşatabilecek etkiye sahip olan düzenleyici bir değişken olabileceği açıklanmıştır.

Etik liderliğin lider-üye etkileşimini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğinin saptandığı bir araştırmada; lider-üye etkileşiminin aynı zamanda etik liderlik-çalışanların performansı ilişkisine aracılık ettiği tespit edilmiştir. Bu durumda işgörenlerin performansını arttırmak için yöneticilerin; kendilerine bağlı çalışanlarla ilişkilerini göz önüne alması ve izleyicilerinin güveninin kazanmanın yollarını araştırması gerektiği belirtilmiştir. Lider-üye etkileşiminin sağlam zemine oturtulması durumunda, işgörenlerin kapasitelerinin ötesinde gayret göstererek performans sınırlarını zorlayacağı ifade edilmiştir (Walumbwa vd., 2011: 211).

Ülkemizde bankacılık sektöründe yapılan bir araştırmada; kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, algılanan örgütsel desteğin farklılaştırıcı (düzenleyici) etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte araştırmacılar, kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş-ten ayrılma

niyeti gibi örgütsel çıktılara etkisinde lider-üye etkileşiminin de farklılaştırıcı etkisinin incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Maden ve Kabasakal, 2014: 362).

Hesselgreaves ve Scholarios, (2014: 473-474) etkileşim kalitesinin iş gerilimi üzerindeki farklılaştırıcı etkisinin; yönetici ve işgörenlerin rol, statü ve kademesine göre değiştiğini tespit etmiştir. Araştırmada; alt düzey yönetici ve çalışanların çalışma ortamında, kısıtlı kaynaklara rağmen çeşitli iş yükü ve taleplerin oluşturduğu gerilimin, kaliteli bir etkileşim tarafından sönümlendiği saptanırken; üst düzey yönetici ve çalışanların bulunduğu ortamlarda etkileşim kalitesinin olumlu etkisine rastlanmamıştır. Bu durumda yazarlar kaliteli bir etkileşiminin, olumlu çalışan davranışlarına yol açabileceğini kabul etmekle birlikte, etkileşim kalitesinin iş yükü ve iş geriliminin etkilerine yönelik rolünün daha fazla irdelenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Lider-üye etkileşiminin önemli bir iş kaynağı olarak gören Agarwal ve arkadaşları (2012: 219), lider-üye etkileşiminin çalışan bağlılığı üzerinde etkili olduğunu ve bağlılığı arttırmak suretiyle dolaylı biçimde yenilikçi davranışları desteklediğini tespit etmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Benzer biçimde Cheng ve arkadaşları (2012: 720-723), lider-üye etkileşimi düşük olanlar personelde bağlılık düşük iken; kalitenin yüksek olduğu çalışanlarda bağlılığın da yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Söz konusu araştırmada; lider-üye etkileşiminin, bedensel şikâyetlerin örgütsel bağlılık üzerindeki olumsuz etkilerini ılımlaştırıcı etkiye sahip olduğu da gözlenmiştir. Lider-üye etkileşimini kaybedilmemesi gereken kıymetli bir kaynak olarak değerlendiren yazarlar; özellikle iş güvencesizliğinden kaynaklanan stres ve gerilimin ve işle ilgili davranışlar üzerindeki olumsuz etkilerinin, lider-üye etkileşimi kalitesi ile azaltılabildiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca iş güvencesizliğinin belirgin olduğu çalışma ortamlarında; lideriyle ilişkilerini geliştirerek, yakınlık ve uyum içerisinde çalışan işgörenlerin, konumlarının daha sağlam kalabileceği ve üzerlerinde belirsizliklerin tehdidini daha az hissedebilecekleri ifade edilmiştir.

Yukarıdaki araştırmadan farklı bir biçimde Flickinger ve arkadaşları (2016: 59); iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri arasındaki ters yönlü ilişkide

lider-üye etkileşim kalitesinin aracılık etkisine sahip olduğunu kabul etmekle birlikte, söz konusu durumun özellikle kadrolu (daimi) çalışanlarda geçerli olduğu sonucuna ulaşmıştır. Sözleşmeli (geçici) çalışanlarda ise iş tatmininin lider-üye etkileşimine etkisinin kısıtlı kaldığını belirtmiştir. Bu bağlamda çalışanların statüsünün farklı sonuçlar doğurduğunu belirten yazarlar, geçici işgörenlerin, işle ilgili davranışlarının karmaşık olduğunu ve bu kesim için tutum/davranışları etkileyen faktörlerin daha fazla araştırılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Portoghese ve arkadaşları (2015: 761) yapmış oldukları kapsamlı çalışmada; iş zenginleştirmesi gibi motive edici iş özelliklerinin iş tatminine yol açtığını, iş tatmininin de işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Ancak aynı araştırmada, söz konusu ilişkide lider-üye etkileşiminin düzenleyici (farklılaştırıcı) bir değişken olduğu ortaya konmuştur. Burada dikkat çeken husus; ikili arasındaki etkileşim kalitesi yüksek iken, iş özelliklerinin iş tatminini olumlu biçimde etkilediği ve işten ayrılma niyetinin düştüğü doğrulanmasına rağmen, etkileşim kalitesi düşük iken, iş tasarımı ve özelliklerinin tek başına tatmin ve ayrılma niyeti üzerinde etkili olmadığı gözlenmiş olmasıdır.

Yukarıda açıklanan bulgular dışında Graen ve Uhl-Bien (1995), Hogg (2004) ile Henderson ve arkadaşlarının (2009) incelemelerinden faydalanarak lider-üye etkileşiminin başlıca öncül ve ardıllarına yönelik oluşturulan çalışma Tablo-1'de özetlenmiştir.

Tablo-1: Lider-Üye Etkileşiminin Öncül ve Ardılları

ÖNCÜLLER		ARDILLAR	
Örgütsel Değişkenler	• Örgüt kültürü • Örgütün yapısı • İKY uygulamaları	***Örgütsel Çıktılar***	• Örgütün şöhreti • İşten ayrılma oranı • İşten ayrılma sonucu oluşan işçi maliyetleri • İş iklimi ve yenilikçilik
Grup Değişkenleri	• Grup kültürü • Grubun büyüklüğü ve oluşumu	***Grup Çıktıları***	• Grubun performansı • Grup-üye ilişkileri
Etkileşim Değişkenleri	• Demografik uyum/benzerlikler • Kültürel özellikler • Güven, saygı ve zorunluluğu kapsayan farklılaşmış ilişkiler	***Liderin Çıktıları***	• Liderin etkisi • Liderin performansı • Liderin kariyeri • Liderin algılanan işlemsel ve dağıtım adaleti
Durumsal Değişkenler	• Liderin iş yükü • Liderin üzerindeki zaman baskısı	***Üyenin Çıktıları***	• İş tatmini ve mutluluk • Liderin öznel ve nesnel (objektif) performansı • Örgütsel bağlılık • Örgütsel vatandaşlık davranışı • Üyenin kariyeri ve ilerleyişi • İşten ayrılma eğilimi / niyeti • Astların misilleme davranışı • Yetkilendirilme
Liderin Özellikleri	• Liderin yeteneği • Liderlik tarzı • Liderin amiriyle arasındaki lider-üye etkileşimi		
Üyenin Özellikleri	• Üyenin kişiliği • Üyenin sadakati • Üyenin performansı • Üstleri etkileme davranış ve taktikleri • Sözleşmeli çalışanların kadrolu olma arzusu • Kararları etkileyebilme imkânı		

1.3. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ

Rekabet etmenin önemini arttırdığı günümüzde, sürdürülebilirliği amaçlayan bazı çevreler, insan faktörünü göz ardı ederek çalışma yaşam kalitesini kendilerinin önünde bir engel olarak görebilmektedir. Bu tip örgütlerde kısa dönemli ve kısır bir düşünce yapısı hâkim olup, durağan ve demode performans tedbirleri alınmakta, ancak verimli olunamamaktadır. Çünkü sürdürülebilirlik için çalışma ortamındaki kalitenin geliştirilmesinin maliyetinden çekinilerek sözde rasyonel davranılmakta ve risk anında küçülerek işgücünü azaltma ve işgörenlerin ihtiyaçlarını göz ardı etme çözümü ön plana çıkmaktadır. Değişimi ve örgütsel gelişimi doğru anlayan diğer tip örgütler ise uzun dönemli düşüncelerinin ışığında, çalışma yaşam kalitesini geliştirmenin sürdürülebilir olmanın önünde bir engel teşkil etmediğinin bilincine varmaktadır. Bu bakış açısında çalışanların gelişiminin, aynı zamanda örgütün gelişimi anlamına geleceğini bilen yönetimler, esnek ve işlevsel yapılanma ile iş zenginleştirme, işgörenlere özerklik sağlama ve onları işte tutmanın yöntemlerini araştırmaktadır (Huzzard, 2003: 94-96).

Yeterli mali destek ve yatırımları sağlamak suretiyle işgörenlerin çalışma yaşam kalitesini yükseltmek işletmeler için önemli bir adımdır. Bu bağlamda iş yerinde stresi kabul edilebilir seviyede tutarak ve sağlıklı bir çalışma çevresi oluşturulması durumunda; personelin işinden daha fazla tatmin olması garanti edilebileceği gibi işten ayrılma eğilimleri ile işi bırakma eylemleri de azaltılabilir (Denton vd., 2003: 99).

1.3.1. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramı

Son yıllarda çalışma yaşam kalitesi, etik ve iş tatmini gibi unsurların örgütlerin sürdürülebilirliğiyle ilgili geliştirici göstergeler olduğu anlaşılmaktadır (Koonmee vd., 2010: 20). Bu doğrultuda çalışma yaşam kalitesi, işi ve işgörenleri etkilediği gibi örgütsel etkinliği de etkileyen bir unsurdur (Nair, 2013: 34). Başka bir deyişle çalışma yaşam kalitesi bir tarafta örgütsel etkinlik ve rekabetçiliği, diğer tarafta da işgörenlerin tatminini hedefleyen tüm örgütsel girdileri simgelemektedir (Huzzard, 2003: 1; Raja ve Kumar, 2013: 2). İşletmeler, çalışanlarının olumsuz çalışma sonuçlarından uzak biçimde işlerini yerine getirebilecekleri, onlara yeterli kaynağı sağlarken, dengeli talepte bulunabilecekleri çalışma koşullarını sağlamalıdır (Hetty van Emmerik vd., 2009: 609).

Yetişmiş personelini elde tutmak ve işi çekici halde bulundurmak için örgütlerin çalışma yaşam kalitesine ihtiyacı vardır (Nimalathasan, 2011). Nitekim çalışma yaşam kalitesinin geliştirilmesi sonucu çalışanların verimliliği arttırılabilir ve böylece örgütün verimliliği ve kârı yükseltilebilir (Bircan, 2014: 86; Afşar, 2015a: 47). Bireyleri işte tutma stratejileri geliştirirken, işte kalma kararının mecburiyetten ziyade gönüllü olarak verilmesi hedeflenmelidir. Çünkü maddi koşullarından ötürü örgütte mecburen çalışanlar, sadece devam bağlılığına sahip olduklarından, ilk fırsatta örgütü terk edebilmektedir. Personeli işte tutma stratejilerinde; çalışma yaşam kalitesinin göz ardı edilmesi halinde başarısız olunması muhtemeldir (Meyer ve Maltin, 2010: 334).

Bu gerçeğin farkına varan araştırmacıların yanında artık hükümet ve işverenler de olumsuz özelliklere sahip iş çevresinin sağlık, mutluluk ve iyi olma halini etkilediğini kabul etmektedir. İş kontrolü ve sosyal desteğin olmadığı, uzun dönemli ödüllendirme sisteminin var olmadığı ya da zayıf kaldığı iş ortamında sağlıksız psikososyal etkenler, yaşam süresini yaklaşık yedi yıl kısaltmaktadır (Gaillard vd., 1996: 246). Çünkü sağlıklı olmak; hastalanmamanın ötesinde fiziksel, ruhsal ve sosyal yönden iyi olmayı da kapsamaktadır. Dolayısıyla farklı meslek ve işleri icra eden bireylerin ruhsal sağlık ve psikolojileri, çalışma koşulları ve aldıkları görevler itibariyle etkilenebilmektedir. Bu durum aynı zamanda bireylerin yaşam kalitelerine de yansımaktadır (Yeşil vd., 2101: 111).

ABD'de işyerinde ruhsal sağlığı korumak için geliştirilen programları uygulayan işletmelerin; işgörenlerin sağlık ve iyilik halini desteklerken, aynı zamanda örgütsel performans ve üretkenliği de arttırdığı gözlenmiştir. Söz konusu programları uygulayan işletmelerin; işgören katılımı, iş-yaşam dengesi, işgörenin gelişimi ile kariyer tırmanışı, işgörenin önemsenmesi, sağlıklı ve güvenli çalışma gibi konulara öncelik verdiği görülmüştür. Sonuç olarak bu tip işletmelerde; işten ayrılma ve stres oranlarının, ulusal ortalamaların oldukça altına indiği ve çalışanların iş tatmini miktarının da ortalamaların üstüne çıktığı tespit edilmiştir (Quick vd., 2010: 276).

İnsanoğlunun yaşam kalitesinin diğer bir yüzü olan çalışma yaşam kalitesinin, bireylerin genel yaşam kalitesine etkisi göreceli olup, kişilere ve toplumun kültürüne göre değişmektedir (Abo-Znadh, 1998: 119; Nair, 2013: 35). Bununla birlikte işin ve işte yaşanan hadiselerin yaşamın birçok katmanına yönelik etkileri göz önüne alındığında, iş

ile yaşamın birbirinden ayrılmaz iki unsur olduğu söylenebilir (Hofstede, 1984: 389). Ağırlıklı olarak batı kültüründen esinlenerek tasarlanan bu kavramın diğer kültürlerle de uyum sağlayacak biçimde ilişkilendirilmesi gerekmektedir (Easton ve Van Laar, 2013: 602).

Çalışma yaşam kalitesinin anlamı ve kaliteye katkı sağlayan etkenlere ilişkin birçok çalışma yapılmasına rağmen, mevcut araştırma ve kavramsallaştırma çalışmalarının çelişkili ve birbiriyle örtüşmeyen çıkarımları, kendilerinden önce kurgulanan kuramları hükümsüz bırakmıştır. Sonuç olarak çalışma yaşam kalitesi kavramı bireysel iyi olma/mutluluk hali ve yaşam kalitesine odaklanan çok geniş yelpazeli bir olgu olarak karşımıza çıkmıştır (Chen vd., 2014: 58).

Çalışma yaşam kalitesi kavramını açıklayan birçok çalışma olmasına rağmen genel kabul görmüş ortak bir tanım bulunmamaktadır (Easton ve Van Laar, 2013: 597). Kimi araştırmacılar çalışma yaşam kalitesini; "işin kalitesi", kimi "işgörenin kalitesi", kimisi de "ilişkinin kalitesi" olarak tanımlamıştır (Carayon vd., 2003: 59; Nair, 2013: 34). İşin tüm unsur ve yönlerine ilişkin işgörenlerin öznel psikolojik algıları olarak tanımlanan çalışma yaşam kalitesi iş yerinde iyi ve mutlu olma, ferahlık ve stresle yakından alakalıdır (Rintala ve Suolanen, 2005: 55). Nitekim çalışma yaşam kalitesi ile stres birbirinin zıttı olan iki ayrı kutuptur. Kalitenin arttırılması halinde stres kaynakları da etkisini yitirmekte ve stres yoğunluğu hafifletilmiş çalışma ortamı, fiziksel ve ruhsal sağlığa da olumlu biçimde yansımaktadır (Bilgen, 2014: 87).

Kavramın sadece işin içeriğiyle ilgili konuları mı yoksa genel yaşama etkisinin mi irdelenmesi gerektiği tartışılmıştır. Ayrıca kalitenin sadece somut göstergelere dayalı olarak mı ölçüleceği, yoksa bireylerin öznel (subjektif) algılarının da mı değerlendirmeye dâhil edileceği sorgulanmıştır. Modern sosyoteknolojide çalışma yaşam kalitesinin sadece işle ilgili içeriğine odaklanılmıştır. Ancak işgörenlerin işe girme, görevleri benimseme ve hatta işten ayrılma kararlarında ücretler ve çalışma süreleri gibi iş özelliklerinin yanında, bireylerin kendi algı ve düşünceleri de rol oynamaktadır. Bu yüzden kavramı endüstri ilişkileri çerçevesinde kısıtlamak yerine, işgörenlerin öznel algılarını da çerçevenin içerisine sokmak gerekmektedir (Van de Looij ve Benders, 1995: 28).

Bazı kesimler çalışma yaşam kalitesini, bireyin işle ilgili iyilik ve mutlu olma hali olarak tanımlamaktadır. Söz konusu kalitenin derecesi; işgörenlerin bizzat karşılaştığı ödüllendirmeler, görevleri, stresten yoksunluk ve olumsuz bireysel olayların yaşanma düzeyine göre değişmektedir (Shamir ve Salomon, 1985: 455). Çalışma yaşam kalitesinin kriterleri ile kaliteye ilişkin beklenti ve algılar, çalışma alanın kamu ya da özel sektör olmasına göre değişmektedir (Nimalathasan, 2011).

Öte yandan çalışma yaşam kalitesini iş tatminiyle karıştırmamak gerekir. Çünkü çalışma yaşam kalitesi iş tatmininin yanında yaşamın diğer dallarını da etkilemektedir. Aile yaşantısı, boş zaman, sosyal yaşam, mali yaşam gibi unsurlar da çalışma yaşam kalitesiyle alakalıdır. Dolayısıyla sadece iş yaşantısı değil, aynı zamanda iş dışı yaşantısı, genel yaşam tatmini, iyilik ve mutlu olma hali de kapsam içerisindedir (Sirgy, vd., 2001: 242; Nair, 2013: 35).

Amerikan Eğitim ve Geliştirme Topluluğu'na göre çalışma yaşam kalitesi; örgütün kendi çevresi, metotları, çıktı ve ürünlerini şekillendirmek üzere her seviyedeki üyelerin aktif ve etkin biçimde katılımını kolaylaştırması sürecidir (Raja ve Kumar, 2013: 2). Başka bir tanımlamaya göre çalışma yaşam kalitesi, işgörenin iyiliği ve örgütsel etkinliği içeren, aynı zamanda işin tüm boyutlarına ve diğer insanlara yönelik bireyin düşüncelerini kapsayan genel bir kavramdır. İnsanî çalışma koşullarını geliştirmeyi temsil eden bu kavram, bünyesinde sosyal etkileşim, özerk olabilme, meslekî gelişim ve iş güvenliği gibi unsurları barındırmaktadır (Bolduc, 2001: 21). Bununla birlikte çalışma çevresi, işgörenin işinde ve özel yaşantısında yaşadıklarına ilişkin algıları, insan ilişkileri, işin değeri ve kendini gerçekleştirme gibi birçok yönü olan karmaşık bir konudur (Hsu ve Kernohan, 2006: 127).

Çalışma yaşam kalitesi tüm çalışma çevresinin bireyler için fayda ve tatmin mi, yoksa olumsuzluk mu sağladığının göstergesidir (Raja ve Kumar, 2013: 2). İşgörenlerin eylemlerinin anlam kazandığı, rutin faaliyetlerin önüne geçtiği ve işgören için çalışmanın tatmin edici hale büründüğü bir ortamın sağlanmasıdır. Böyle bir ortamda çalışma ve emek; bir yük olarak görülmekten ziyade, bir kişinin yeteneklerini ifade edebileceği ve geliştirebileceği bir araç olarak düşünülmektedir (Manhas, 2013: 110).

Çalışma yaşam kalitesi, hem çalışanların iş deneyimlerinin kalitesini, hem de örgütün genel etkinliğini arttırmaya odaklanmaktır. Aynı zamanda çalışanlara örgütlerine anlamlı katkıları sağlayabilmeleri için fırsat vermektir. Bu yaklaşıma göre işgörenler kritik örgütsel kaynaklardır ve uygun şartlar altında çoğu çalışan işine gerektiğinden daha fazla katkı sağlama arzu ve potansiyeline sahiptir. Çalışanlara örgütsel hedeflere katkı sağlamak üzere fırsat verilmesi ve rollerin geliştirilmesi halinde işi benimseme ve köklü tatmin gerçekleşebilir (Chisholm, 1983: 12, 13).

Başka bir deyişle bu kavram, insanları örgütün en önemli, güvenilir ve değer katan bir kaynağı olarak görmektedir. Bu felsefî yaklaşıma göre insanlara saygı duyulmalı ve değer verilmelidir. Dolayısıyla çalışma yaşam kalitesi; çalışanların kendi görevleri, iş tecrübeleri ve çalışma çevreleri vasıtasıyla kişisel yaşamlarını geliştirme ve hayattan zevk alma derecesidir (Prajapati, 2014: 21).

Değişen çevre ve yaşam koşulları, çalışma yaşam kalitesinin de gelişimini körüklemektedir. Hem üretim hem de insanlar için mükemmelliği amaçlayan çalışma yaşam kalitesi; iş performansı, işgören tatmini, işten ayrılma oranları ve işveren-işgören ilişkisi gibi birçok faktör üzerinde rol oynamaktadır. Bu yüzden örgütün menfaati açısından çalışma yaşam kalitesini geliştirmek önemlidir (Hoque ve Rahman, 1999: 176). Özellikle yaşlanan nüfus ve azalan işgücü gibi tehditleri altındaki batı dünyasında; kaliteli ve tecrübeli personelini işte tutmak ve üretkenliği arttırmak üzere çalışma yaşam kalitesinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu yüzden örgütler, işgörenlerin bakış açılarını dikkate almakta ve onlar için kabul edilebilir çalışma ortamı hazırlamaya çalışmaktadır (Ramstad, 2009: 424).

Nitekim Hoque ve Rahman'ın (1999: 180) yapmış olduğu araştırmada; çalışma yaşam kalitesiyle işgörenlerin performansı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışma yaşam kalitesi ile işgörenlerin devamsızlığı arasında negatif ilişkinin olduğu, çalışma yaşam kalitesinin yüksek olması halinde devamsızlıkların da düşeceği ileri sürülmüştür. Benzer biçimde çalışma yaşam kalitesi ve iş kazası sayıları arasında negatif bir bağın olduğu, kalitenin yüksek olduğu zamanlarda iş kazası risklerinin de azalacağı ileri sürülmüştür.

Bu doğrultuda insan gücüne bağımlılık arttığından, örgütlerin tasarımında işgörenlerin ihtiyaçları, beklenti ve hedefleri incelenerek çalışma yaşam kalitesi çıtası yükseltilmelidir (Davis ve Sullivan, 1980: 40). Çünkü çalışma yaşam kalitesi; işgörenlerin kendi iş yaşamlarını tasarlayabildikleri ve işle ilgili kendi kararlarını verebildikleri mekanizmaların geliştirilmesi ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap verilmesi sürecidir (Raja ve Kumar: 2013: 2).

Yapılan araştırmalarda çalışma yaşam kalitesinin, işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu yüzden yönetici ve politikacılar, işgörenlerin çalıştıkları bölümü, işletmenin kendisini, bunun da ötesinde mesleklerini terk etmeye neden olan faktörleri incelemek durumundadır (Lee vd., 2015: 522, 529).

1.3.2. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramına Yön Veren Kuramlar

Çalışma yaşam kalitesine ilişkin olarak "Sosyal Etkileşim Kuramı"na atıfta bulunulabilir. Bahse konu kuramda; işgören ve yönetim/idare arasındaki etkileşimde bir alışveriş söz konusu olmaktadır. İşgörenin sağladığı katkı ve sarf ettiği çaba karşılığında hak ettiği ödülü alması durumunda dengeli bir ilişki ön plana çıkmaktadır. İlişkiden tatmin olunması da çalışanları motive etmekte ve bu motivasyon onların olumlu davranışlarına ve kaliteli çıktılarına (ürettikleri, hizmetleri vb.) yansımaktadır. Yapılan araştırmalarda; çalışanların emeklerinin karşılığını alabilecekleri ve girdileri (çabaları) oranında fayda sağlayacakları ve ödüllendirileceklerini hissettikleri zaman, çalışma yaşam kalitesine dair algılarının olumlu yönde geliştiği ve böylece bağlılık davranışlarının arttığı gözlenmektedir (Ojedokun vd., 2015: 2, 3).

Benzer biçimde "Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli" de çalışma yaşam kalitesinin kavramsallaştırılmasında göz önüne alınmaktadır. Bu yaklaşıma göre sarf edilen çaba ve emeğin karşılığında; tahsis edilen ücret ve ödüller, sosyal kabullenme ve kariyer geliştirme olanakları ile iş güvenliği koşullarına göre denge değişebilmektedir (Kivimäki ve Leino-Arjas, 2015: 43). Başka bir ifadeyle iş yerinde gösterilen çaba ve emek (maliyet-girdiler) karşılığında elde edilen para, saygı, kariyer ve iş güvenliği gibi faydalar yetersiz kaldığında, denge bozulmaktadır. Karşılıklılıkta ki bu dengesizlik ve sözleşmenin ihlali, duygusal stres ve gerilimle birlikte işgörenlerin tepkisine yol açmaktadır (Kompier vd., 2009: 203).

Çalışma yaşam kalitesinin etkilendiği diğer iki ana yaklaşım; "ihtiyaçların tatmini" ve "taşma (yayılma)" kuramlarıdır. Bilindiği üzere Maslow (1954), McClelland (1961), Herzberg (1966) ve Alderfer (1972) tarafından geliştirilen ihtiyaçların tatmini yaklaşımına göre; insanların işlerini yapabilmeleri için temel ihtiyaçları karşılanmalıdır. Bu durumda bireylerin ihtiyaçlarının karşılanma derecesine göre işgörenlerin tatmin düzeyi değişmektedir (aktaran Sirgy vd., 2001: 242-243; Koonmee, 2010: 21). "Yaşam Kalitesi" yaklaşımını geliştiren Sirgy'e göre (1986: 341); hiyerarşik ihtiyaçlar ne derecede tatmin edilirse, toplumdaki yaşam kalitesi de o denli yükselmektedir.

Bu bağlamda Efraty ve Sirgy (1990: 32), çalışma yaşam kalitesini "ihtiyaçların tatmini" olarak kavramsallaştırmışlardır. Buna göre çalışan ihtiyaçları ile birlikte işe girmekte ve bu ihtiyaçların giderilme derecesi oranında çalışma yaşam kalitesi belirlenmektedir. Başka bir deyişle, çalışma yaşam kalitesi bireysel ve örgütsel faktörlerin karşılıklı etkileşimidir. Bireysel unsurların başında psikolojik ihtiyaçlar, örgütsel unsurların başında da görevler, yöneticinin tarzı, ücretler vb. kaynak ve koşullar gelmektedir. Yaklaşımda Efraty ve Sirgy (1990: 32-33), bireysel ihtiyaçları sırasıyla; yaşamsal (hayatta kalma) ihtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar, benlik (ego) ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak sıralamıştır. *Yaşamsal ihtiyaçlar*; güvenlik ve ekonomik kaynakları (gelir) kapsayan ihtiyaçlardır. *Sosyal ihtiyaçlar*; bireyler arası etkileşim ve arkadaşlık ilişkileri ile üyeliğe kabul ve önemli sosyal gruplara dâhil olma ihtiyaçlarını içermektedir. *Benlik ihtiyaçları* tanınma, kendi kişiliğine saygı ve değer verme ile özerklik, bağımsız düşünce ve yargıyla birlikte yaratıcı katkı sunma ihtiyaçlarını kapsamaktadır. *Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları* ise kişisel tatmin, büyüme ve kendi üst düzey yeteneklerini kullanma ihtiyaçlarını ihtiva etmektedir. Söz konusu ihtiyaçların gruplandırmasında Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nden farklı olarak hava ve yemek gibi fizyolojik ihtiyaçlar dışarıda tutulmuş ve Porter'ın (1961) özerklik ihtiyacı ilave edilmiştir (akt. Efraty ve Sirgy, 1990: 33).

Taşma (yayılma) yaklaşımı göre de herhangi bir yer/andaki tatmin ve mutluluk, yaşamın diğer bölgelerinde de mutluluğa sebep olabilir ve tatmine yol açabilir. Aynı şekilde iş yaşamı dışındaki tatmin ve mutluluk da iş yerindeki iyilik haline neden olabilir (Sirgy vd., 2001: 242; Easton ve Van Laar, 2013: 597). Dolayısıyla bireylerin işyerlerindeki mutlulukları onların sosyal, ailevi veya mali yaşantıları ile sağlık

durumlarını etkileyebilir. Bu anlamda yayılma yatay ve dikey olmak üzere iki şekilde meydana gelir. Yatay yayılma; yukarıda belirtildiği gibi komşu alanlar arasında gerçekleşen etkileşimdir. Dikey yayılma ise; yaşamdaki hiyerarşik katmanların birinde gerçekleşen tatminin diğer katmanlara (yukarı ya da aşağı doğru) sirayet etmesidir. En üst katmanda "genel yaşam tatmini" yer almaktadır. Yaşamın herhangi bir alanı/katmanında duyulan tatmin ya da tatminsizlik diğer alanlarda da kendini gösterip yayılmaktadır. İşinde mutlu olmanın genel yaşam mutluluğuna neden olması buna örnek olarak verilebilir (Sirgy vd., 2001: 242).

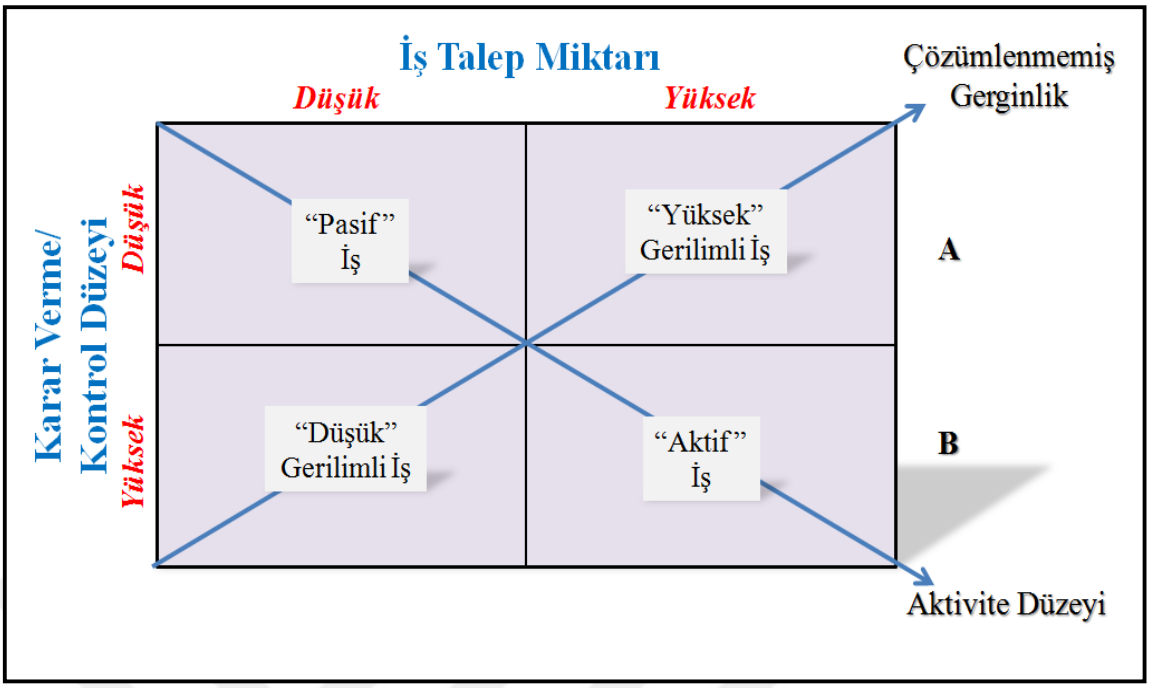
Diğer taraftan taşma/yayılma yaklaşımında ayrıca "bölümleme (segmentasyon)" ve "telafi (dengeleme)" unsurlarından da söz edilebilir. Yayılmanın tam tersi olan bölümleme; yayılmayı engelleyerek hayatın diğer kısımlarının etkilenmesine set çekmektir. İşgörenin çalışma hayatındaki mutsuzluğunu, kişisel yaşamının diğer kısımlarına yansıtmaması buna örnektir. Telafi ise yaşam alanları arasında dengeleme yapmayı işaret etmektedir. Örneğin iş yerinde mutsuz olan bireyin, aile yaşantısındaki mutlu bir olayı göz önüne alıp, kendini telkin etmesi gibi bir dengelemeyle olumsuzluklar bertaraf edilebilir. Böylece yaşamın herhangi bir kesiti/katmanındaki eksiklik ya da olumsuzlukların üstesinden gelinmiş olunabilir (Sirgy vd., 2001: 245).

Benzer biçimde geçici işçilik, iş güvensizliği vb. koşulları da etkileyen ana (çekirdek) iş-dış çevresel (yan) iş ayrımından esinlenen "Bölünmüş İşgücü Kuramı" da çalışma yaşam kalitesinin temellerine katkı sağlamıştır. İşgücü piyasasındaki bölümlenmede (segmentasyon), görevlendirme özellikleri ve istihdam koşullarındaki farklılıklar öncelikli role sahiptir. Ana (birincil) iş/görevler, örgütün merkezindedir ve daha yüksek iş becerileri, ücret ve iş güvenliğini gerektirmektedir. Temel olmayan diğer yan iş/görevler ise daha düşük eğitim, beceri ve ücret ihtiyacı düzeyine sahiptir. Çekiciliği düşük ve dışsal iş/görevlerinde, daha kötü çalışma koşulları ve zayıf iş güvenliğinden söz edilebilmektedir. Dolayısıyla ikincil iş/görevlerin, daha düşük çalışma yaşam kalitesine sahip olduğu ve bu tip iş/görevleri yapan personelin kendini daha sağlıksız ve mutsuz hissedeceği söylenebilir. Nitekim ikincil iş/görevlere yönelik yapılan çeşitli araştırma ve görüşlere göre; iş güvensizliğine sahip bu tip işlerde fiziksel ve psikolojik sağlığın daha çok tehdit altında olduğu, iş yerinde yaralanma ve iş kazalarına davetiye çıkarıldığı ve

işgören hastalığı ile devamsızlığının daha sık görüldüğü ifade edilmiştir (Kompier vd, 2009: 193).

Karasek (1979: 287) tarafından geliştirilmiş olan "İş Talebi-İş Kontrolü" modeli de çalışma yaşam kalitesinin kavramsallaşmasında rol oynayan diğer bir temel yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre; psikolojik gerginlik sadece iş çevresinin tek bir unsurundan etkilenmemekte olup, aynı zamanda çalışma ortamındaki tüm talep ve beklentiler ile karar verme özgürlüğünün (özerklik) müşterek etkileşimine göre değişmektedir. Etkileşimin iki ana aktöründen "gerilim"e sebep olanlar sırasıyla; iş yüküne yol açan talep ve beklentiler, çatışmalar veya bireylerde strese neden olan diğer baskılardır. Dolayısıyla iş gerilim ve stresi ortaya çıkaran veya artıran bu etmenler "iş talepleri" şeklinde adlandırılmıştır. Diğer bir aktör olan "karar verme serbestiyeti" ise stresin potansiyel olumsuz etkisini yumuşatan bir faktördür. Karar verebilme yetkisini, özerkliğini, özgürlüğünü ve hoşgörüyü temsil eden bu etmen de "iş kontrolü" olarak adlandırılmıştır. Söz konusu etmenler Şekil-2'de gösterilmiştir.

Modele göre; iş taleplerinin yüksek ve iş kontrolünün (karar verme serbestliği) düşük olduğu durumlarda *iş gerilimi* ortaya çıkmaktadır. Başka bir deyişle iş gerilimi ve stresi; talep ve kontrolün karma ve bileşimine göre değişmektedir. Şekil-2'deki köşegenlerden "A" bölgesi; iş talepleri ile iş kontrolünün birbirinden uzaklaştığı ve ayrıştığı alanı temsil etmektedir. "B" bölgesi ise her iki etmenin uyuştuğu alanı simgelemektedir. Taleplerin kontrolden daha fazla olduğu durumlarda zihinsel gerilim meydana gelmektedir. Başka bir deyişle A köşegeninde talepler artıp, kontrol azaldıkça gerilim yükselmektedir. Diğer taraftan B köşegeninin alt kısmında ise; personelin zor görevlere karşı mücadele edebilecek becerilere sahip olması ya da kontrol yetkisine sahip olması durumu göz önüne alınmaktadır. Dolayısıyla hem talebin, hem de kontrolün aynı anda yüksek olduğu durumlar, bireyin gelişimini ve eylemlerini arttıran "Aktif İş" bölgesi olarak tanımlanıştır. Bu tip etkileşimde çalışanların yetkinliği artmakta ve işle ilgili ya da iş dışında yeni davranış kalıpları gelişmektedir. B köşegeninin üst kısmı da hem faaliyetlerde, hem de taleplerin asgari düzeyde olduğu ve problem çözmeye nadiren başvurulduğu "Pasif İş" olarak açıklanmıştır. Bu bölge aynı zamanda "öğrenilmiş çaresizlik" vakalarını da temsil etmektedir (Karasek, 1979: 288; Sargent ve Terry, 1998: 220).



Şekil-2: İş Talep-İş Kontrol Modeli (Karasek, 1979: 288)

Yukarıdaki model deneysel olarak sınandığında; özerklik, karar verme ve inisiyatif kullanma olanağının yüksek olduğu durumlarda, işgörenleri zorlayan ve daha fazla çalışmasına neden olan iş yükü dolu görevlerde bile bireylerin tatmin seviyesinin arttığı ve depresyonun azaldığı gözlenmiştir. Dolayısıyla aktif işlerin çalışanların tatminine yol açtığı, pasif işlerin de tatminsizlik ve depresyona neden olduğu ortaya çıkartılmış ve üretim ve faaliyetlerden feragat etmeden, personelin çalışmayla ilintili zihinsel sağlığını korumanın özerklik ve inisiyatif vermeyle sağlanabileceği ileri sürülmüştür. Artan iş yükü ve zaman baskısına rağmen bireylerin kendi yeteneklerini nasıl kullanacaklarına kendileri hükmederek görevleri tamamlayabilecekleri öngörülmüştür. Bu etkileşimden faydayı en çok statüsü düşük, ağır ve sıkıcı işlerde çalışan personelin görebileceği ifade edilmiştir (Karasek, 1979: 303-304).

İş Talep-İş Kontrol modeline daha sonra Karasek ve Theorell (1990) tarafından üçüncü bir değişken olarak "Sosyal Destek" unsuru da eklenmiştir. Geliştirilen modele göre yüksek iş talebine karşın düşük iş kontrolünün yanında sosyal desteğin düşük kaldığı durumlarda; zihinsel sağlık tehdit edilmekte ve işe bağlı gerginlik artmaktadır (aktaran Shoaf vd., 2004: 87). Diğer taraftan bazı araştırmalarda sosyal destek değişkeninin doğrudan stresi azaltan bir etken olduğuna yönelik bulgulara da rastlanmıştır. Yine de

çoğu araştırmada sosyal desteğin talep-kontrol ilişkisinde farklılaştırıcı, düzenleyici ve ılımlaştırıcı etkiye sahip bir değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Dewe vd., 2012: 34). Model bazında iş yükü, duygusal talepler, olumsuz çalışma koşulları ve iş-aile çatışması gibi unsurlar, iş taleplerini oluştururken; özerklik, sosyal destek, liderle yüksek kaliteli ilişkiler ve performans geribildirimi gibi unsurlar da iş kaynaklarını simgelemektedir (Bakker vd., 2005: 176).

Öte yandan söz konusu kurama yönelik iki eleştiri öne çıkmaktadır. Birincisi; özerkliğin, becerilerin takdir edilmesi ve yetenekleri kullanabilme olanakları gibi unsurlarla ölçülmüş olmasıdır. Ancak bu kriterler sadece içsel kontrol kapasitesini göstermektedir. Bunun yanında dışsal kontrol kapasitesini de kapsam içerisine alarak kararlara katılım ve yenilikçilik gibi hususlar dikkate alınmalıdır. Diğer bir eleştiri de modelin diğer kuramlardan biraz daha beslenmeye ihtiyacı olduğu yönündedir (Pot ve Koningsveld, 2009: 424). Ayrıca bu yaklaşımın; örgütsel hedefler, öncelikler ve davranışlara yönelik işgörenlerin inançlarını göz ardı ettiği ve sadece işin içeriği ve sosyal ilişkileri değerlendirmeye aldığı, bunun da örgütsel değişimi yönetmede yeterli olamayacağı ifade edilmiştir (Schneider vd., 1996'dan akt. Shoaf vd., 2004: 87). Bahsedilen eleştirilere rağmen bu modelin iyilik/mutluluk hali ve iş gerginliği/stres araştırmalarına ciddi derecede katkılarda bulunduğu, stresin etkilerini azaltacak ve refahı arttıracak yöntemlere ışık tuttuğu söylenebilir (Dewe vd., 2012: 34).

Sonuç olarak yukarıda bahsedilen kuramlardan özellikle motivasyon ve taşma kuramlarından etkilenen Sirgy ve arkadaşları (2001), bireylerin ihtiyaçlarının işleri vasıtasıyla tatmin edilmesi durumunda ulaşacakları tatmin duygusunun, genel yaşantılarına da yayılacağı ve böylece iş dışı ilişki ve deneyimlerinde de mutlu olacaklarını iddia etmektedir. Öte yandan işyerindeki çalışma koşulların kalitesini göstereceği ileri sürülen ihtiyaçların standart biçimde belirlendiği bu yaklaşım, bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Bu kapsamda her bireyin ya da toplumun ihtiyaçlarının ve önceliklerinin aynı olmayabileceği ve farklılık gösterebileceği hususunun altı çizilmiştir (Van Laar vd., 2007: 326).

1.3.3. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramının Gelişimi

Bilim adamları uzun bir süre boyunca modern endüstriyel örgüt ile insan ihtiyaçları arasında çatışma yaşanma olasılığını dile getirmişlerdir (Delamotte ve Walker, 1976: 14). Bir tarafta üretimi arttırıp müşterilerin tümünün ihtiyaçlarını karşılama baskısı artarken, diğer tarafta iş görenlerin çalışma koşullarının iyileştirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu çatışma ile birlikte "çalışma yaşam kalitesi" kavramı doğmuş ve birçok yayında yer almıştır (Chisholm, 1983: 10). 1960-1970'ler boyunca ortaya çıkan bu kavram bireylerin iş yerindeki esenlik ve iyiliğine odaklanmıştır (Ingelgård ve Norrgren, 2001: 98; Afşar, 2015 a: 48).

1950'li savaş sonrası dönemde; iş yoğunluğu, çalışma süresi ile sarf edilen çaba ve emek miktarını içeren çalışma koşul ve standartlarına yönelik düzenlemeler geri plana itilmiştir. Ancak daha sonra sendika-işveren pazarlıkları ve her iki taraf arasındaki rekabet sonucu çalışma koşulları ile ilgili hususlar yeniden gündeme gelmiştir (Lewchuk vd., 2001: 73). Ayrıca düzelen ekonomik koşullar ve gelişen yaşam standartları, yaşama dair birçok beklentiyi gün yüzüne çıkarmıştır. İşe ve yaşama ilişkin tatmin, iyilik ve mutlu olma hali, psikolojik doyum gibi ihtiyaçlar sorgulanmaya başlamıştır (Bolduc, 2001: 20). İş yerinde tatminsizlik, işe karşı yabancılaşma, kötü çalışma koşulları ve ücretlerde dengesizlik gibi konularda işverenlerle işgörenlerin mücadele süreci bu devinimi hızlandırmıştır. Ayrıca yaşanan küresel krizler, sosyal, politik ve ekonomik olaylar, çalışma dünyasında yeni metotları ve değişimi zorunlu kılmıştır. Bu doğrultuda gelişmiş ülkelerde daha etkin ve verimli bir sistemi teşkil etmek üzere; hem çalışma yaşamını, hem de işgörenlerin kalitesini arttırmaya yönelik arayışlar belirginleşmiştir (Afşar, 2015a: 47).

Müteakip dönemde 1960'ları etkisi altına alan yeni düşünce akımı ile örgütsel değişim, yeniden iş tasarımı, işgörenlere daha fazla katılım hakkı kazandırılması gibi eğilimlere duyulan ilgi artmıştır. Her ne kadar bu düşünceler, akademisyenler tarafından gereğinden fazla abartılmış olsa da çalışma yaşam kalitesi kavramının oluşmasına zemin hazırlamıştır. İnsanî çalışma koşulları eğilimi ile önce çalışanların tatmini veya mutlu olması için işin çekiciliğini arttırma yöntemleri tartışılmıştır. Bunu takiben verimliliğin geliştirilmesi adına mutlu işgörenin üretken işgören olduğu ifade edilmiştir. Bazıları da işin yeniden yapılandırılması ile hem daha çok tatmin edici işlerin oluşacağını, hem de üretkenlikten faydalanılabileceğini ileri sürmüşlerdir (Hales, 1987: 253, 255).

Çalışma yaşam kalitesi kavramına; iş tasarımı, mesleki stres ve ergonomi gibi birçok alandan katkı gelmiştir. Örneğin iş tasarımı alan yazınında, iş çeşitliliği, özerklik ve geri besleme gibi faktörlerin motivasyon, tatmin ve performansa katkı sağlayarak çalışma yaşam kalitesini yükselttiği belirtilmiştir. Meslekî stres alan yazınında nicel iş yükü ve gelecek kaygıları gibi gerilime yol açan ve sağlığa zarar veren faktörler gündeme getirilmiştir. Ergonomi alan yazınında ise kaliteyi hem yükselten hem de düşüren fiziksel faktörler sıralanmıştır (Carayon vd., 1999: 305-309)

Önceleri çalışma yaşam kalitesinin; ücretler, çalışma süreleri ve fiziksel çalışma koşullarının bileşkesi olduğu düşünülse de daha sonraları bu kavramın tanımı daha da genişletilmiştir. Başlangıçta çalışma yaşam kalitesi denince yeterli ve adil ücretlendirme, güvenlikli ve sağlıklı iş çevresinin garanti edilmesi, işgörenlerin beceri ve yeteneklerini geliştirecekleri fırsatları sağlamak akla gelmiştir. Daha sonraları "İş yerinin insanîleşmesi", "demokratikleşme", "yeniden yapılanma" veya "yeniden iş tasarımı" unsurları, çalışma yaşam kalitesinin gelişimine yön vermiştir. Böylece yeniden tasarım, işçi-işveren ilişkileri, kazanç paylaşım planları ve sosyoteknik sistemlerin dâhil edildiği yeni oluşumlar kendini göstermiştir (Cherns, 1975: 155; Chisholm, 1983: 11).

Bu kapsamda işin çalışanlar açısından *anlamlı* ve *tatmin edici* olması, sosyal desteğin hem iş hem de iş dışı alanda sağlanması, iş kontrolü ve etki yetkisi ile çalışanların işi ile iş dışı yaşantısı arasındaki ilişkiler de çalışma yaşam kalitesi tanımına dâhil edilmiştir (Taylor, 1973: 2). Bunlara ilaveten kendini yöneten takımlar, etkili liderlik, yönetim tarzları ve yönetici davranışları, kariyer gelişimi, alternatif iş programları, idari ve örgütsel adalet ve katılımcı yönetim gibi konular da gündeme gelmiştir (Raja ve Kumar, 2013: 12).

Çalışma yaşam kalitesi kavramı, önemli ölçüde 1970'li yıllarda disiplinler arası bir araştırma konusu olmuştur. 1972'de Uluslararası Endüstri İlişkileri Konferansı'nda ve 1973 yılında düzenlenen Çalışma Yaşam Kalitesi üzerine Uluslararası Konsey'de kavramın tanımı yapılmış ve bunu takiben konuya duyulan ilgi artmış ve çeşitli kitaplar yayınlanmıştır. Özellikle Birleşik Otomobil İşçileri (United Auto Workers) Sendikası ile General Motors, çalışma yaşam kalitesi programlarını başlatarak, çalışma reformlarına öncülük etmiş ve söz konusu kavramın yaygınlaşmasına katkı sağlamıştır. Akademik çalışmalarda dâhil her alanda kendini gösteren bu coşkunun sebebinin; çalışanları

“insanlıktan çıkaran” fordist yaklaşıma karşı yeni bir tepki olduğu ifade edilmiştir (Roan ve Diamond, 2003: 94; Turunç vd., 2010a: 118; Nair, 2013: 35; Prajapati, 2014: 24).

1980’lerde ortaya çıkan stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı da insanı merkeze alarak rekabet avantajı için gerekli anahtar bir etken olarak görmüştür. İşgörenlerin esenliğinin önemini kavrayan insan kaynakları, stratejik konuların merkezine oturmuştur (Huzzard, 2003: 15). Çalışma yaşam kalitesi programları sayesinde örgütler, hem kendi ekonomik sağlıkları, hem de işgörenleri için en iyi çalışma koşullarını sağlamaları gerektiğinin farkına varmış ve çalışanlar için daha iyi iş koşullarını tesis etmeye gayret göstermiştir (Prajapati, 2014: 21; Afşar, 2015a: 47). Standart bir program; açık iletişim, adil ödüllendirme sistemi, iş güvenliği, kariyer tatmini ve kararlara katılım gibi hususları içermiştir (Raja ve Kumar, 2013: 2).

İşin insanîleşmesi sürecinde birkaç aşama kat edilmiştir. Öncelikle çalışanları iş sağlık ve güvenliği kapsamında korumaya yönelik uygun fiziksel çalışma koşullarının sağlanmasına ihtiyaç duyulmuştur. Akabinde ücret pazarlığı, çalışma süreleri ve tazminatlar gündeme gelmiş, personeli hastalık ve işsizlik durumuna karşı koruyacak tedbirlerin alınması amaçlanmış ve idarenin gelişigüzel uygulamaları ile keyfî işten çıkarmalarının önüne geçilmeye çalışılmıştır. Daha sonra insan haklarını koruma ve geliştirmenin önemi vurgulanmış ve çalışanların çıkarlarının kendi örgütleri tarafından temsil edilmesini sağlamaya odaklanılmıştır. Son olarak çalışanlar için anlamlı ve onları tatmin edici işe duyulan ihtiyaca dikkat çekilmiş ve kararlara katılımın onların iş durumunu da etkileyeceği anlaşılmıştır. Böylece çalışanlar içerisindeki devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının düşeceği, örgütsel performansın da yükseleceği kavranmıştır (Delamotte ve Walker, 1976: 10; Huzzard, 2003: 21).

Ayrıca iş-yaşam dengesi, iş yerinde stres ve duygular, iş-aile dengesi gibi konular incelenmiş ve çalışma yaşam kalitesinin hem işgören, hem de işveren açısından önemli olduğu ve verimliliğe ciddi biçimde katkı sağladığı belirlenmiştir (Roan ve Diamond, 2003: 95). Bu doğrultuda yapılan çalışmaların etkisiyle, tüm taraflar bu kavramın örgüt ve iş tasarımı etkisiyle gelişebilecek bir unsur olduğunu fark etmiştir (Davis ve Sullivan, 1980: 31). Zira Taylor (1973: 5), yabancılaşma, sağlık ve güvenlik, ekonomik güvence, kendini gerçekleştirme, iş koşulları, kontrol ve etki, örgütsel çevre, kariyer arzuları, ekstra iş faaliyetlerinin çalışma yaşam kalitesini oluşturduğunu ileri

sürmüştür. Dolayısıyla üretkenliği arttırmak üzere, ödüllendirme, tatmin, fiziksel koşullar, işin benimsenmesi ve kendini işe verme, çalışanların hakları, ihtiyaçların tatmini ve motivasyon gibi konular gündeme gelmiştir (Sheel vd., 2012: 291).

Kökenleri üretim sektörüne dayanan iş bölümü, uzmanlaşma ve iş kontrolü gibi örgütsel prensipler, üretim sektörünce geliştirilmeye çalışılırken; ticaret ve hizmet sektöründe yeni yeni kendini göstermiştir. Bu eğilimlere üretim sektörü öncülük ettiğinden, orantısız biçimde toplumun dikkatini çekmiştir. Gecikmeli de olsa bu eğilimler diğer sektörlere yansımıştır. Çalışma yaşam kalitesinin geliştirilmesinde öncelikle madencilik ve üretim sektörü rol oynamıştır. Ne var ki bu iki sektörün etkisiyle şekillenen çalışma yaşam kalitesi, diğer sektörlere uyum sağlayacak biçimde düzenlenmeyerek aynen kopyalanmıştır (Cherns, 1975: 156).

Bununla birlikte çalışma yaşam kalitesi kavramı iki ayrı modelle ilişkilendirilmiştir. Önceki kısımda açıklandığı üzere bunlardan "iş özellikleri" modeli işin içeriği ve özelliklerine odaklanırken, "iş talebi-iş kontrolü" modeli çalışma koşullarına odaklanmıştır. Her iki model de çalışma yaşam kalitesinin iş tasarımı/yeniden tasarımı ile geliştirilmesini hedeflemiştir. İş özellikleri modeli, işin daha verimli yapılması amacıyla içsel motivasyonu arttıracak beş adet çekirdek boyut belirlemiştir. Çekirdek boyutlar sırasıyla görevin kimlik ve önemi, yeteneklerin/becerilerin çeşitliliği, özerklik durumu (otonomi) ve geri bildirimdir. Bu boyutlar içsel motivasyonla birlikte birçok bireysel ve iş sonuçlarına olumlu biçimde yön vermektedir (Arts vd., 2001: 14).

Hatırlanacağı üzere Karasek tarafından geliştirilen "iş talebi- iş kontrolü" modeli de psikolojik talep miktarına karşı karar verme serbestiyet derecesinin mukayesesine ve bu ikilinin etkileşimiyle şekillenen çalışma koşullarının olumlu/olumsuz sonuçlarına odaklanmıştır. Bu modellerin nihai hedefi çalışma yaşam kalitesini geliştirmektir (Arts vd., 2001: 14, 17).

Çalışma yaşam kalitesinin mayasını; yönetim tarzları, bireyler arası ilişkiler ve insan ilişkilerini kapsayan örgütsel davranış yaklaşımı ile yapısal yaklaşım ve sistem yaklaşımlarının bileşkesi oluşturmuştur. Bu karma yaklaşımın birkaç temel varsayımı bulunmaktadır. Birincisi; örgütler, sistemin kendi bütünlüğünü sürdürebilmesi için kısmen görev tabanlı, kısmen de hizmet tabanlı etkileşimlerden oluşan, sosyal sistemin

çalışması için kendi parametrelerini ayarlayabilen teknik sistemlerdir. İkincisi; örgütsel hedeflerin teknolojiler arasında seçim yapmaya engel olmayacağıdır. Son varsayım da; insanların kendi ihtiyaçları olduğunu, onların işte tatmin ve mutlu olmayı beklediğini içermektedir. Bu varsayımlar ışığında özerkliğin, bağımlığa tercih edileceği kabul edilir. Ayrıca üstün beceri, öğrenme, kendine yatırım, kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme olanaklarının tercih edileceği ileri sürülmektedir (Cherns, 1975: 156).

Sonuç olarak küreselleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişim, küresel rekabet, kaynakların gittikçe kıtlaşması gibi iş dünyasındaki radikal ve süreklilik arz eden değişim eğilimi çalışma yaşam kalitesine ve iyi bir firma olmanın şartlarına olan bakış açısını da değiştirmiştir. Önceleri sadece iyi bir firma olarak tanımlanmak yeterli iken, artık etik ve kaliteli çalışma koşullarına sahip işletmeler ile çalışanını tatmin edebilen örgütler hayatta kalabilmekte ve sürdürülebilirliğini garantileyebildiği anlaşılmıştır (Sheel vd., 2012: 291).

1.3.4. Çalışma Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler ve Bileşenleri

İşe seçimle alınmış personel, kendi iş alanının gelişimine katkı sağlayacak en önemli ve kaliteli kaynaktır. Bu yüzden çalışma yaşam kalitesinin geliştirilmesi ve düzenlenmesinde insan kaynakları yönetimi stratejilerinin rolü göz ardı edilemez (Farid vd., 2015: 55). Tüm paydaşların kazancını arttıracak bu yaklaşımla hem işgörenlerin mutluluğu, hem de onların üretkenliği körüklenmektedir. Bu durumda çalışma yaşam kalitesini faydalı bir araç olarak kullanacak işletmeler, öncelikle iş yerindeki çalışma yaşam kalitesi seviyesini doğru biçimde ölçmelidir (Edwards vd., 2009: 217).

Ulus ve mesleklerin kendine has kültürleri olduğu gibi örgütlerin de birbirinden farklı alt kültür ve değerleri vardır. Bu değerleri şekillendiren örgütün sahipleri ve icracılarıdır. Bazı örgütler, kendileri için emeğini ortaya koyan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinip, üyelerinin çalışma yaşam kalitesine önem verirken, bazıları bunu göz ardı edebilir. Bireylerin ihtiyaçlarını tatmin etmek anlamına gelen çalışma yaşam kalitesinin gelişimi, toplumların önceliğine ve ihtiyaç hiyerarşilerine göre değişkenlik gösterir (Hoftstede, 1984: 393, 396). Bunun yanında çalışma yaşam kalitesini geliştirmek isteyen ulus, hatta işletmelerin uyguladıkları politikalar da farklılık

gösterebilir. Dolayısıyla ulaşılmak istenen sonuç aynı olsa da benimsenen yöntem ve tedbirler firma bazında bile değişebilir (Lewchuk vd., 2001: 73).

Diğer taraftan birincil (ana) iş/görev alanları ile ikincil (yan) iş/görev alanları ayırımı da çalışma yaşam kalitesinde farklılığa yol açabilmektedir. Örneğin birincil görevlere sahip işgörenler "sürekli işçi" statüsünde çalışabilmekte, daha fazla özerkliğe sahip olabilmekte ve sorumluluk alabilmekte, aynı zamanda yöneticilerinden de daha yoğun destek görebilmektedir. İkincil görevler için istihdam edilenler ise çoğunlukla "geçici işçi" statüsünde çalıştırılarak, özerklik ve sorumluluk sahibi olamamakta ve daha kötü çalışma koşullarına sahip olmaktadır. Ayrıca bu tip işgörenler, daha fazla tekrarlayan işlerle uğraşıp, daha ağır iş yüküne maruz bırakılmaktadır. Dolayısıyla temel iş/görevlerin daha motive edici olduğu ve yan iş/görevlere kıyasla daha yüksek çalışma yaşam kalitesini ihtiva ettiği söylenebilir (Kompier vd, 2009: 200).

Çok yönlü bir kavram olan çalışma yaşam kalitesinin (Manhas, 2013: 110) boyutlarına ilişkin farklı ve çok çeşitli modeller geliştirilmiştir. Örneğin Prajapati'ye göre (2014: 21) çalışma yaşam kalitesinin iki ana bileşeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki hastalık ve yaralanmalara karşı korunma ve sağlıklı olmayı kapsayan fiziksel yöndür. Diğeri ise endişe, stres, eğlenme ve keyif alma gibi olumlu ve olumsuz duygusal durumları içeren psikolojik faktörlerdir.

Bunların içerisinde Walton (1975: 93, 97) tarafından geliştirilen sekiz bileşenli modelin kullanışlı olduğu söylenebilir. Söz konusu modele göre çalışma yaşam kalitesinin bileşenleri; *yeterli ve adil ücretlendirme*, makul çalışma süreleri dâhil *sağlıklı ve güvenlikli çalışma koşulları*, *işgörenlerin kapasitesini kullanma ve geliştirme olanakları, kariyer geliştirme olanakları, gelişme ve ilerleme, iş çevresine sosyal uyum, kurumsallaşma, sosyal alaka* ve *toplam yaşam alanı içerisinde iş dengesi* şeklinde sıralanmıştır (aktaran Roan ve Diamond, 2003: 95).

Fiziksel çalışma koşulları, tazminat sistemleri, kurumsal haklar, işin içeriği, içsel ve dışsal sosyal ilişkiler, kariyer gelişimi gibi unsurlar çalışma yaşam kalitesinin klasik faktörleri içerisinde sayılmaktadır. İş tasarımı bağlamında; iş ve görevlerin çeşitlendirilmesi, ürün veya hizmete katkı sağlayabilme, kişinin kendi yeteneklerini kullanabilmesi için karşılaşılan fırsat ve zorluklar, bireysel özerklik ve kendi kendini

denetim gibi faktörler çalışma yaşam kalitesine yön vermektedir (Ingelgård ve Norrgren, 2001: 98). Fiziksel çalışma koşulları kapsamında; dar çalışma alanları, işleri yapabilmek için gereken ergonomik standartları taşımayan işyerleri, kalabalık ve yoğun ortamlar, gürültülü bir çevre, etraftaki çok fazla uyaranların olduğu mekânlar, sürekli çalan telefonlar ve ortak kullanım alanlarını uygunsuz kullanımı unsurlar, çalışma yaşam kalitesini olumsuz biçimde etkilemektedir (Gurses ve Carayon, 2009: 511).

Ayrıca personel dokunulmazlığı, eşitlik hakkı, insan hakları, mahremiyet, ifade özgürlüğü, demokratik ortam ve iş hukuku gibi unsurlar da çalışma yaşam kalitesinin elemanlarından sayılabilir (Duyan vd, 2013: 107). Bunların yanı sıra işgörenlerin statüsü, örgüt içerisinde hangi kanun ve yönetmeliklere tabi olduğu, düzenli/düzensiz/vardiya usulü çalışma şekli, bilgisayar kullanıp kullanmadığı ve işinden kaynaklı bir hastalığa tutulup tutulmadığı da çalışma yaşam kalitesini etkilemektedir (Dikmetaş, 2004: 254; Aydın, 2009: 98-102).

Sonuç olarak Sirgy ve arkadaşları (2001: 245-248), çalışma yaşam kalitesini, yaşamın çeşitli alanları dâhil bir ihtiyaçlar tatmin bütünü olarak nitelendirmişlerdir. Bu kapsamda çalışma yaşam kalitesi yedi çeşit ihtiyacın tatminine göre değişmektedir. Bunlardan *sağlık ve güvenlik ihtiyacının tatmini* hastalık ve kazalardan korunma, rahatsızlıklara karşı tedbir alma ihtiyacını temsil etmektedir. *Ekonomik ve ailevi ihtiyaçların tatmini* yeterli ücretlendirme, işten çıkarılmama garantisi ve aileyle ilgili (Ör. Aileye yeterli zamanı ayırmak) ihtiyaçları kapsamaktadır.

Sosyal ihtiyaçların tatmini ise meslektaşlar arasında dostluk ve dayanışma ile rahatlayıp dinlenilebilecek iş dışı zaman ihtiyaçlarını içermektedir. *Saygı ihtiyacının tatmini* işyerinde veya işyeri dışında saygı görme, takdir edilme, itibar kazanmanın yanında işi adına yaptıklarından ötürü tanınma, takdir edilme ve ödüllendirme ihtiyaçlarını ihtiva etmektedir. *Kendini gerçekleştirme (kanıtlama) ihtiyacının tatmini* bireyin örgüt içerisindeki potansiyelinin ve uzmanlığının fark edilmesi ya da bir konuda uzman olmasına müsaade edilmesini işaret etmektedir. *Öğrenme ihtiyacının tatmini* ise mesleki becerileri geliştirmek ve bir alanda uzmanlaşmak üzere ihtiyaç duyulacak eğitim olanakların sunulmasıyla ilgilidir. Son olarak *estetik ihtiyaçların tatmini* iş yerinde gerek problemlerin çözümü, gerekse de genel estetik alanlarda yaratıcılık olanakları ile kendini

özgürce ifade edebilmeyi içermektedir (Sirgy vd., 2001: 245-248; Lee vd. 2007: 279-280).

Çalışma yaşam kalitesi anlayışı, iş yerinin uygun tasarlanması durumunda, etkinlik ve verimlilik hedeflerine ulaşmak için yeterli potansiyele sahip olunabileceğini vurgulamaktadır. Örgütün iki bileşeni olan insan ve teknoloji unsurları sürekli olarak karşılıklı bağımlılık içerisinde olduğundan, örgütsel etkinlik için tasarımların bu iki unsurun birbiriyle uyuşacak biçimde yapılması gerekmektedir. Bu yüzden çalışanların işlerini nasıl yaptıklarına ve deneyimlerine dikkat edilmelidir (Chisholm, 1983: 14).

Tatmin edici bir iş çevresini kurgulamak, çalışma yaşam kalitesini teşkil eden temel bir unsurdur (Sheel vd., 2012: 292). İşyerinde, iş güvenliği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, tatmin edici ücret ve kazançların garanti edilmesi ile kariyer olanakları, çalışma yaşam kalitesini doğrudan şekillendiren unsurlardır (Demir, 2011: 461). Bununla birlikte Çatak ve Bahçecik (2015: 94); yöneticilerin adaletli davranmasının, eşit işe eşit ücret prensibinin benimsenmesinin, çalışanlara kararlara katılım ve söz hakkı verilmesinin, kariyer gelişiminin desteklenmesinin ve işgörenlerin örgütsel düzeyde desteklenmesinin önemli olduğunu ifade etmiş, bunun yanında çalışma yaşam kalitesini arttıracak yasal ve politik düzenlemelerin gerekliliğini vurgulamıştır.

Önceleri iyi bir gelir, adil tazminat ve sosyal yardım imkânlarının çalışanların örgüte bağımlılığını arttıracağı düşünülse de günümüzde paranın önemli olduğu, ama tek başına yeterli bir ölçüt olmadığı anlaşılmıştır. İşyerindeki değişen değer ve beklentiler, çalışma yaşam kalitesinin çok boyutlu olarak geliştirilmesi gerektiğini işaret etmektedir. Örneğin elde edilen kazançların yanında işgörenler, meydan okuyucu ve başarılan görevler almayı, kariyerlerini geliştirme olanaklarına sahip olmayı, iş ve aile dengesini sürdürebilmeyi, uyumlu bir örgütsel iklimi solumayı ve kendilerini destekleyen yöneticilerle çalışmayı arzulamaktadırlar. Bu beklentileri yerine getirmeyi amaçlayan örgütler, iş çevresini ve çalışma koşullarını olumlu olarak geliştirerek çalışma yaşam kalitesi çıtasını yükseltmekte ve personelinin bağlılığını kazanarak, onları örgütte tutabilmektedir (Huang vd., 2007: 736). Böylece çalışma koşullarının iyileştirilerek, işten ayrılma eğilimleri de azaltılmaktadır (Qureshi vd., 2013: 768).

Çalışma ortamındaki dayanışma ve işbirliğini içeren örgüt iklimi de çalışma yaşam kalitesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışma yaşam kalitesi; personel ve yönetim arasındaki işbirliği, takım gibi çalışma işlemleri, işyerindeki sosyal ilişkiler, zihinsel mutluluk/iyi olma, mesleki becerilerin geliştirilmesi gibi unsurlardan meydana gelmektedir (Pot ve Koningsveld: 2009: 424).

Kaliteyi geliştirmek için ise yatay (iş genişletme ve iş rotasyonu)ve dikey uzmanlaşma (iş zenginleştirme)politikalarının uygulanması önerilmiştir. Bilindiği üzere iş genişletme ilave görev ve faaliyetler vererek hem çeşitliliği çoğaltmaya, hem de bireysel becerileri kullanarak yeni bir şey üretme hazzına yol açmaktadır. İş rotasyonu da çeşitliliği sağlayarak sıkılganlığı ve monotonluğu azaltmaktadır. Diğer taraftan dikey uzmanlaşma kapsamında sayılabilecek iş zenginleştirme ise işgörene ilave iş ve sorumluluk yüklemeyi, özgün kararlar vererek kendi planlamasını yapmayı ve özerk davranabilmeyi içermektedir. İş zenginleştirme sayesinde çalışan için işin derinliği arttırılarak, işinden duyduğu tatmin yükseltilmeye çalışılmaktadır (Hales, 1987: 257).

Danford ve arkadaşları da (2008:153-154) yalın üretimin, iş yükü ve strese yol açıp çalışma yaşam kalitesini bozan bir etken olduğunu belirtip, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin önemini vurgulamışlardır. Yalın üretime göre daha fazla beceri, katılım ve özerkliği içeren bu sistemde işgörenler arasında sinerji oluşturulabilmektedir. Karar verme yetkisinin alt kademelere devredildiği, çalışanların becerilerinin geliştirildiği ve yeteneklerin esnek kullanabildiği sistemde performansa dayalı ücretlendirme ile işgörenlerin işi sahiplenme dereceleri arttırılmaktadır. "Kazan-kazan" anlayışını içeren sistemde; kaliteli çalışma ortamı oluşturularak, işgörenlerin tatmin ve bağlılığının yanında, örgütsel performans da garantilenmektedir.

Benzer biçimde Rintala ve Suolanen (2005: 65), çalışanların iş tanımlarındaki ufak değişikliklerin kaliteyi yükseltebileceğini ifade etmiştir. Bu kapsamda rutin iş ve sorumluluklara yeni görevlerin ilave edilebileceği, herhangi bir görevin bir iş tanımından diğer iş tanıma aktarılabileceği ileri sürülmüştür. Ancak bu değişikliklerin aşamalı olarak yapılması tavsiye edilerek, çalışanlara yeni görevlere uyum sağlayabilecekleri fırsat ve zamanın verilmesi gerektiği, aynı zamanda iş tanımlarındaki değişikliklerin işin anlamını yitirmeyecek şekilde yapılmasının şart olduğu hatırlatılmıştır. Aksi takdirde

sorumlulukların aşılarak, taleplerin büyük bir yük haline dönüşeceği, bu durumun da çalışma yaşam kalitesi açısından bir tehdit olacağı vurgulanmıştır.

İşgörenlerin tatmin vb. tutumlarında olduğu gibi onların üretken davranışları birtakım psikolojik koşullara bağlıdır. Bu koşullara örnek olarak işin anlamlı olması, işin sonuçları ile ilgili sorumluluk sahibi olma ve yapılan işlerin gerçek sonuçları hakkında bilgi sahibi olma verilebilir. Bahsedilen örneklerin gerçekleşmesi için de işin içeriğinde özerklik (otonomi), geri bildirim, görevin anlamlılığı ve önemi, becerilerin çeşitlendirilmesi gibi çekirdek boyutların kazandırılması gerekmektedir (Shamir ve Salomon, 1985: 456). Dolayısıyla özerkliğin yanında, açık ve doğru bir iletişim ortamı ile seçimde ve ifadede özgürlüğü içeren demokratik değerlerin garanti altına alınması gerekliliği dikkate alınmalıdır (Rai, 2013: 389).

Çalışma yaşam kalitesini yükseltmek üzere; eğitim ve gelişim olanaklarından faydalanılabilir (Bisen ve Priya, 2010: 160). Mesleki bilgi ve beceriyi arttıracak eğitim programları icra edilerek, iş zenginleştirme yöntemine başvurulabilir. Terfi olanakları genişletilerek kariyer gelişim programları başlatılabilir. İşgörenlere çocuk bakımı konusunda kolaylıklar sağlanabilir. Ayrıca uygun liderlik tarzları tercih edilip çalışanların tatmin ve işe bağlılıkları arttırılabilir (Van de Looij ve Benders, 1995: 32). Özellikle iş yükü fazla olan bireyler için çalışma yaşam kalitesini yükseltmek zor olsa da bu tip personelin; gelecek dönemlerde de işletmenin bir parçası olacağını hissetmesini veya yaptığı işlerin toplumsal faydaya hizmet ettiğini algılaması sağlanarak motivasyonu yükseltilebilir (Wallace,1997: 244).

Bireylerin çalışma yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyen bir diğer faktör de strestir. Nitekim uzun çalışma süreleri, yorgunluk, standartların üzerine çıkma zorunluluğu, takdir edilmeme hissi ve düşük ücretler, strese neden olabilmektedir (Pruett, 2001: 217). Bu durumda iş yerindeki stres, hem çalışma yaşam kalitesini, hem de performansı düşürerek verimsizliğe yol açmaktadır (Korkmaz ve Ceylan, 2012: 337). Bireysel ve sosyal sağlığı olduğu kadar örgütsel sağlığı da tehdit eden stres çığ gibi büyüyerek, iş yerinde çeşitli kısıtlılıklara ve iş göremezlik haline de neden olabilmektedir. Stresle mücadele etmede yetersiz kalma ve motivasyon eksikliğinin var olduğu ortamlarda; mesleki rahatsızlıklar, iş kazaları, yıkıcılık (vandalizm), işe gelmeme ve işten ayrılma hadiselerine daha sık rastlanmaktadır (Bolduc, 2001: 8).

İşgörenlerin sosyal ve ekonomik haklarını savunarak, insanî çalışma koşullarını dikte eden sendikaların; çalışma yaşam kalitesinin gelişimine olan katkısı da dikkate alınmalıdır (Demir, 2011: 455). Ancak sendika-yönetim ilişkilerinde; çatışmadan ziyade, tarafların koordineli ilişkileri ve işbirliği çalışma yaşam kalitesi gelişimine katkı sağlayabilir. İşbirliği sayesinde yeni örgüt yapısının gelişimi için sorumluluklar paylaşılabilir ve ihtiyaçlara cevap verilebilir (Davis ve Sullivan, 1980: 40).

Çalışma yaşam kalitesini geliştirme konusunda yönetici ve sendikaların desteğinin yanında, işgörenler de yeniden tasarıma katkı sağlamalı ve gelişim için çaba sarf etmelidir. Nitekim örgütün eşsiz kaynağı olan çalışanların; katılım sağlamadığı bir faaliyet eksik kalacak, onların deneyimlerden faydalanılamayacak, uygulayıcılar değişimle ilgili hususlardan haberdar olamayacak ve böylece girişim başarısızlıkla sonuçlanabilecektir. Bu yüzden bizzat uygulayıcı olan işgörenlere; hem değişimin içeriği, hem de uygulamaların nasıl yapılacağına yönelik katılımları sağlama olanağı sunulmalıdır (Chisholm, 1983: 22).

1.3.5. Çalışma Yaşam Kalitesinin Sonuçları

Yapılan birçok araştırma, fiziksel iş koşullarının çalışanların algı, tutum ve davranışlarına tesir ettiğini göstermektedir (Morrow vd., 2012: 100). Diğer taraftan sıkıcı ve rutin işler ile işgörenlerin bireysel yeteneklerinin altında/üstünde kalan görevlerin tahsisi de çalışma yaşam kalitesi şekillendirmektedir. Kalitenin düşük olması durumunda iş yerinde stres miktarı artmakta, işletmeye duyulan bağlılık azalmakta ve işten ayrılma vakaları çoğalmaktadır (Ashcraft, 1992: 262).

Çalışma yaşam kalitesinin düzeyi, örgütsel performansın bir göstergesidir (Pot ve Koningsveld: 2009: 426). Teknolojik gelişme ile örgütsel gelişme arasındaki en büyük fark, örgütsel gelişimin aynı zamanda çalışma yaşam kalitesinin gelişimini amaçlamasıdır. Bu bakış açısı ile çalışma toplumu ve işgörenlerin de iyiliği göz önünde tutulur. Böylece kısa dönemli üretkenlik, yerini uzun dönemli üretkenliğe devreder. Gelişim hem performansta, hem de çalışma yaşam kalitesinde kendini gösterir. Dolayısıyla her iki etmen de aynı anda gelişerek, takım çalışması, liderlik, çalışma kapasitesi, hizmet kalitesi ve dış ilişkilerde kendini gösterir ve sürdürülebilirlik garantilenir (Ramstad, 2009: 423-433)

Bu doğrultuda son yıllarda endüstri ilişkileri sistemini geliştirmek ve örgütsel performansı arttırmak üzere çalışma yaşam kalitesi programlarının yaygınlaştığı gözlenmektedir. Bunun sebebi çalışma yaşam kalitesinin, maliyetleri düşürme ve örgütsel çıktıları en uygun hale getirme amacına en fazla hizmet eden unsur olduğunun anlaşılmasıdır (Korunka vd., 2008: 18). Söz konusu programlara çalışanların katılımı ne kadar yüksek olursa, olumlu tutumların daha fazla sergilendiği, şikâyet ve disiplinsizliklerin de azaldığı görülmektedir (Katz vd., 1985: 514,519). Ayrıca çalışma yaşam kalitesinin yüksek olması durumunda aile içerisinde, iş dışı zamanın değerlendirilmesinde ve bireysel sağlık gibi alanlarda da olumlu yansımalar görülebilmektedir (Sirgy vd., 2001: 277).

Bu çerçevede, iş tatminin öncülü olan çalışma yaşam kalitesinin, aynı zamanda örgütsel bağlılığın da öncülü olabilir ve "takım ruhu"nu geliştirebilir. Zira gelişim ihtiyaçları karşılanan mutlu çalışanların, rekabetçilik güdüsü azalırken, iş arkadaşlarına yardımcı olma eğilimi yükselebilmektedir. Daha da önemlisi çalışma yaşam kalitesi örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyebilmektedir (Lee vd, 2007: 277)

Diğer taraftan işten ayrılma niyeti ve işi bırakma kararında en büyük etkenlerden birisi de çalışma yaşam kalitesidir (Korunka vd., 2008: 4). Zira çalışma koşullarını düzeltemeyen örgütler kaliteli personelini bünyesinde tutamamaktadır (Huang vd., 2007 :748). Bu kapsamda yöneticiler kaliteyi üst seviyede tutmak üzere çaba harcayarak, işgörenlerin yaşamsal, sosyal ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını giderebilecek örgütsel kaynakları temin etmelidir. Kalitenin yüksek tutulması durumunda, personelin motivasyonu ve iş tatmini artacak, iş daha çok benimsenip özdeşleşilecek, harcanan emek ve performans yükselecek, yabancılaşmaya maruz kalınmayacaktır (Efraty ve Sirgy, 1990: 44).

Nihayetinde çalışma yaşam kalitesi yüksek bir ortamda bulunan bir birey, tüm istek ve ihtiyaçlarının karşılandığını hissedip mutlu olur ve genel yaşamından da tat alır. Kalitesi düşük bir ortamda bulunanlar ise hayatında bir şeylerin eksik olduğunu hisseder. Örneğin kronik rahatsızlığı olup iyileşme umudu olmayanlar, daha önce yapmayı hayal ettikleri, ancak fiziksel, düşünsel ya da ekonomik kısıtlamalardan ötürü yapamadıkları şeyleri gerçekleştirmek isterler. Bu tip insanların genellikle daha önce yaşam kalitesi düşük çevrede bulunduğu ifade edilmektedir (Prajapati, 2014: 36).

Öte yandan çalışma yaşam kalitesi başarılı biçimde yükseltilse bile bunun bir bedeli olacaktır. Bu bedellerin başında; artan tazminatlar, değişim araçlarının ve eğitim faaliyetlerinin doğrudan maliyetleri gelmektedir. Ayrıca gizli bir bedel olarak üretimde kısa sürelik düşüş görülebilmektedir. Ancak yeniden tasarımın asıl amacı üretimi arttırmak olduğundan, üretimdeki kısa süreli düşüş, bazı yöneticileri yanıltarak yeniden tasarımın yanlış olduğu izlenimine yol açabilir. Her ne kadar çalışma yaşam kalitesini geliştirmek isteyenler için bu riskler söz konusu olsa da kaliteyi yükseltmede kararlı olan örgütler, bu maliyet/bedelleri sabit giderler olarak değerlendirerek devam ya da pes edebilirler (Chisholm, 1983: 17-19). Kaliteyi geliştirme durumunda karşılaşılabilecek potansiyel fayda ve maliyetler Tablo-2'de sunulmuştur.

Tablo-2: Çalışma Yaşam Kalitesi Değişiminin Potansiyel Fayda ve Mahsurları (Chisholm, 1983: 25)

Faydalar	Mahsurlar/Maliyetler
• Verimlilik ve artan üretim, • Geliştirilmiş kalite, • Olumlu işgören tutumları, • Şikâyetlerde düşüş, • İşe devamsızlık ve işten ayrılmalarda azalma • Daha düşük maliyetler	• Başlangıç için yöneticiler, denetleyiciler, kurmaylar ve danışmanların maaşları vb., • Eğitim, • Kısa dönemli üretimde azalma, • Daha yüksek ücretler, • Daha az etkin birimler, • Destekçilerin kariyerlerine olumsuz etkisi

1.3.6. Çalışma Yaşam Kalitesiyle İlgili Araştırmalar

Ülkemizde çalışanların ihtiyaçlarının tatminine yönelik yapılan bir araştırmada; akademisyenlerin unvanı, aldığı ücret ve hizmet süresi arttıkça, çalışma yaşam kalitesinin yükseldiği, buna karşılık iş güvencesi ve örgütün kendilerini koruma eğilimi azaldıkça, kalitenin düştüğü tespit edilmiştir. Bu doğrultuda iş güvencesi ve insanî yaşam standartlarını karşılayabilecek yeterli ücretin ihtiyaçlar basamağında öncelikli olduğu ve çalışma yaşam kalitesinin en önemli belirleyicileri olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu temel ihtiyaçlar karşılanmadan, diğer unsurlar olan "Sosyal ihtiyaçlar, itibar/ saygınlık

ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, öğrenme ihtiyacı ve estetik ihtiyaçlarının" tatmin edilemeyeceği ileri sürülmüştür (Afşar, 2015b: 161).

Nair'in (2013: 43, 44) öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada; çalışma yaşam kalitesi algısının cinsiyete göre değiştiği, kadın öğretmenlerin erkeklere göre daha fazla çalışma yaşam kalitesine sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca bireyler arası iletişim ve güvenin de çalışma yaşam kalitesini etkilediği saptanmıştır. Bununla birlikte çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel vatandaşlık davranış davranışı (yardımseverlik ve vicdanlı olma boyutları) arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Opollo ve arkadaşları (2014: 120-121) ise cinsiyet ve günlük çalışma süresiyle çalışma yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Diğer taraftan demografik değişkenlerden yaş ve toplam hizmet süresi ile çalışma yaşam kalitesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bunun yanı sıra çalışma yaşam kalitesi ile iş-kariyer tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlenirken; iş yerinde stres ile çalışma yaşam kalitesi arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca araştırmacılar, gelecekte yapılacak çalışmalarda kamu ve özel sektördeki liderlik tarzları ile motivasyon stratejilerinin de mukayese edilmesini tavsiye etmiştir.

Ülkemizde yapılan benzer bir araştırmada da stres ile çalışma yaşam kalitesi arasında negatif bir ilişkinin olduğu teyit edilmiştir. Söz konusu araştırmada kalitenin arttırılması için stres kaynaklarının azaltılması ve stresle mücadele konusunda çalışanların desteklenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte tatmin edici ücretlendirmenin amaçlanması, işgörenlerin görev tanımlamalarının net bir şekilde belirtilmesi, dengeli istihdam politikaları güderek iş yükünün azaltılması, işgörenlerin yöneticiler tarafından motive edilmesi ve herkese adil davranılması, kararlara katılımın desteklenmesi, çalışanların saygınlığının arttırılması ve sosyal yaşam ihtiyaçlarının göz ardı edilmemesi tavsiye edilmiştir (Bircan, 2014: 88).

Süt ve Mestoğulları'nın (2015: 81-82) ülkemizde yaptıkları bir araştırmada; hemşirelerin yaşı ile çalışma yaşam kalitesi arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. Çalışanların depresif düşünce içinde olmaları ve morallerinin bozuk olmasının da hem çalışma yaşam kalitesini, hem de verimliliği olumsuz etkilediği tespit edilmiştir. Gül ve arkadaşlarının (2014: 28) sağlık çalışanları üzerinde yaptığı incelemede

de çalışma yaşam kalitesinin işgörenlerin yaşı, statüsü ve çalıştıkları birime göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışmada; yaşlı olanların gençlerden, hekimlerin, hemşire ve sağlık memurlarından, idari birim çalışanlarının, diğer birim çalışanlarından daha fazla çalışma yaşam kalitesine sahip olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu, kalite yükseldikçe duygusal ve normatif bağlılığın da yükseldiği saptanmıştır. Bu durumda yöneticilere öncelikle gençler ve düşük statülü işlerde çalışanların çalışma yaşam kalitesini yükseltecek tedbirler alması tavsiye edilmiştir.

Yeşil ve arkadaşları (2010: 115) ise çalışma yaşam kalitesinin cinsiyete göre değiştiğini; kadınların erkeklere göre daha olumsuz şartlara sahip olduğunu saptamıştır. Ayrıca yaşam kalitesinin tükenmişlikle ilişkili olduğunu ortaya koyarak, yaşam kalitesinin arttırılmasına yönelik arayışlarda; işgörenlerin demografik ve mesleki özelliklerinin göz önüne alınması gerektiğini ifade etmişlerdir. Lai ve arkadaşları (2012: 437) ise iş yükü ile çalışma yaşam kalitesi arasında anlamlı ilişki olduğunu saptamıştır. Söz konusu araştırmada aynı zamanda; iş yükü-çalışma yaşam kalitesi ilişkisinin nesillere göre anlamlı ya da anlamsız olduğu ortaya çıkmıştır. Bahse konu ilişkinin sadece "Sandviç Kuşağı" (Baby Boomers/1946-1964 arasında doğanlar) ile "Y Kuşağı" (1980-1999 arasında doğanlar) için geçerli olduğu; "X Kuşağı" (1965-1979 arasında doğanlar) içinse anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür. Bu durumda yazarlar, benzer araştırmalarda "yaş" değişkeninden ziyade, "nesil" değişkenin düzenleyici bir etkiye sahip olabileceğini belirtmişlerdir.

Rosen (2000: 68, 72) ise işgören katılımı (işi benimsemesi) ile çalışma yaşam kalitesi arasında pozitif ve anlamlı ilişkinin olduğu, kalitesi yüksek işlerde çalışanların da işe kendilerini yüksek miktarda verdiğini saptamıştır. Araştırmada işe katılımın özendirilmesi sonucu görevlerin daha anlamlı hale gelebileceği, yapılan işlere karşı sorumluluk duygusunun gelişebileceği ve eylemlerin bilinçli olarak yapılabileceği, böylece çalışma yaşam kalitesinin de yükseltilebileceği dile getirilmiştir. Volmer ve arkadaşları (2012: 462) da işe yaratıcı katılım için uygun bir iş tasarımı ve özerkliğin var olması gerektiği sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu araştırmada lider-üye etkileşimi yüksek olsa bile özerkliğin olmadığı bir iş ortamında işe katılımın arttırılamadığı gözlenmiştir.

Efraty ve Sirgy (1990: 44) tarafından yapılan araştırmada; çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini, örgütsel özdeşleşme, işi benimseme, sarf edilen çabanın etkinliği ve bireysel yabancılaşma ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Böylece işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ve çalışma yaşam kalitesinin yükseltilmesi oranında çalışanların, örgütleriyle daha fazla özdeşleşeceği, daha çok tatmin olarak daha etkin rol alacakları, görevlere daha sık katılım sağlayacakları ve işlerine karşı daha az yabancılaşacakları ortaya konmuştur. Benzer bir araştırmada; iş çevresi, iş ihtiyaçları ve yönetici davranışlarının etkisiyle işgörenlerin ihtiyaçlarının tatmin edildiği gözlenmiştir. İşgörenlerin ihtiyaçlarının tatmini yani çalışma yaşam kalitesinin korunması sonucunda da örgütsel bağlılık, iş tatmini ve yaşamın diğer alanlarında (aile, boş zaman, sağlık ve sosyal ilişkiler) tatminin arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca iş tatmini ile iş dışı alanlardaki tatminin genel yaşam tatmini üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür (Sirgy vd., 2001: 275).

Lee ve arkadaşları (2007: 282-284) da çalışma yaşam kalitesinin yüksek oluşunun; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve takım ruhu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca araştırmada işgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanmasının bu anlamda etkili olacağı ifade edilmiştir. Bir başka ifadeyle; iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arttırarak takım ruhunu oluşturmak için yönetim kademelerinin, işgörenlerin ihtiyaçlarına cevap verecek alt yapıyı oluşturmaları tavsiye edilmiştir. Anılan araştırmacılar, işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma gibi unsurlarda çalışma yaşam kalitesinin rolünün incelenmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

Hemşireler üzerine yapılan benzer bir araştırmada ise; çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, kalite yükseldikçe, hemşirelerin işten ayrılma niyetinin azaldığı tespit edilmiştir. Bu ilişkide öncelikle iş güvenliği, mesleki tanınma, iş düzenlemesi ve iş yükü ile iş-aile dengesinin işten ayrılma niyetini etkileyen önemli boyutlar olduğu görülmüştür. Öte yandan diğer boyutlardan yönetim tarzı ile takım çalışması ve özerkliğin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir (Lee vd., 2013: 164-165).

Raja ve Kumar'ın (2013: 13) Hindistan'da yaptığı bir araştırmada; çalışma yaşam kalitesi ile işgörenlerin tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. İş tatminini belirleyen faktörlerin başında yeterli ve adil ücretlendirme, emniyetli ve

sağlıklı çalışma koşulları, personelin kapasitesini kullanma ve geliştirme olanağı, kariyer geliştirme imkânları, işgücüyle sosyal bütünleşme, meşruiyet, itibarlı iş yaşamı, amirle samimi ilişki, şikâyetlere çözüm ve uygun performans değerlendirmesi bileşenlerinin geldiği gözlenmiştir. Ayrıca performansı arttırmak üzere işgörenlerin yeterince eğitilmesi ve geliştirilmesi için programların yapılması tavsiye edilmiştir. Sunil ve Anitha (2014: 4613) ise; çalışma yaşam kalitesinin en önemli faktörünün ücret ve tazminatlar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Kaliteye etki eden diğer faktörleri ise etki derecesine göre; işin yapısı, iş güvenliği, yönetimin destek ve teşviki ile insan ilişkileri şeklinde sıralamıştır. Daha sonra daha iyi bir çalışma yaşam kalitesinin temininin, işte kalma oranlarını arttıracağını, devamsızlık ve işten ayrılma niyetinin de azaltacağını ifade etmiştir.

Hsu ve Kernohan'ın (2006: 127, 129) hemşireler üzerinde yaptığı araştırmada; ağır sanayi sektörü ile tıp sektöründeki çalışma koşulları arasında farklılığın olduğunu, birinde beceri ve kişisel sorumluluğun düşük seviyede olduğu, diğerinde psikolojik büyüme, sorumluluk ve görev çeşitliliğine olanak sağladığını ifade edilmiştir. Ayrıca işgörenlerin motivasyonu için temel ihtiyaçların ötesinde, kişisel başarı ve tatmin, işten beklentiler, örgüt tarafından değer görmenin gerekli olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Birincil (temel)–ikincil (yan) iş/görevlerin mukayese edildiği bir araştırmada; başta geçici işçi olarak çalıştırılan ve ikincil görevlerde istihdam edilenlerin, işe daha az kendilerini verdiklerini göstermiştir. Aynı zamanda bu tip statüde çalışanların bağlılıklarının ve iş tatminlerinin düşük olduğu ve daha fazla depresyon belirtileri gösterdiği görülmüştür. Bu tip işgörenlere karşı daha sağlıklı ve ferahlatıcı çalışma ortamının sağlanması ve bu personele kariyer olanaklarının yanında, bilgi, geri bildirim, eğitim ve yönetici desteğinin sağlanması tavsiye edilmiştir (Kompier vd., 2009: 203). Bununla birlikte iş baskısı ve çaba-ödül dengesizliği yüksek olan işgörenlerin, kalp ve damar rahatsızlığına bağlı ölüm riskinin iki kat yüksek olduğu belirlenmiştir (Kivimäki ve Leino-Arjas, 2015: 47).

Huang ve arkadaşları (2007) ise çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisinin olduğunu belirlemiştir. Çalışma yaşam kalitesinin boyutlarından; ödeme ve tazminatlar, yönetici davranışları, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde öncelikli role sahip olduğu saptanmıştır. Böylece adil ödüllendirme ve yeterli ücretlendirmenin yanında, yetenekli ve tecrübeli yöneticilere ihtiyaç olduğu,

astlarını doğru biçimde yönlendirip görevlendirebilen, onları destekleyen ve tanıyan yöneticilerin iş yerindeki kaliteye katkı sağladığı, bununla birlikte iş yükü makul düzeyde tutularak iş-aile dengesinin sağlandığı koşulların çalışanların bağlılığını pekiştirdiği ifade edilmiştir (Huang vd., 2007: 743, 744).

Otto ve arkadaşları (2009: 1308), adil bir dünya inancı ile çalışma yaşam kalitesi arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğunu, adaletin yüksek olarak algılandığı ortamlardaki çalışanların daha fazla tatmin olarak işe daha çok katkı sağladıklarını saptamıştır. Bu anlamda hem çalışma yaşam kalitesinin, hem de genel yaşam doyumunun da olumlu yönde etkilendiği ifade edilmiştir.

Çalışama yaşam kalitesinin ters yönlü bir ilişki içerisinde olduğu diğer bir değişken de tükenmişliktir. Nitekim Karisalmi (1999: 444), iş yerinde çatışmalar, yoğun iş taleplerine bağlı iş yükü ve işte tekdüzelik gibi unsurların tükenmişliği arttırdığını saptamıştır. Diğer taraftan örgütsel işleyiş, açık bir iletişim, yetki devri ve iş kontrolü gibi olumlu çalışma unsurlarının da tükenmişlik seviyesini azalttığı tespit edilmiştir. Portoghese ve arkadaşları da (2014: 155), tükenmişliğin önüne geçmek için; işgörenlere başta iş kontrolü olmak üzere tüm kaynakların sağlanmasını tavsiye etmişlerdir.

Yürür ve Keser'in (2010: 185, 186) öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada; çalışma yaşam kalitesinin belirleyicilerinden olan işe bağlı gerginliğin duygusal tükenmişlik ve iş tatmini ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu gözlenmiştir. Araştırmada iş gerilimi arttıkça duygusal tükenmişliğin yükseldiği, iş tatmininin ise azaldığı görülmüştür. Ayrıca işe bağlı gerginlik-iş tatmini ilişkisinde duygusal tükenmişliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu saptanmıştır. Öte yandan yazarlar, işe bağlı gerginliğin iş tatminine etkisinde duygusal tükenmişlik dışında başka değişkenlerin de aracılık rolünün olabileceğini belirtmişlerdir.

Carayon ve arkadaşları (2003: 62), çalışma yaşam kalitesini de gösteren geri besleme ve işte özerklik gibi faktörlerin hem erkek, hem de kadınların iş tatminiyle pozitif ilişki içerisinde olduğunu saptamıştır. Ayrıca yoğun iş baskısının doğrudan iş gerilimini yükselttiği tespit edilmiştir.

Çalışma yaşam kalitesinin meslekî stres ve iş tatminiyle ilişkilerinin sınandığı bir araştırmada; çalışma yaşam kalitesinin her iki değişkenle de ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra kalitenin çalışanların statüsü, yaşı ve iş tecrübesine göre değiştiği gözlenmiştir. İşgörenlerin yaşı ilerledikçe, iş güvenliği, ücretler ve sosyal yardımlar gibi dışsal motive edicilere daha çok ihtiyaç duyulduğu ortaya konmuştur (Bolduc, 2001: 106-108, 136).Benzer bir çalışma kapsamında Turunç ve arkadaşları (2010a: 128) tarafından öğretim görevlileri üzerinde yapılan araştırmada; örgütsel adalet bileşenlerinden prosedür adaletinin çalışma yaşam kalitesini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışma yaşam kalitesinin iş tatminini pozitif yönde etkilerken, stres seviyesi üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

Gurses ve arkadaşları (2009: 437) ise performans engelleri ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkiye iş yükünün aracılık ettiğini tespit etmiştir. Ayrıca iş yükünün çalışma yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilediğini ve bu sonucun yazındaki diğer araştırmalarla örtüştüğünü ifade etmiştir. Bu bağlamda araştırmacılar tarafından; işgörenlerin çalışma yaşam kalitesini geliştirmek amacıyla, performans engellerini ortadan kaldırmak suretiyle iş yükünün azaltılabileceği ileri sürülmüştür.

Afşar (2015a: 68-69) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan araştırmada; çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu kapsamda hem devlet, hem de vakıf üniversitelerindeki çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine en büyük etkinin çalışma yaşam kalitesi tarafından sağlandığı ortaya çıkmıştır. Bu anlamda örgütlerin; çalışma yaşam kalitesini işgörenlerin ihtiyaçlarına cevap vermek ve onları tatmin etmek için bir vasıta olarak görmesi gerektiği ifade edilmiştir. Çalışma yaşam kalitesi yüksek olan personelin, örgüte karşı olumlu tutumlar sergileyerek bağımlılığının da artacağı dile getirilmiştir.

Demir'in (2011: 461) yaptığı araştırmada ise; çalışma yaşam kalitesi ile işte kalma niyeti arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulguları elde edilmiştir. Çalışma koşulları kapsamında; iş güvenliği, ücret ve kazançlar ile kariyer olanaklarının hem işte kalma eğilimi, hem de işe devamsızlık davranışı ile ilişkili olduğu saptanmıştır.

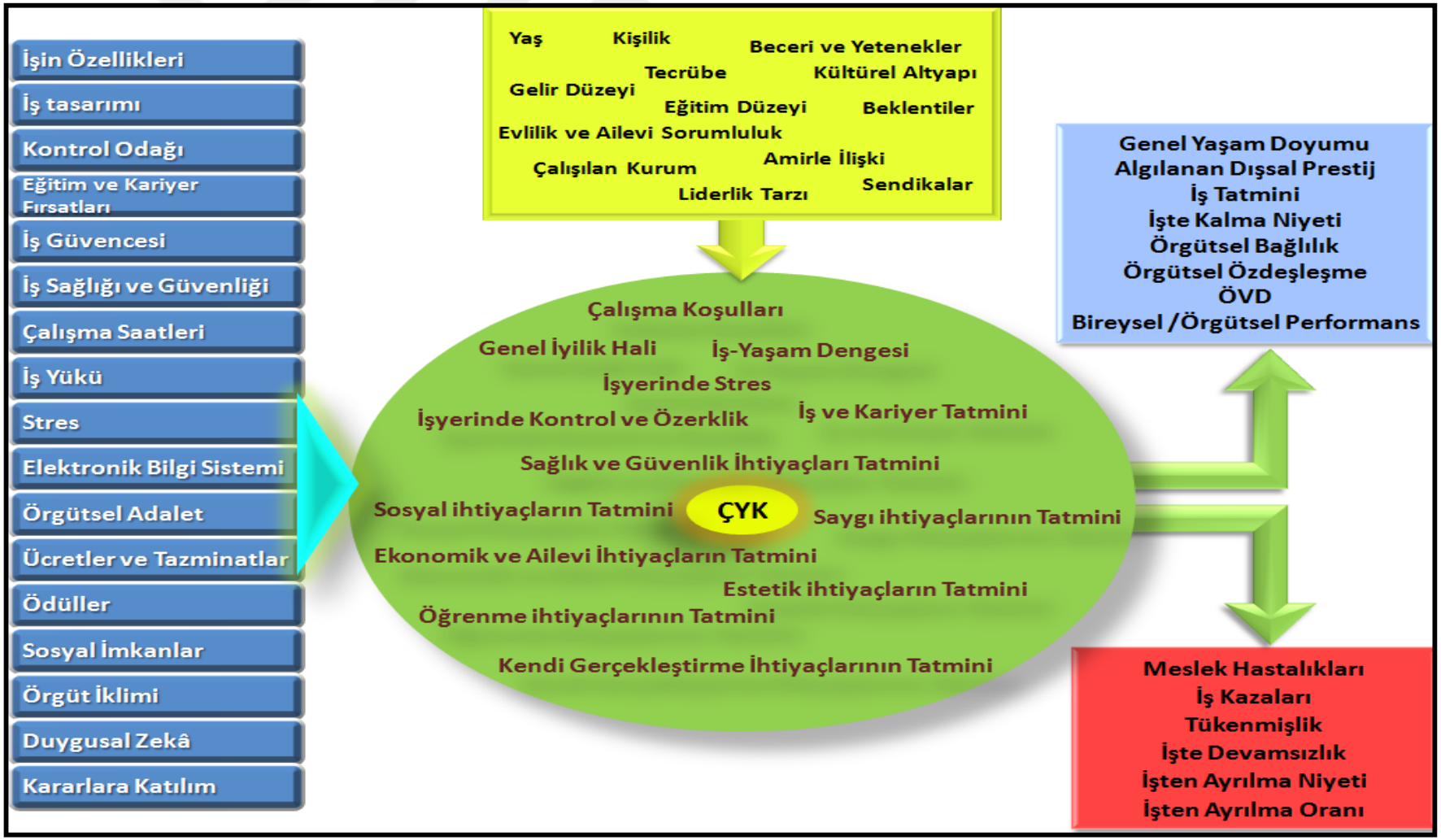
Ojedokun ve arkadaşları (2015: 8), çalışma yaşam kalitesinin algılanan dışsal prestiji ve örgütsel bağlılığı anlamlı ve pozitif biçimde etkilediğini saptamıştır. Ayrıca

araştırmacılar, çalışma yaşam kalitesini geliştirecek örgütsel kültür ile kurumsallaştırma çabaların, örgütün dışsal prestijine katkı sağladığı ve çalışanların örgüte yönelik bağlılıklarını arttırdığını belirlemiştir.

Farid ve arkadaşlarının (2015: 60) akademik personel üzerinde yaptığı araştırmada; çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu, çalışma yaşam kalitesinin ağırlıklı olarak duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği ortaya konmuştur. Erdem (2010: 529) ise öğretmenlerin çalışma yaşam kalitesi algılarının örgütsel bağlılığı pozitif biçimde etkilediği ortaya koymuştur.

Lee ve arkadaşları (2013: 166) ile Lee ve arkadaşları (2015: 529), çalışma yaşam kalitesinin çalışanların işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici veya aracılık rolü olan diğer değişkenlerin de araştırılması gerektiğini ifade etmiştir.

Görüldüğü üzere farklı disiplinlerin ilgi alanına giren bu değişken, hala evrimini sürdürmektedir. Dolayısıyla çalışma yaşam kalitesinin birçok öncülü, çeşitli bileşenleri, boyutları ve faktörlerine ilişkin geniş bir yelpazeden söz edilebilir. Bazı araştırmalarda; çalışma koşullarının ve kalitenin öncülü olarak değerlendirilen etkenlerin, başka araştırmalarda da demografik ya da düzenleyici değişken olarak modellendiği görülmüştür. Bu kapsamda çalışma yaşam kalitesine ilişkin genel bir çerçeve çizmek ve okuyuculara fikir vermek üzere hazırlanan model Şekil-3'de gösterilmiştir.



Şekil-3: Çalışma Yaşam Kalitesine Bütüncül Bakış

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMANIN SONUÇ DEĞİŞKENLERİ

İşle ilgili faktörler, çeşitli yönetim uygulama ve politikalarından etkilenen önemli değişkenlerdir. Bu faktörlerin öne çıkan ve çok çalışılan tutumsal etkenleri içeren örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetidir (Wong vd., 2001: 330).

İş tatmini daha çok işe ve göreve yönelik tutumlarla ilişkilendirilirken; örgütsel bağlılık çalışanların örgütüne ve şirketine yönelik hissiyat ve duygularını içermektedir. Başka bir anlatımla iş tatmini, işin belirli bir kısmının etki sahasına girerken; örgütsel bağlılık, tüm örgütsel çevreden olup bitenlerle etkileşim halindedir (Chen, 2006: 274).

İş nedeniyle ortaya çıkan olumsuz duygu ve düşünceler beraberinde olumsuz tutumlara neden olmaktadır. Bahse konu olumsuzlukların bertaraf edilmemesi durumunda da işlerin/görevlerin sekteye uğraması kaçınılmazdır. Örgütün arzu ettiği hedeflere ulaşmasını engelleyen ya da yavaşlatan bu tip negatif tutumlar, yeterince yoğunlaştığında işlerden bütünüyle geri çekilme, devamsızlık ya da örgütü terk ediş gibi davranışlara dönüşebilir (Hulin ve Judge, 2003: 259). Bu anlamda yönetim ve yetkililerin, işgörenlerin tutumlarını olumlu yönde geliştirebilecek bir bilince sahip olması gerekmektedir.

Kendini geliştirmiş, çeşitli yeteneklere sahip ve tecrübeli bireyleri elden kaçırmamak için örgütlerin uygulayabileceği bir takım tedbirler bulunmaktadır. Bu tedbirlerin başında gelen örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışanların işte tutulması için ihtiyaç duyulan temel dinamikleri teşkil etmektedir (Martin, 2011: 16).

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, işletmeye sadakat ve bağlılık derecesinin göstergesidir (Iverson ve Deery, 1997: 73). Bağlılık, örgüte duygusal olarak bağlanma ya da manevi anlamda tutunmayı temsil eder. Öyle ki kuruma olan bağı güçlü olan işgörenler, örgütün üyesi olmaktan zevk alarak örgütle özdeşleşerek ve kendini vazifelerine verebilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Dolayısıyla örgütsel bağlılık; örgütsel hedef ve değerlere sıkı sıkıya sahiplenmek, kayda değer düzeyde örgütün lehine çaba göstermek ve örgütün üyesi olarak çalışma yaşamını sürdürmeyi arzulamaktır (Wong vd. 2001: 329). Öte yandan örgüte duygusal biçimde bağlanıldığı gibi, mesleğe, iş grubuna, çalışma arkadaşlarına veya sendikaya bağlılıktan da söz edilebilir (Cohen, 2007: 350).

Çalıştığı kurumu terk etme olasılığı en düşük olanlar, örgütle bağı en kuvvetli olup, bu tutkuyu tutarlı biçimde sergileyenlerdir (Allen ve Meyer, 1990: 1; Cuskelly ve Boag, 2001: 82). Dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça, işte kalma eğilimi de çoğalmaktadır (Kim vd., 2005: 175). Bireyler, örgüte ilk katılışından itibaren bağlılık düzeyleri karşılaştıkları durumlara ve beklentilerine göre zamanla değişerek artmakta ya da azalmaktadır. Bağlılığın derecesi, örgütün üyesi olmaya devam edip etmeme kararını değiştirmektedir (Jetten ve van Gelooven, 2000: 128). Nitekim Rusbult ve Farrel (1983'den akt. Gül, 2002: 38) örgütsel bağlılığı, işten tatmin olunmasa bile işe tutkuyla bağlı kalmak şeklinde tanımlamıştır. Bu durumda işgörenlerde doyum düşük olsa bile örgütsel bağlılığın etkisiyle işe devam edilebileceği akla gelmektedir.

İşgörenler, örgütlerinden sağladıkları fayda ve ödüllerin kesilmemesi için işte kalmayı, hatta örgütlerinin menfaati için çaba göstermeyi tercih edebilmektedir. Özellikle karşılıklı olarak aynı değerlerin paylaşıldığı bu tip durumlarda, örgüte yönelik bağlılık artarak örgütün başarısı için gereken performans gösterilebilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 76). Ayrıca başarılı bir profil sergileyen çalışma gruplarında; takımın performansını düşürmemek ve takım arkadaşlarını zor durumda bırakmak istemeyen birçok birey, daha titiz ve sıkı bir biçimde çalışabilmektedir. Takımın başarısı için karşılıklı dayanışma ve kenetlenmenin olduğu böyle ortamlarda, işgörenler kendini

sorumlu hissetmekte, böylece işgörenlerin bağlılığı kuvvetlenmektedir (Cascio, 2003: 414).

Nihayetinde örgütsel bağlılık; işgörenlerin kendi görevlerinin ötesinde ilave sorumlulukları yüklenmeleri, işlerinden tatmin olmalarını sağlamak ve onların işten ayrılma niyetlerini azaltmak için kullanılabilecek bir manivela gibidir (Neininger vd., 2010: 576; Najafi vd., 2011: 5247). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, hem işverenler, hem de işgörenler için faydalı bir unsur olup, kazan-kazan yaklaşımında kullanılabilecek ortak bir değerdir (Meyer ve Maltin, 2010: 334).

2.1.2.Örgütsel Bağlılığa İlişkin Yaklaşımlar

Herzberg'in (1966) motivasyon modelinden esinlenen Meyer ve Allen (1991: 70), iş deneyimlerine yönelik değişkenleri iki ayrı kategoriye ayırmıştır. Bunlardan birincisi işgörenlerin kendilerini işyerlerinde hem fiziksel, hem de psikolojik olarak rahat hissetme ihtiyaçlarının tatminidir. Diğeri işgörenlerin kendilerini görev ve rollerine uygun becerilere sahip olduklarını hissetmelerinin desteklenmesidir.

Örgütsel bağlılığın kavramsallaşmasında "*tutumsal"* ve *"davranışsal"* olmak üzere iki ayrı yaklaşım esas olmuştur. Becker'den (1960) esinlenen *davranışsal* yaklaşıma göre bağlılık; zamanla sürüp giderek tutarlılık arz eden ve diğer alternatifleri reddeden faaliyetler bütünüdür. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, bireyin geçmişteki davranışlarını da içeren bir süreçtir ve öngörülebilirdir (Cuskelly ve Boag, 2001: 68). Becker'in "yatırım (yan-bahis)" yaklaşımından esinlenen Allen ve Meyer (1990), işgörenlerin sadece çalıştıkları örgüte has becerileri kazanmak için zaman ve enerji sarf ettiklerini ve kazandıkları bu becerilerini diğer örgütlere kolaylıkla aktarıp kullanamayacaklarını düşünmüştür. Bu durumda araştırmacılar tarafından; işgörenlerin sarf ettikleri enerji ve zamanın bahse yatırılan bir nevi "yatırım" olduğu, bahsi kazanmanın tek yolunun o örgütte kalmaktan geçtiği ifade edilmiştir.

Bunun yanı sıra işgörenlerin başka iş/işyerinde çalışma alternatifi azaldıkça, mevcut patronlarına olan devam bağlılıkları da artmaktadır. Diğer taraftan işgörenin çevresindeki ailesi gibi ileri gelenler, örgüte sadakatin önemini vurguladıkça da normatif (örfi) bağlılığa eğilim belirginleşmektedir. Özellikle örgüt tarafından örgüte sadık

olmasının beklendiğini düşünen işgörenlerde normatif bağlılığa rastlama olasılığı oldukça fazladır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Ayrıca bulunulan örgütte yapılan yatırımların miktar ve süresi arttıkça, örgütle ilişkinin sürdürülmesi önem kazanmaktadır. Diğer taraftan örgütün işgörenlerine yaklaşım şekli ve karşılıklılık prensibi de bu ilişkinin sürdürülmesinde etken olabilmektedir (Griffin ve Hepburn, 2005: 612, 614).

Yan bahis yaklaşımını yani örgüte yapılan yatırımları dikkate alan davranışsal yaklaşımın sadece çıkar ve maliyet hesabına dayalı bağlılığı göz önüne aldığı, işgörenlerin değer, tutum ve hedeflerini göz ardı ettiği gerekçesiyle eleştirilmiştir (Gül, 2002: 51). Zira bağlılığın işte kalma niyetinin ötesinde bir kavram olduğu göz önüne alındığında (Cohen, 2007: 338); bileşenlerden sadece bir tanesine (devam bağlılığı) işaret eden bu yaklaşımın eksik kaldığı söylenebilir.

Porter (1974) tarafından geliştirilen *Tutumsal Yaklaşım* ise yan bahisteki somutlaştırılmış ve maddi bakış açısını genişletmiş ve bağlılığı; örgüte yönelik hissedilen psikolojik bağ bağlamında değiştirmiştir (Cohen, 2007: 338). Dolayısıyla tutumsal yaklaşım; örgüte karşı hissedilen yoğun duygu ve istekleri göz önüne alarak örgütsel bağlılığı tanımlamaktadır. Bu bağlamda bireyin kendi amaçları ile örgütün amaçlarının örtüşmesi, örgütle duygusal olarak bütünleşilmesi, üyeliğe değer verilmesi ve örgüt için kayda değer miktarda çabanın gönüllü olarak sarf edilmesi, örgütsel bağlılık göstergesi olarak değerlendirilmiştir. Başka bir ifadeyle örgütün hedeflerini içselleştirerek, bu hedeflere ulaşmak için kendini adamak ve bunu duygusal bağın etkisiyle yapılması kast edilmektedir (Cuskelly ve Boag, 2001: 68).

Daha sonra yukarıda belirtilen her iki yaklaşımın da bir arada olabileceği ve örgütsel bağlılık çeşitlerinin eş zamanlı olarak etkili olabileceği düşünülerek, üçüncü bir yaklaşım olan *Çok Boyutlu Yaklaşım* geliştirilmiştir (Cohen, 2007: 339). Bu yaklaşımda işgörenin çevresindeki her nesne, birey ve gruba karşı bağlılığının farklılaşabileceği öngörülmüştür. Aynı zamanda örgüte yönelik bağlılığın her bireyde aynı düzeyde olmayacağı kabul edilmiştir (Gül, 2002: 50). Ayrıca örgüte girmeden önce-katılım sonrasında bağlılık çeşitlerinden bahsedilmiştir. Bu kapsamda üye olunmadan önce sosyolojik, normatif ve duygusal faktörlerin bağlılık üzerinde ağırlığının olacağı, üye olunduktan sonra da daha çok motive edici çevrenin etkin olacağı ifade edilmiştir (WeiBo vd., 2010: 16).

2.1.3. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Çalışanlar, iş ve faaliyetlerinde ne kadar çok kontrol yetkisine sahip olursa, örgütlerine o kadar çok bağlanmakta ve işinde kalmaya o denli eğilim göstermektedir (Raghunathan vd., 1998: 577). Bağlığın çeşitleri ve derecesi ise toplumsal ve örgütsel kültürlere göre değişebilmektedir (Chang vd., 2007: 365). Diğer yandan işe girmeden önce normatif bağlılığın etkisinden söz edilirken; işe girmeyi müteakip verilen ödüller, kazanılan statü ve şöhret gibi unsurların derecesi yükseldikçe, başka bir deyişle karşılıklı etkileşim ve alışveriş miktarı arttıkça, bağlılık duygusal şekle dönüşmekte ve gittikçe içselleştirilmektedir. Bu durumda örgüte karşı hissedilen aidiyet ve gurur duygusu yükselmektedir (Cohen, 2007: 350).

Birçok sonuç değişkenlerini etkileyen örgütteki etik iklim de örgütsel bağlılığı doğrudan ya da dolaylı biçimde etkilemektedir (Schwepker, 2001: 48; Çalışkan, 2015: 132). İşgörenler kurumlarının yasal ve etik standartlara sadık olduklarını gördüklerinde de, bağlılıkları güçlenmektedir. Etik prensiplerinin açıkça ortaya konarak sahiplenilmesi; görev, yetki ve uygulamalar konusundaki belirsizlikleri ortadan kaldırmakta ve işyerindeki davranışları düzenleyerek bir standarda oturtmaktadır. Bu durumda kurumsal adaletin de tesis edildiğini düşünen çalışanların örgütsel bağlılıkları güçlenmektedir (Chun vd., 2013: 870).

Etik iklimin yanında örgütsel kültür ve örgütsel değerlerin uyumu da örgütsel bağlılığı ve işte kalma niyetini pekiştirmektedir. Ortak değer ve kültürün tüm taraflar için uyumlu hale getirilmesi, hem belirsizliklerin önüne geçilmesine, hem de işgörenlerin örgütle ilişkisinin gelişimine vesile olmaktadır (Meyer vd., 2010: 469-471).

Örgüt içindeki hizmet süresi, algılanan yönetici desteği, iş-aile iklimi ve iş-aile dengesinin korunması konusunda işgörenlerin desteklenmesi gibi hususlar da örgütsel bağlılığı besleyen etkenlerdendir (O'Neill vd., 2009: 26). Bu etkenlerden algılanan lider desteği arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyi de yükselmektedir. Çünkü liderler, örgütün bir nevi temsilcileri ve vekilleridir. Sosyal etkileşim kuramı çerçevesinde liderin desteğiyle karşılaşan işgörenler, temin ettikleri bu tip faydaların da örgütten geldiğini düşünerek, bunun karşılığında örgüte duygusal biçimde bağlanacak ve gönüllü biçimde mevcut işlerine devam edeceklerdir (Casper vd., 2011: 648; Yang, 2012: 35).

Örgütsel bağlılığı olumlu yönde geliştiren diğer bir etken de liderlik yaklaşımları ve lider-üye ilişkileridir. Bu kapsamda Wang ve arkadaşları (2014: 34) özellikle dönüştürücü liderliğin, örgütsel bağlılığı pekiştirdiğini, bu yüzden lider konumuna gelecek adayların seçiminde bu hususa dikkat edilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bunun yanı sıra liderden doyum sağlama derecesinin de örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği söylenebilir (Miao vd., 2013: 3276). Nitekim lideriyle ilişki kalitesi yüksek olan işgörenler, kaynakların tahsisi konusunda kendilerinin daha avantajlı olduğu yargısına ulaşarak, tatmin olabilmekte ve bunun karşılığını vermek için de daha fazla sadakat göstermektedir (Yousaf vd., 2011: 3121).

Dolayısıyla liderler, astlarına karşı doğru liderlik tarzını uygulamalı, onların içsel ve dışsal tüm ihtiyaçlarını anlamak ve bu ihtiyaçları karşılamak için gayret göstermelidir (Yang, 2012: 43, 44). Böylece işgörenler; sosyal etkileşim ve karşılıklılık ilkeleri çerçevesinde, kıymetli kaynakların sahibi olmakta, liderleriyle ilişkilerini geliştirmekte ve saygınlık kazanmaktadır. Elde ettiği bu olumlu değerlerin karşılığını verme ihtiyacı hisseden işgörenler, iş çevrelerine duygusal biçimde bağlanma eğilimi gösterebilmektedir (Panaccio ve Vandenberghe, 2009: 226).

Çalışma yaşam kalitesinin alt bileşenlerinden olan adil ücretlendirme, terfi olanakları, kişisel becerilerin geliştirilmesine imkan sağlayan eğitim ve geliştirme programları ile iyi bir performans değerlendirme sistemi, işgörenleri tatmin etmenin yanında onların örgüte bağlılıklarını da pekiştirmektedir (Salleh vd., 2012: 706). Çalışanlarına yetki ve özerklik verme de örgütsel bağlılığı besleyen etkenlerden bir tanesidir (Chen ve Aryee, 2007: 233). Çünkü çalışanlar, yaptıkları işle ilgili kendilerine inisiyatif verildiğinde, çalışma şeklini kendileri belirleyebilmektedir. Bununla birlikte kurumun kendilerine güven duyduğunu ve değer verdiğini hisseden işgörenler, duygusal olarak örgütle bağlarını güçlendirmekte ve bağlılıklarını gösterme ihtiyacını güçlü biçimde hissetmektedir (Miao vd., 2013: 3275).

Yetki vermenin yanında; kazanılan özerklikten tatmin, performans değerlendirmesinden tatmin, ücretlendirmeden tatmin ve algılanan örgütsel destek de bağlılığı pekiştirmektedir (Panaccio ve Vandenberghe, 2009: 226; Froese ve Xiao, 2012: 2157). Diğer taraftan yetkinliklerini geliştirme imkânını bulan ve bu konuda gerek eğitim, gerekse de malzeme desteği alan ve yeterli kaynağa erişebilen işgörenler, başka yerlerde

kariyer arayışına da girmeyecektir (Lapointe vd., 2011: 1625; Jørgensen ve Becker, 2015: 38). Bu kapsamda çalışma yerlerinin yeniden tasarımı bile, örgütle işgören arasındaki bağı güçlendirebilmektedir (Morrow vd., 2012: 107). Çalışanların performansının yönetimi ve iş tasarımı da örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir (Jørgensen ve Becker, 2015: 37)

İşgörenlerle yönetim arasındaki psikolojik sözleşme de örgütsel bağlılığı etkileyebilmektedir. Güvene dayalı, müzakere edilmiş, herkesi kapsayıcı, eşitliği gözeten ve uzun dönemli sözleşmeler örgütsel bağlılığı desteklerken; kısa dönemli ve dayatılan sözleşmeler örgütsel bağlılığı zayıflatmaktadır. Bununla birlikte işgörenlerin iyilik ve esenliğini dikkate alıp, onları adeta birer paydaş olarak gören sözleşmelerin de bağlılığa katkısı göz ardı edilemez (McInnis vd., 2009: 176, 178).

Bu kapsamda Chughtai ve Zafar (2006: 40), konuyla ilgili araştırmaları özetleyerek; yaş ve hizmet süresi arttıkça bağlılığın da arttığının, eğitim düzeyi yükseldiğinde ise bağlığın düştüğünün tespit edildiğini belirtmiştir. Ayrıca işlerin zorluğu, özerklik, iş güvenliği, promosyon imkânları, eğitim ve geri bildirim gibi işin özellikleri ile akıl hocalığı, destekleyici liderliğin, ilgili liderliğin ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı etkileyen unsurların başında yer aldığını hatırlatmıştır.

Aynı işletmede çalışma süresi arttıkça, işgörenin elde ettiği edinimleri de çoğalmakta ve bağlılığı sürmektedir. Bu kazanımların çoğu zaman hesaba katıldığında; emek ve o güne kadar elde edilen faydaların yitirilmemesi için aynı yerde çalışmaya devam edilebilmektedir (Afşar, 2015a: 52). Benzer biçimde işgörenlerin yaşı ilerledikçe de bağlılık seviyeleri yükselebilmektedir. Her iki etkenin de işletme içerisinde daha iyi mevkilere gelme ve kariyer geliştirme imkânları açısından göz önüne alındığı söylenebilir (Gül vd., 2014: 27).

Başka bir bakış açısından; sosyalleştirme taktiklerini kullanılarak örgütün içeriği, işleyişi, fonksiyonları, politikaları ve kültürü hakkında önceden dış çevreyi, işgören adaylarını ve yeni çalışanlar bilinçlendirildiğinde, doğru vasıflı bireylerin işe başvurması sağlanmakta ve uyumsuzluk sorununun önüne geçilebilmektedir. Böylece işgörenler doğrudan işleriyle bütünleşerek, örgütle aralarındaki bağı güçlendirebilmektedir (Morrow, 2011: 24; Allen ve Shanock, 2013: 352, 364). Örgütün

algılanan dışsal prestij ve imajı da bağlılığı doğrudan etkileyebilmektedir. Dolayısıyla çalışılan kurum dışarıdaki bireyleri de kendine çekip, cazip görüldüğünde, mevcut işgörenlerin da bağlılık seviyesi etkilenebilmektedir (Ojedokun vd., 2015: 8).

Bunun yanında bireysel kontrol, görev dayanışması ve ödüllendirmeyi sağlayacak olan örgütsel değişim ve yenilikler de bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmektedir. Diğer taraftan eğitim, performans değerlendirme sistemi hakkında bilgi ve ücretlendirme sistemindeki değişikliklerde söz sahibi olma gibi İKY uygulamaları kısıtlı da olsa bağlılığı güçlendirebilmektedir. Diğer etkenlerden özellikle vizyon sahibi ve umut verici liderlik olumlu yönde bağlılığı pekiştirebilmekte ve kötü muameleyi içeren liderlik tarzı da personelde olumsuz tutum ve davranışlara yol açabilmektedir. Son olarak; örgütsel vatandaşlığa teşvik eden, işgörenleri ortağı gibi gören bir örgütsel iklim de bağlılığı arttırabilmektedir (Morrow, 2011: 24-27).

İşgörenlerin beceri, tutum ve davranışlarını şekillendiren İKY politika ve uygulamaları, meslekî ve örgütsel bağlılığı da yol açabilmektedir (Jørgensen ve Becker, 2015: 37). İKY uygulamalarının bağlılık üzerindeki etkileri özellikle çeşitli teşvikler, ücretlendirme ve tazminatlar alanında daha belirgindir (Juhdi vd., 2013: 3013; El Akremi vd., 2014: 1201). Çalışanların gelişimine ışık tutan, kapasitesini arttırmasına yol açan ve emeklerinin karşılığını adil biçimde veren demokratik yönetim/uygulamalar, örgüte içsel biçimde bağlı kalmayı sağlayabilir (Erdem, 2010: 533).

Bu bağlamda işgörenlerin seçim, eğitim ve gelişiminin de bu anlamda etkili olduğu söylenebilir. Örneğin doğru işe doğru personelin istihdam edilmesi, kişi-iş uyumuna zemin hazırlamaktadır. Böylece bireyler, yeterli yeteneklere sahip olduklarını düşünecek ve özgüvenle birlikte işten haz alacak, uygun işlerde çalıştırıldıklarından üstün performans gösterecektir. Söz konusu uyum her iki tarafa da fayda sağlamakla birlikte işgörenlerin bağlılığını da pekiştirecektir (Juhdi vd., 2013: 3013). Son olarak temel benlik değerlendirmesinin de örgütsel bağlılığı etkilediği söylenebilir. Nitekim temel benlik değerlendirmesi yüksek olanlar, işlerini ve çalışma arkadaşlarını daha pozitif biçimde göreceklerinden, çevresindekilerle daha çabuk kaynaşıp, örgüte sadık hale gelebilmektedir (Peng vd., 2016: 57).

2.1.4. Örgütsel Bağlılığın Bileşenleri

Allen ve Meyer (1990: 3-4), örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılıktan ziyade değişen psikolojik durumları yansıtacak biçimde sınıflandırmış ve bağlılığın "devam", "normatif" ve "duygusal bağlılık" şeklinde ayırt edilebileceğini belirtmiştir. Bu ayrıma göre bazı işçilerin istemeseler bile işlerinde kalmaya zorunlu ya da muhtaç olabileceği, bazılarının da zorunluluk hissetmeseler bile sadece istedikleri için örgütte kalmayı tercih edebilecekleri ileri sürülmüştür. Başka bir deyişle "duygusal bağlılığı" fazla/yüksek olanlar, istedikleri için; "devam bağlılığı" fazla/yüksek olanlar, muhtaç olduklarından ve "normatif bağlılığı" fazla/yüksek olanlar ise işte kalmaları gerektiğini düşündükleri için örgütlerinden ayrılmazlar ya da ayrılamazlar.

Değişen psikolojik durumlar çerçevesinde; *duygusal bağlılık*, örgütle özdeşleşme, iç içe olma ve duygusal bir tutkunlukla bağlanmayı ve kendi rızasıyla kalmayı ve örgüte üyeliğini sürdürmeyi işaret etmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 67; Jetten ve van Gelooven, 2000: 128). Zira duygusal bağlılık; bireylerin örgütlerine psikolojik olarak bağlanması ve kuvvetli bir biçimde kendinin örgüte ait olduğunu hissetmesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılık güçlendikçe, bireyin örgütüyle özdeşleşme derecesi de yükselmektedir. Duygusal bağlılık; dönüştürücü liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel destek gibi karşılıklı alışveriş ve etkileşimi içeren değişkenlerden etkilenebilmektedir (Cohen, 2007: 346, 349).

Devam bağlılığı ise örgütten ayrılmanın maliyetlerini hesaba katarak, ihtiyaç ve/veya mecburiyetten ötürü bağlı kalmayı temsil etmektedir (Jetten ve van Gelooven, 2000: 128). Burada işten ayrılmanın maliyetlerinin her biri devam bağlılığının öncülü olarak rol almaktadır. Örneğin yan-bahisler ya da o güne dek yapılmış yatırımlar ile diğer alternatiflerin mevcudiyeti bu öncüllerden sayılabilir. Örgütü terk etme durumunda kaybedilecek yatırım ve çabalar, elde edilen yetenek ve yetkilerin başka örgütlerde kullanılamayacak olması, sahip olunan imtiyazların iade edilmesi ya da tesis edilen ilişkilerin yitirilmesi gibi hususlar, terk etmenin potansiyel maliyetlerindendir (Meyer ve Allen, 1991: 67, 71). Bu yatırımların başında emeklilik maaşı, kıdem tazminatı, başka yerde iş bulamama olasılığı, sahip olunan imtiyaz ve yetenekleri başka bir yere aktaramama ve kendine yatırım imkânının sekteye uğraması gibi değerler birer etkendir (Cheng ve Stockdale, 2003: 466). Söz konusu somut çıkarların yanında işgörenlerini

destekleyen ve adil bir çalışma çevresini yitirme endişesi de devam bağlılığını destekleyebilmektedir (Tsoumbris ve Xenikou, 2010: 409).

Son olarak *normatif bağlılık* da bireylerin kendini o örgüte devam etmesi gerektiğine inanması, kişisel özellikler, sosyal normlar ve toplumsal bakış açısının da etkisiyle (Cohen, 2007: 346) o örgütte çalışmaya yükümlü hissedilmesini sağlayan bir bağlılık türüdür. Yükümlülüğe sebep olan baskılar ve kalıp düşünceler, işe girmeden önce ya da iş esnasındaki aile bireyleri, toplumsal kültür veya iş arkadaşlarının etkisiyle kurulabilir. Bunun yanı sıra bireylerin kendi içsel sorgulama ve vicdanî sorumluluk duyguları da çalışanları işe bağlı kalma ve örgütü bırakmamaya teşvik edebilir. Diğer taraftan örgütün işgörenlerini önceden ödüllendirmesi, onların eğitim ve gelişimi için maddi yatırım yapması gibi hususlar da çalışanların kendini "borçlu" hissetmesi ve normatif olarak bağlanmasına ve kendilerini üyeliğini sürdürmeye mecbur hissetmesine sebep olabilir (Meyer ve Allen, 1991: 67, 72; Jetten ve van Gelooven, 2000: 128; Cheng ve Stockdale, 2003: 466). Zira normatif bağlılığı yüksek bireyler, büyük oranda duygusal bağlılık eğilimi de gösterebilmektedir (Cohen, 2007: 348).

Ancak bağlılıkla ilgili araştırmalarda normatif bağlılıktan çok, duygusal ve devam bağlılığına yer verildiği görülmektedir (Allen, 2003: 513). Çünkü normatif bağlılık, bir takım değerlerin etkisiyle işe girmeden önce zaten şekillenebilmektedir. Ayrıca duygusal ve normatif bağlılık arasında sürekli olarak tespit edilen güçlü ilişki, normatif bağlılığın katkısının sorgulanmasına yol açmıştır (Cohen, 2007: 338).

Yukarıda belirtilen boyutlar içerisinde özellikle duygusal ve normatif bağlılığın çoğu zaman birbirine paralel sonuçlara yol açtığı, bu anlamda devam bağlılığının farklı bir çizgide olduğu söylenebilir. Nitekim Wasti (2005: 305), çalışanların işle ilgili tutum ve davranışlarında öncelikle duygusal ve normatif bağlılık birlikteliğinin yüksek oranda etkili olduğunu, bunu takiben devam bağlılığın yalın biçimde rol sahibi olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca devam bağlılığının etkisinin daha zayıf olduğunu iddia ederek, bu bileşenin desteklenmesine ihtiyacın olmadığını ileri sürmüştür. Somers (2009: 80) da duygusal ve normatif bağlılıkları eş zamanlı olarak yüksek olanların, daha düşük devamsızlık yöneliminde ve daha az işten ayrılma eğilimi içerisinde olduklarını ortaya koymuştur.

Benzer şekilde Gellatly ve arkadaşları (2006: 341), duygusal ve normatif bağlılığın iyi bir örgütsel vatandaşlığa yol açarak, işte kalma düşüncesini perçinleyebileceğini belirtmiştir. Ayrıca işgörenlerin bazılarında devam bağlılığı yüksek seyrederken, diğer bağlılık çeşitlerinin düşük olabileceği, bu yüzden iş değiştirilmeden aynı yerde çalışmanın sürdürülebileceğini de hatırlatmıştır. Yine de yazarlar, çalışanların işte kalma düşüncesinde; ayrılmanın sonucunda ödenecek bedellerden kaçınma düşüncesinden ziyade, kısıtlamaların olmadığı bir iş ortamında görevlerin de ötesinde örgütsel etkinliğe katkı sağlama ve bundan haz almanın baskın olabileceğinin altını çizmiştir. Bu bağlamda duygusal bağlılık, normatif bağlılıkla birlikte bütünleştiğinde; örgütsel vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti, değişimi destekleme ve işgörenlerin iyilik/mutluluk hali gibi birtakım pozitif çıktılara katkı sağlayabilmektedir (Meyer ve Parfyonova, 2010: 287).

Tsoumbris ve Xenikou (2010: 409) ise örgütsel ve meslekî bağlılık çeşitlerinin etkilerinin, eş zamanlı ve birlikte oldukları zamanda daha fazla hissedildiğini ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda işten ayrılma niyeti gibi arzu edilmeyen örgütsel çıktılara en az rastlanan pozisyonun; bağlılık bileşenlerinin her birinin aynı anda yüksek tutulduğu durumlar olduğunu belirtmişlerdir. Başka bir ifadeyle, duygusal ya da normatif bağlılığın tek başına yüksek olmasının, tam anlamıyla etkinliği sağlayamayacağı ileri sürülerek, tüm bağlılık bileşenlerinin bir arada yükseltilmesinin, işgörenin örgüte katkı sunması ve örgütüyle özdeşleşmesi ihtimalini daha da kuvvetlendireceği dile getirilmiştir.

2.1.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütüne bağlılığı yüksek olan bir üyenin, üyeliğini sürdürmek için gönüllü katılım sağlayarak, örgüt için çaba sarf edeceği ve örgütün amaçlarını kabulleneceği ifade edilebilir. Bu inanç ve motivasyonla birlikte örgütün açık emir ve talimatlarına uygun hareket edildiği gibi bu talimatlara uyumlu yenilikçi davranışlar sergilenebilir (Angle ve Perry, 1981: 2). Bunun yanında örgütsel bağlılık; iş tatmini, fedakârlık ve yardımseverlik ile yüksek performansa yol açarken; işten ayrılma eğilimini azaltabilmektedir (Neininger vd., 2010: 576).

Yang (2010), örgütsel bağlılığın arttırılması durumunda çalışanlarda devamsızlık durumuyla nadiren karşılaşılacağı ve hatta işten ayrılma niyetinde de düşüş

yaşanabileceğini ileri sürmüştür. Nitekim birçok araştırmada örgütsel bağlılık ile işten ayrılma eylemi ve işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkartılmıştır (Raghunathan vd., 1998: 570; Duxbury ve Halinski, 2014: 663).

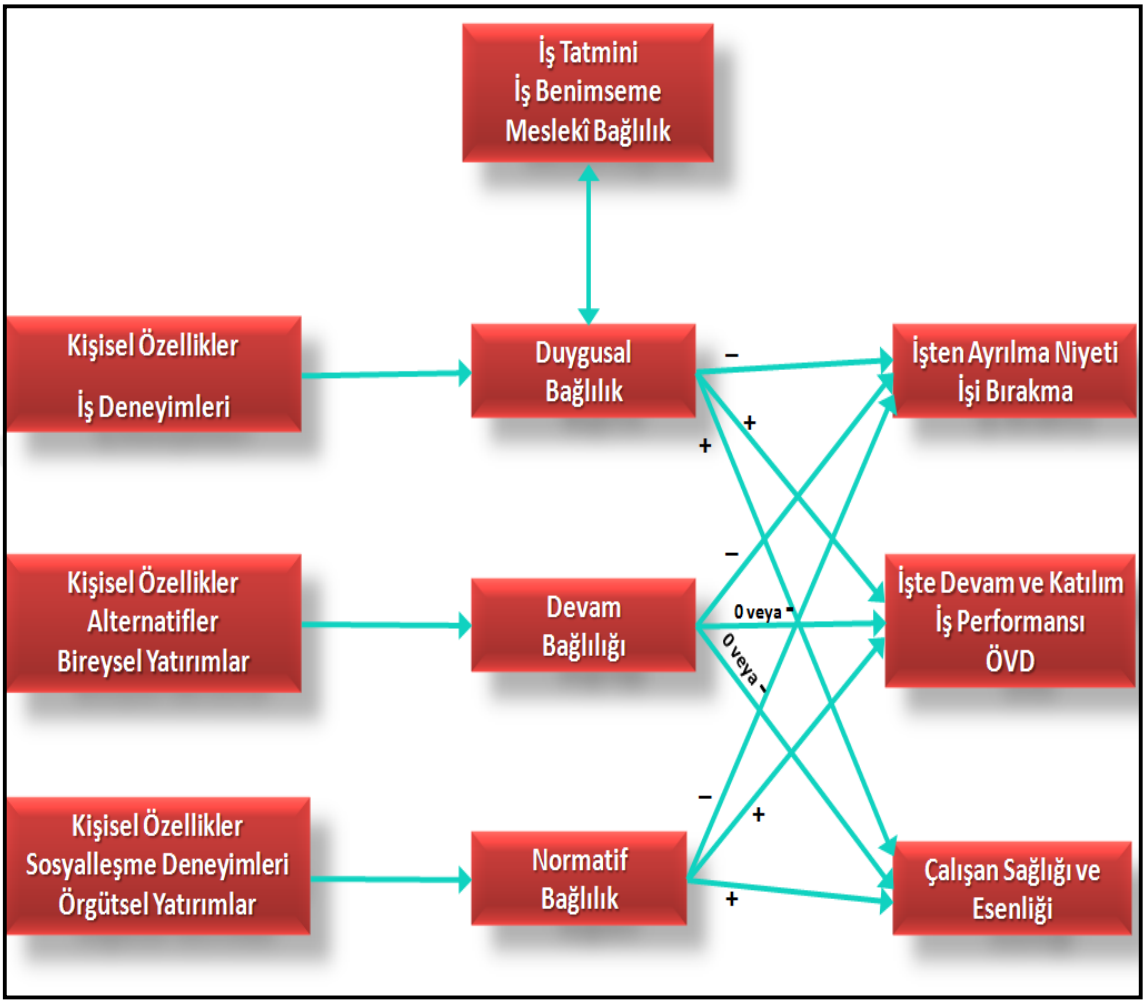
Zira örgütsel bağlılığın zayıflaması durumunda işgörenler, diğer iş alternatiflerini gözden geçirmeye başlamaktadır. Dolayısıyla yakın gelecekte işten ayrılma niyeti belirginleşmekte ve ardından işten ayrılma davranışı gerçekleşmektedir (Bentein vd., 2005: 471). Başka bir deyişle düşük bir örgütsel bağlılık seviyesi, işten ayrılma niyetinin en önemli tetikleyicilerindendir (Elangovan, 2001: 163).

Benzer biçimde Sonnentag ve Frese (2003: 474), iş yerinde stres ve gerilim sonucu gözlenen işe devamsızlık gibi olumsuz eylemlerin, bağlılık derecesine göre farklılık gösterebileceğini ifade etmiştir. Söz konusu çalışmada; işyerindeki stres kaynakları sonucu bağlılık seviyesi düşük olan işgörenlerde devamsızlığın artabileceği öngörülmüştür. Bunun yanı sıra bağlılık seviyesi yüksek olan işgörenlerin, stresli iş ortamında bile devamsızlığının düşük seyredebileceği ileri sürülmüştür.

Yapılan birçok inceleme örgütsel bağlılığın iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir (Conway ve Briner, 2012: 480). Özellikle örgüte karşı psikolojik anlamda yani duygusal açıdan bağlılığı yüksek olanların, aynı zamanda yüksek performans sergilediği tespit edilmiştir (Shaw vd., 2003: 1022). Ayrıca örgütsel bağlılığın çalışanlarda devamsızlık, işten ayrılma, rol belirsizliği ve çatışması, özerklik, sorumluluk, performans etkinliği, işi benimseme, iş tatmini gibi hem tutumsal, hem de davranışsal birçok değişkenlerle ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Örgütsel bağlılığın çok çeşitli birçok unsurla etkileşimi olması, onun iş tatmine göre zaman içerisinde daha istikrarlı bir tutum olduğunu, bu yüzden üzerinde önemle durulması gerektiğini akla getirmiştir (Bateman ve Strasser, 1984: 95-96).

Meyer ve arkadaşları (2002: 22), araştırmaları sonucu geliştirdikleri modelde; (Şekil-4) kişisel özellikler, işgörenin çalıştığı yerde bugüne kadar yaptığı yatırımlar, farklı iş alternatiflerinin varlığı ve örgütsel yatırım gibi etkenlerle şekillenen örgütsel bağlılığın, işte kalma/ayrılma niyeti, işten ayrılma eylemini, örgütsel vatandaşlık davranışını, performans ve çalışanların sağlık ve esenliği gibi birçok değişkeni etkilediğini belirtmiştir. Bununla birlikte iş tatmini, işi benimseme ve meslekî bağlılık gibi

değişkenlerin özellikle duygusal bağlılıkla karşılıklı ilişki içerisinde olduğunu vurgulamıştır.



Şekil-4: Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer vd., 2002: 22)

Benzer biçimde Kim ve arkadaşları (2005: 191) da örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ve her iki değişkenin yüksek olması durumunda, işten ayrılma niyetinin azaldığını belirtmiştir. Bu yüzden işgörenlerin çalışma ortamının geliştirilmesinin, işte yükselme olanaklarının sunulmasının, etkin eğitim politikasıyla personelin geliştirilmesinin ve yöneticilerin görevlendirmeleri uygun biçimde yapmasının gerekli olduğu belirtilmiştir. Çalışanların refah seviyesi yükseltilerek, özerkliğin garantilendiği, iş takımları/personelin öz güvenle ve yanlış yapma konusunda çekinmeden kararlarını verebildiği atmosferin tesisi sonucu hem iş doyumu ve bağlılığın yükseleceği, hem de işten ayrılma oranlarının düşeceği dile getirilmiştir.

Sonuç olarak son zamanlarda yapılan araştırmalar bağlılık ile iyilik/mutlu olma hali gibi çalışanlarla ilintili birçok çıktı arasında ilişki olduğunu ortaya çıkarmaya gayret göstermiştir. Bazı çalışmalarda iş kaynaklı stresin çalışanların sağlığı ve esenliği üzerindeki olumsuz etkilerinin duygusal bağlılık gibi tutumları yumuşatacağı ifade edilirken; bazılarında da bağlılığı yüksek bireylerin bu tip stres kaynaklarının olumsuz etkilerine karşı daha hassas olacağı ileri sürülmüştür. Bu kapsamda stres ve iş-aile çatışması gibi olumsuz unsurların, duygusal bağlılıkla negatif yönde bir ilişki içerisinde olduğu görülürken; devam bağlılığı ile pozitif bir ilişkinin var olduğu savı geliştirilmiştir (Wasti, 2005: 292).

2.1.6. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Araştırmalar

Chughtai ve Zafar (2006: 56-58) bağlılığın öncül ve ardıllarına yönelik yaptıkları kapsamlı bir araştırmada; örgütsel adalet algısı, yönetime güven duyma, işi benimseme ve kendini işine verme, sorumluluk alma, eğitim fırsatları, iş güvenliği ve yönetimin yaklaşımları, birinci amirle ilişkilerden tatmin olma gibi değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde geliştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan söz konusu araştırmada; yaş, eğitim süresi, medeni durum ve hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın iş performansını olumlu, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği ifade edilmiştir.

Şeşen (2010: 209, 236, 263) ise örgütsel bağlılığın, demografik değişkenlerden yaş, hizmet süresi ve cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılık gösterdiğini, diğer demografik değişkenlere göre bağlılığın değişmediğini saptamıştır. Bu durumda yaş ilerledikçe veya hizmet süresi arttıkça, bağlılık düzeylerinin de yükseldiği belirtilmiştir. Erkeklerin ise kadınlara göre daha fazla bağlılık sergilediği tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Diğer taraftan örgüt içi girişimcilik boyutlarından; yenilikçilik, risk alma ve bireysel ağları genişletmenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Meyer ve arkadaşları (2002: 39, 42) tarafından yapılan kapsamlı bir araştırmada; bağlılık ile yaş ve çalışma / hizmet süresi arasında pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Başka iş alternatiflerinin varlığı ile örgütsel bağlılık arasında negatif

ilişki olduğunun tespit edildiği çalışmada, özellikle iş alternatifleri ile devam bağlılığı arasındaki ilişkinin, diğer bağlılık çeşitlerine göre daha güçlü olduğu görülmüştür. İş değiştirme durumunda, örgüt içinde elde edilenlerden hangilerinden vazgeçmek zorunda kalınacağının tartılmasının iş alternatifleri-devam bağlılığı ilişkisini belirlediği ifade edilmiştir. Diğer taraftan duygusal bağlılığın da hem stres, hem de iş-aile çatışması ile negatif ilişki içerisinde olduğu açıklanmıştır.

Griffin ve Hepburn (2005: 619-620) tarafından yapılan araştırmada yaş ve hizmet süresinin bağlılık ve işte kalma niyeti üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan medeni durumun bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Devam bağlılığını en çok farklı iş alternatiflerinin varlığı ile elde edilen yeteneklerin transfer edilebilirliğinin etkilediği gözlenmiştir. Duygusal bağlılığı da en çok örgütsel destek algısının etkilediği tespit edilmiştir.

Chen (2006: 276), ücretler, medeni durum, işin kendisinden tatmin, normatif ve devam bağlılığının işten ayrılma niyetini en çok etkileyen faktörler olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca hem iş tatmini, hem de örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediğini saptamıştır. Diğer taraftan özellikle bekâr ve düşük maaşlı olanların daha fazla işten ayrılmaya meyilli olduğu ortaya konmuştur.

Sirgy ve arkadaşları (2001: 276) ise, çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılığı pozitif biçimde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda Koonmee ve arkadaşları (2010: 25), çalışanları hem tatmin etmek, hem de bağlılıklarını pekiştirmek için çalışma yaşam kalitesinin arttırılması gerektiğinin altını çizmiştir. Söz konusu araştırmada öncelikle iş sağlığı ve güvenliği, ücretler ve iş güvencesi gibi ihtiyaçların karşılanması gerektiği belirtilmiştir.

Çalışma ortamındaki fiziksel değişikliklerin, işgörenlerin bağlılığı üzerindeki etkisinin sınandığı bir araştırmada ise iş yerinin yeniden tasarımlanmasının personelin örgütsel bağlılığını güçlendirdiği tespit edilmiştir. İşgörenlerin; fiziksel çalışma ortamında yapılan bu tip yenilik ve yatırımları, aynı zamanda kendilerine yapılan bir yatırım gibi değerlendirdikleri ve kendilerine değer verildiğini düşündükleri, böylece çalışanlar nezdinde örgütün bu tip çaba/yatırımlarına karşılık verme ihtiyacının hasıl olduğu belirtilmiştir (Morrow vd., 2012: 109).

Huang ve arkadaşları (2007: 745), meslekî kariyer bağlılığının aynı zamanda örgütsel bağlılığı da arttırdığını ortaya koyarak, meslekî gelişim olanaklarının önemine değinmiştir. Bu kapsamda yazarlar, işgörenlerin uzmanlaşıp profesyonelleşmesi ve gelişmesi için uygun iklim ve çevrenin sağlanmasının, personelin işletmeye olan bağlılığını da arttıracağını ifade etmiştir.

Zeynel'in (2014: 171) ülkemizde bulunan akademisyenlere yönelik yaptığı bir araştırmada; örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılık arz etmediği gözlenmiştir. Ayrıca meslekî motivasyonun, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Diğer taraftan örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Top ve arkadaşlarının (2015: 1277) ülkemizde yaptıkları bir araştırmada örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerin kamu ve özel sektörüne göre farklılık gösterdiği gözlenmiştir. Kamu sektöründe çalışma yöntem ve usullerinin, iletişim ve örgütsel güvenin bağlılığı etkilediği görülürken; özel sektörde ise bireyselleştirilmiş destek, koruyucu aile ödeneği, teşvik ve ödüller ile örgütsel güvenin bağlılık üzerinde etkili olduğu saptanmıştır. Bu durumda sadece örgütsel güven ve iş tatmininin her iki sektörde de ortak bir etken olduğu ortaya çıkmıştır.

Çin ve Kanadalıların algılarının mukayese edildiği bir çalışmada; örgütsel bağlılık çeşitlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin Çinli örneklemde daha fazla olduğu, bu kapsamda özellikle duygusal ve normatif bağlılığın bu etkide ağırlık kazandığı gözlenmiştir. Bu durumda Çinlilerin işte kalma niyeti gibi örgüte yönelik tutumlarında, sadakat vb. değerlerin öne çıktığı ileri sürülmüştür (Cheng ve Stockdale, 2003: 485-486).

Öte yandan örgütsel bağlılığın iş tatminin öncüsü mü yoksa ardılı mı olduğuna dair tartışmalar, birçok araştırmada süre gelmiştir. Kimi, iş tatminin bağlılığı etkilemek suretiyle işten ayrılma sürecinin gerçekleştiğini iddia ederken; kimisi de sürecin tam tersine işleyerek işten ayrılmayla sonlandığını ileri sürmüştür. Bazıları da iş tatmini ve örgütsel bağlılığın birbirinden bağımsız biçimde işten ayrılma sürecini işlettiğini ifade etmiştir (Chen, 2006: 274). Ancak bu konudaki bulgulara dayanarak oluşturulan ağırlıklı görüş; örgütsel bağlılığın, iş tatminin birçok öncülünden birisi olduğunu işaret etmektedir (Bateman ve Strasser, 1984: 107-109).

Nitekim Wong ve arkadaşları (2001: 330), örgütsel bağlılık ile iş tatminin birbirini karşılıklı olarak etkileyen iki değişken olduğunu, Batı'da yapılan bazı araştırmalarda iş tatmininin, bağlılığın öncülü olduğu yönündeki bulguların da bireysel kültür özelliklerinden kaynaklandığını belirtmiştir. Çünkü Batılı ülkelerdeki çalışanlar iş ilişkilerine daha çok bireyci ve rasyonel pencereden bakmakta, örgüte karşı hissettiklerinden ziyade, kendilerine verilen görevlere odaklanmaktadır. Bu tip çevrelerde örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi daha az görülürken; iş tatmininin de işi bırakma üzerindeki etkisi baskınlaşmaktadır. Bu çerçevede karşılıklı ilişkileri araştırmasında sınayan Wong ve arkadaşları (2001: 335) örgütsel bağlılığın hem iş tatminin, hem de işten ayrılma niyetinin öncülü olduğunu, iş tatmininin ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olmadığını tespit etmiştir.

Cohen (1993: 1140), örgütsel bağlılığın işten ayrılma oranıyla ilişkili olduğuna dair çok sayıda çalışmaya rastlandığını, bununla birlikte özellikle düşük örgütsel bağlılık-işten ayrılma ilişkisinde düzenleyici etkiye sahip başka değişkenlerin de araştırılması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca Huang ve arkadaşları (2007: 746) da örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini doğrudan ve ters yönlü biçimde etkilediği bulgusuna ulaşmıştır.

Shore ve Martin (1989: 625, 633), iş tatmini ve örgütsel bağlılığın, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma sonucunda iş tatmininin iş performansını daha fazla etkilediği gözlenmiştir. Öte yandan örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyeti üzerinde daha baskın etkiye sahip olduğu görülmüştür. Böylece yazarlar; iş tatminin görevle ilgili değişkenleri etkilerken, örgütsel bağlılığın ise daha çok örgütsel sonuçlarla ilintili değişkenler üzerinde etkili olduğunu ileri sürmüştür.

Meyer ve Allen (1991: 83) araştırmalarında; örgütsel bağlılığın, işten ayrılma vakalarını düşüren önemli bir etken olduğunu belirtmiştir. Bu doğrultuda örgütsel bağlılığın arttırılmasına katkı sağlayacak çalışanların iyilik/mutluluk hali ile örgütsel hedeflere ulaşmak için gönüllü olmaya yol açacak diğer etkenlerin de incelenmesi gerektiği ifade edilmiştir. Benzer biçimde Raghunathan ve arkadaşları (1998: 578) da örgütsel çevreye ve çalışma koşullarına etki eden faktörlerin aynı zamanda örgütsel bağlılığa da etki edebileceğini belirtmiştir.

Benzer başka bir çalışmada da örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti ve işten ayrılma vakaları arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca algılanan örgütsel destek ve örgütsel adalet algısı ile bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda yazarlar; çalışanlara adil davranmanın, onları destekleyici bir çalışma ortamının sağlanmasının ve güçlü bir liderlik gösterilmesinin örgütsel bağlılığında artıracağını dile getirmiştir (Meyer vd., 2002: 38-39).

Meydan (2010: 196-198) ise sırasıyla örgütsel kültür, örgütsel adalet ve örgütsel gücün, örgütsel bağlılığı anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur. Bu kapsamda özellikle örgütsel adalet algısı yükseldikçe, bağlılığın da yükseldiği vurgulanmıştır. Diğer taraftan örgütsel bağlılığın da iş tatmini üzerinde etkiye sahip olduğu, bağlılıkla birlikte tatmin düzeyinin de yükseldiği/düştüğü açıklanmıştır. Son olarak işgörenlerin hizmet süreleri ile amirleri ile görüşme sıklığı arttıkça, bağlılıklarının da arttığı belirlenmiştir. Benzer biçimde Yanık (2014: 259-265); hem örgütsel adalet, hem de örgütsel güvenin, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Aynı çalışmada örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini azalttığı saptanmıştır.

Yousaf ve arkadaşları (2011: 3120), örgütsel bağlılık ile lider-üye etkileşimi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğunu, iki taraf arasındaki ilişkinin kalitesi yükseldikçe, işgörenlerin sadakatinin de arttığını gözlemlemiştir. Böylece yakın ve samimi ilişki ile birlikte, işgörenlerine koçluk yapma ve yetkilendirmenin birçok pozitif iş çıktısına neden olabileceğini belirtmiştir. Benzer bir sonuca ulaşan Kang ve arkadaşları (2011: 775) ise, lider-üye etkileşiminin, örgütsel bağlılığın öncüllerinden biri olduğu sonucuna erişmiştir.

Panaccio ve Vandenberghe (2009: 232) ise algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılık aracılığıyla iyilik/mutluluk halini pozitif biçimde etkilediğini tespit etmiştir. Bu bağlamda araştırmada algılanan desteğin önce örgütsel bağlılığı güçlendirdiği ve artan bağlılığın da iyilik ve esenlik halini geliştirdiği ortaya konmuştur.

Benzer bir araştırmada Somers (2009: 80), örgütsel bağlılığın iyilik/mutluluk halini arttırırken, iş stresini de düşürdüğünü saptamıştır. Bununla birlikte özellikle duygusal ve normatif örgütsel bağlığı yüksek olanlarda devamsızlık ve işten ayrılma niyeti eğilimlerinin oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

2.2. İŞ TATMİNİ

Örgütler için istenmeyen bir durum olan işten ayrılma eğiliminin tetikleyicilerini ortaya çıkarmak vazgeçilmez bir gerekliliktir (Low vd., 2001: 593). Personel kaybını düşürecek ve örgütsel etkinliği artıracak önlemlerin alınması için de çalışanların iş yerindeki tatmin ve mutluluk durumları sürekli dikkate alınmalıdır. Çünkü iş tatmini; örgütsel bağlılık gibi işten ayrılmayı ve personel devir oranını doğrudan etkileyen örgütsel bir değişkendir (Yin ve Yang, 2002: 575). Bu anlamda işgücü piyasasındaki hareketliliğin temel aktörlerinden biri olarak görülmektedir (Freeman, 1977: 1).

Endüstri ilişkileri bağlamında, işle ilgili sorunları inceleyen sosyal bilimcilerin çoğu, iş tatmini konusuna ilgi göstermektedir. Kimi sosyal bilimciler; iş tatminine kişisel değer sistemi penceresinden yaklaşarak, bireylerin kendi gelişimini destekleyen ve kişisel potansiyelini kullanmaya imkân sağlayan işlerin, aynı zamanda bireylere itibar kazandırdığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla bu tip saygınlık arttıran işlerin ihtiyaçların tatminine katkı sağladığı düşünülmektedir. Sosyal bilimcilerin bir kısmı da iş tatmininin, bireyleri iş hayatının da ötesinde etkilediğini belirterek, çalışanların akıl ve fiziksel sağlıklarını içeren yaşam kalitelerinin bu eksende değiştiğini ileri sürmektedir. Bazı sosyal bilimciler ise iş tatminini örgütsel verimlilik ve etkinliği arttıracak bir araç olarak görmüşlerdir (Kalleberg, 1977: 124).

2.2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, çalışanların işlerine, iş yerindeki rol ve görevlerine karşı besledikleri pozitif duygular derecesidir. Genel bir duygu ve tutum olarak görülen iş tatmini, bireylerin kendi işlerini değerlendirmelerine göre değişmektedir (Currivan, 2000: 497; Lam vd., 2001: 158; Kim ve Lee, 2005: 174). Bireylerin işlerinden hoşlanmasını ve doyumunu içeren iş tatmini (Iverson ve Deery, 1997: 73; Yücel ve Demirel, 2013: 161); işte elde edilen kazanım ve ödüllere yönelik değer yargılarının yansımasıdır (Mahdi vd., 2012: 1518).

Çalışanların; işin kendisi, ücret ve terfi politikaları, iş arkadaşları ve yöneticileri gibi çeşitli faktörler hakkında yaptıkları duygusal bir değerlendirmedir. Aynı zamanda örgütün işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin etmesiyle de doğrudan alakalıdır (Efraty ve

Sirgy, 1990: 35). Dolayısıyla iş tatmini; işle ilgili algı ve yargılara dayalı zihni değerlendirmelerin yanında, hissi ve duygusal tepkiler ile davranışları içeriğinde barındıran çok boyutlu bir kavramdır (Hulin ve Judge, 2003: 255).

Çalışma ortamında hoşlanılan ya da hoşlanılmayan birçok unsur ve geçmiş deneyimler, işgörenlerin işle ilgili değerlendirmelerini etkilemektedir. Bunların yanında bireysel hedefler ve başarı/başarısızlık gibi etmenler de işgörenin işe ilişkin değerlendirmelerini yönlendirmektedir (Olusegun, 2013: 918). Örneğin çalışanlar; kendi yetenek ve becerilerini kullanabilecekleri, tekdüze görevlerden ziyade, içeriğinde farklılık ve çeşitliliği barındıran, orta zorluktaki serbest çalışma ortamlarından haz almaktadırlar (Robbins, 2003: 20). Bu kapsamda iş tatmini, çalışanların tüm bu değerlendirmeleri sonucu işe yönelik takınılan genel bir tutum çeşididir (Olusegun, 2013: 918).

Bireyler bir örgüte ya da işe girdiklerinde beklentilerini bulamazlarsa hayal kırıklığına uğramanın yanı sıra işlerinden tatmin olamamaktadır (Yang, 2010). Bu durumda iş tatmini; çalışanların değer ve beklentileri ile çalışma çevresinin kendilerine sunulan durumlar arasındaki farkla ilişkilidir. Arzu edilenlerle elde edilen arasındaki fark ne kadar büyürse, tatmin duygusu düşmekte ve çalışanları işi bırakma düşüncesine sevk etmektedir (Lam, Baum ve Pine, 2001: 36; Saeed vd., 2014: 254). İş tatmin/tatminsizliği, çalışanların işe ve görevlerine uyum sağlama derecesini de ortaya koyan bir çeşit göstergedir (Mahdi vd., 2012: 1524).

Yaşam doyumuyla ya da genel memnuniyetle de ilişkili olan iş tatmini, çalışma çevresindeki birçok etken ve olgunun birikimiyle biçim kazanabilmektedir (Amah, 2009: 25). Öte yandan iş tatmini kavramını, iş yerindeki mutluluk ile karıştırmamak gerekir. Çünkü iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, işyerinde mutluluğa göre farklılık göstermektedir (Tzeng, 2002: 876).

2.2.2. İş Tatmininin Temelleri ve Motivasyon Yaklaşımları

İşinde tatmin duygusu yüksek seyreden işgörenler, görevlerini layıkıyla tamamlamak üzere çaba göstermeye ve performanslarını üst düzeyde tutmaya gayret göstermektedir. Bu doğrultuda iş tatmini, çalışanların başta performansı olmak üzere

birçok davranışını yönlendirebilmektedir (Arnett vd., 2002: 90). Çalışma ortamında, işgörenlerin etkinliği için bireylerin motive edilme ile samimi/gerçek değerlendirmelerine ihtiyaç olduğu (Ross ve Mirowski, 2006: 435) göz önüne alındığında; sürekli performans için tatmine, tatmin için de motivasyona ihtiyaç olduğu söylenebilir.

Örgütsel psikoloji alanında ortaya konan "motivasyon modeli", iş tatminsizliğine karşı esinlenerek geliştirilmiştir. Nitekim tek düze ve mekanikleşen işlerin sonucunda, sanayi çalışanlarının yeteneklerinin köreldiği, vasıfsızlaştığı ve yabancılaştıkları anlaşılmıştır. İş zenginleştirme, yetenek çeşitlendirme ve özerk çalışma ortamı gibi unsurları öne çıkaran motivasyon modeli çerçevesinde; iş tatmini ile içsel motivasyonu arttırma, işte kalma oranlarını yükseltme ve müşteri memnuniyetini garantileme amaçlanmıştır (Morgeson ve Campion, 2003: 427).

İş tatmininin kuramsal temelini teşkil eden motivasyon teorilerinden Maslow'un (1943) ihtiyaçlar hiyerarşisi modelinde; bireysel ihtiyaçların önem derecesine göre bireysel tatmin şekillenmekte, böylece performans için gereken motivasyon sağlamaktadır (aktaran Quarstein vd., 1992: 860, 870). Bilindiği üzere modelde beş çeşit ihtiyaç tanımlanmış (*Fiziksel, Güvenlik, Sosyal, Saygınlık ve Kendini Gerçekleştirme İhtiyaçları*) ve en alt seviyeden itibaren ihtiyaçlar karşılandıkça, bir üst seviyedeki ihtiyaçlar baskın hale geldiği ifade edilmiştir. Bunlardan "fiziksel" ve "güvenlik" ihtiyaçları "düşük seviyeli" ihtiyaçlar olarak tanımlanırken; diğer üç ihtiyaç "üst seviyeli" ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmıştır. Dolayısıyla iş yerindeki ücretlendirme, hizmet süresi ve iş güvencesi gibi düşük seviyeli ihtiyaçlar, daha çok dışsal etkenlerle karşılanırken; tanınma, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gibi üst seviyeli ihtiyaçlar, içsel olarak tatmin edilmektedir (Robbins, 2003: 43-44).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı her ne kadar davranışların güdülenmesine odaklanmış olsa da modelin daha çok "genel davranış" kalıpları üzerine odaklandığı söylenebilir. Başka bir ifadeyle "işle ilgili davranışlar"ın incelenmesinde ihtiyaçlar hiyerarşisinin yanında algıların işlevi, öğrenmenin rolü, davranışlarda ısrarcılık ve diğer insanların eylemleri gibi etkenlerin de göz önüne alınması gerekmektedir (Wahba ve Bridwell, 1976: 214).

Herzberg'in (1966) çift faktör kuramında ise "hijyen faktörleri" doğrudan tatminsizliğe yol açarken; "motive ediciler" iş tatminini etkilemektedir. Bu çerçevede fiziksel çalışma koşulları, ücretler, yönetim kalitesi, şirket politikaları, diğerleriyle ilişkiler ve iş güvenliği gibi unsurlar hijyen faktörleri örneklerindendir. Terfi ve kişisel gelişim olanakları, tanınma, sorumluluk alma ve başarı gibi etkenler de motive edicilere örnek olarak gösterilmiştir (akt. Robbins, 2003: 46). Modele göre başarma, sorumluluk alma ve işin kendisi gibi işin içeriğiyle ilgili kısımlar doğrudan tatmine yol açarken; iş ortamıyla ilişkili ücretler, güvenlik ve çalışma koşulları gibi faktörler de işyerinde tatminsizliği etkilemektedir (Quarstein vd., 1992: 860, 870). Başka bir deyişle hijyen faktörlerini sağlamak sadece tatminsizliğin önüne geçmektedir. Dolayısıyla bu etkenler tek başına işgörenleri tatmin ya da motive edememektedir. İşgören tatmini için ilaveten işle ilgili olan ve içsel ödüllendirmeleri içeren motive edici faktörlerin kullanılması gerekmektedir (Robbins, 2003: 46).

Modern motivasyon yaklaşımlarından McClelland'ın "İhtiyaçlar Kuramı"na göre de bireylerin motivasyonunda; *başarma, güç* ve *yakınlık (ilişki)ihtiyaçları* öncelikli role sahiptir. Çünkü bireyler tüm yaşamları boyunca bu ihtiyaçlara gereksinim duymaktadır (Bisen ve Priya, 2010: 26). Bunlardan başarma güdüsü, kişisel başarıyı elde etme ve önceden yapılan işlerden daha iyisini yapabilme arzularını içermektedir. Güç ihtiyacı, diğer fertler üzerinde etki ve kontrol sahibi olarak, onların davranışlarını değiştirebilecek güç ve statüye sahip olmayı işaret etmektedir. Yakınlık ihtiyacı ise insanlarla yakın ilişki ve arkadaşlığı tesis ederek; rekabetten ziyade, karşılıklı anlayış ve işbirliği içerisinde kalma arzusunu kapsamaktadır (Robbins, 2003: 47-48). İnsanoğlunun kişilik yapısına odaklanan bu kuramı araştıran birçok çalışma, modeli genel olarak desteklemektedir (Miner, 2005: 46).

Diğer bir motivasyon modeli kapsamında Vroom'un (1964) "Beklenti Teorisine" göre bireylerin bir işi gerçekleştirme becerileriyle ilgili beklentileri, aynı zamanda onların başarılarını da etkilemektedir. İşgörenlerin gösterecekleri çaba ve performansları, yüksek performans sonucu elde edilecek ödüllerin arzulanma derecesine göre değişmektedir. Bu sonuç ya da ödülün değeri ve tercih edilme derecesi "valans" olarak tanımlanmıştır. Valans belirlenirken; hedefin ne kadar önemli olduğu, hedefe ulaşılıp ulaşılmayacağı ve hangi eylemin en büyük getiriyi getireceği sorgulanmaktadır

(Bisen ve Priya, 2010: 26). Ayrıca işin belirlenen zamanda yetiştirilip yetiştirilemeyeceği de dikkate alınmaktadır (Harris ve Hartman, 2002: 263). Kurama göre hem durumsal, hem de kişisel değişkenlerin iş tatminine neden olduğu ileri sürülmüş ve tatmin de "valans" olarak tanımlanmıştır. Bu bağlamda iş yerinde sağlanan ücretler, çeşitli teşvikler, amirin ilgisi, terfi olanakları, iş arkadaşları ile yakın ilişkiler, kararları etkileme derecesi ve işin hızını kontrol gibi unsurların doğrudan çalışanların tatminini etkilediği vurgulanmıştır (Quarstein vd., 1992: 860, 870).

Öte yandan "Güçlendirme Kuramları" ise ihtiyaçlardan ziyade, davranış ve davranışın sonuçlarına odaklanmıştır. Davranışların çevresel etkenlerle şekillendiği ve davranış sonucundaki tepkiye göre davranışın tekrarlanacağı ileri sürülmüştür (Robbins, 2003: 226). Buna göre çalışma ortamında; olumlu/olumsuz güçlendirme, ödüllendirme/cezalandırma ve son verme yöntemlerinin kullanılması suretiyle davranışların düzenlenip değiştirilebileceği ifade edilmiştir. Bireyler tarafından bu uyarıcıların kullanılması ve koşullanması sonucunda yönetim tarafından arzu edilen veya edilmeyen davranışlar hakkında kanaat edinilerek davranışlar yönlendirilmektedir (Bisen ve Priya, 2010: 27, 28).

Yukarıda belirtilen kuramlara ilaveten önceki bölümlerde açıklanan "Eşitlik Kuramı" ile "İş Özellikleri Kuramı" da iş tatmini modelinin temelini oluşturmaktadır. Sonuçta işgörenler, içeriğinde; özerklik ve inisiyatif kullanmayı barındıran, çeşitli beceri, yetenek ve gayretleri gerektiren, zorlayıcı ve ilginç görevleri çekici bulmakta, bu tip işlerden doyum sağlayabilmektedir. Böylece iş ve örgütlerine yönelik olumlu duygulara kapılarak, bağlılıklarını pekiştirmekte ve işten ayrılma düşüncesinden uzaklaşabilmektedir (Mahdi vd., 2012: 1523).

2.2.3. İş Tatmininin Öncülleri

İş tatmini, hem meslekî, hem örgütsel, hem de bireysel birçok değişkenle ilişkili olabilmekte ve bireylerin sadece işlerine yönelik duygularıyla şekillenmemektedir. Örneğin bireylerin başarılı olduğu ya da başarının kolaylaştırıldığı bir iş çevresi tatmin düzeyini etkileyebilmektedir (Kalleberg, 1977: 127). Başta sendikacılık uygulamaları olmak üzere çeşitli ekonomik değişkenler de iş doyumu seviyesi üzerinde rol oynamaktadır (akt. Freeman, 1977: 1).

Çalışma ortamında bireylerin farklı düzeylerde karşılaştıkları iş yükü miktarı, personelin tatminini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu iki değişken arasındaki ters yönlü ilişkiden ötürü, iş yükü yoğunlaştıkça, iş tatmin seviyesi de azalmaktadır (Cook ve Salvendy, 1999: 21; Denton vd., 2003: 79; Zeytinoglu vd., 2007: 43). Nitekim kısıtlı bir zaman içerisinde çok fazla görevin verildiği çalışma ortamında işgörenlerin memnuniyetsiz olması kaçınılmazdır (Qureshi vd., 2013: 765).

İşin ve görevlerin özelliklerinin yanında, bireylerin işlerinden beklentileri de tatmin ya da tatminsizliğe yol açabilmektedir (Lu vd., 2005: 211, 222). Beklentilerin karşılandığı ölçüde, işgören tatmini yükselmektedir (Porter ve Steers, 1973: 169). Bunun yanında işgörenlerin kişisel özellikleri ve bağlılık düzeylerine göre de tatmin seviyesi değişebilmektedir. Örneğin yüksek performans gösteren ve sadık işgörenlerin tatmin seviyesi yüksek iken; aynı çalışma ortamında, bağlılığı düşük ve işten ayrılma eğiliminde olanların işlerinden tatmin olmadığı gözlenebilmektedir (Duxbury ve Halinski, 2014: 669).

Bu doğrultuda işgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmin seviyeleri arasında doğrusal bir ilişki mevcuttur (Şeşen, 2010: 261; Gökkaya, 2014: 13). Zira örgütsel bağlılık, doğrudan iş tatminini olumlu biçimde etkilemektedir (Neininger vd., 2010: 575).

İşi cazip kılan ücretlendirme, ödül ve terfi olanakları ile çalışma esnasında sağlanan serbestiyet ve özerklik derecesi gibi unsurlar, aynı zamanda işten hoşlanmayı ve tatmini beraberinde getirebilmektedir (Hwang ve Kuo, 2006: 255). Personel güçlendirmesi ve yetkilendirmesine yönelik uygulamalar doğrudan çalışanların tatmin olmasına yol açabilmektedir. Dolayısıyla iş yerinde yetkilendirme alanı genişledikçe, işten duyulan doyum düzeyi de yükselmektedir (Najafi vd., 2011: 5246; Portoghese vd., 2015: 761).

Özerklik alanı geniş olan işgörenler, diğerlerine kıyasla daha fazla işlerinden tatmin olmaktadır (Swartz, 1999: 108). Bu çerçevede psikolojik güçlendirme de iş doyumu artırabilmektedir (Çalışkan ve Hazır, 2012: 66). Çünkü özerklik, örgütün çalışanına duyduğu güvenin bir nevi ispatıdır (Froese ve Xiao, 2012: 2150). Personel

güçlendirmesinin yanında iş zenginleştirme uygulamaları da işgören tatminini olumlu yönde arttırmaktadır (Cook ve Salvendy, 1999: 21).

Dolayısıyla iş tatmininin, çalışma yaşam kalitesinin bir fonksiyonu olduğu ifade edilebilir. Zira çalışma yaşam kalitesi yükseldikçe, işgörenlerin memnuniyeti de artmaktadır (Sirgy vd., 2001: 276). Özellikle üst düzey çalışma yaşam kalitesi faktörlerini teşkil eden; sosyal ihtiyaçlar ile saygınlık / itibar kazanma, kendini gerçekleştirme, bilgi ve estetik ihtiyaçları gibi faktörlerin, iş doyumunu daha da fazla etkilediği gözlenebilmektedir (Koonmee vd., 2010: 22).

Kurumun değerleri ve politikaları ile işgören değerlerinin örtüşmesi sonucu ortaya çıkan kişi-örgüt uyumu, işgörenlerin tatmininde rolü olan diğer bir faktördür. Örgütsel uygulamalar ile iş yerinin özellikleri, bireylerin değerleriyle ne kadar uyum gösterirse, iş doyumu da o denli artmaktadır (Froese ve Xiao, 2012: 2147). Örgütsel değişimin çok fazla olması ise çalışanların iş tatminini azaltabilmektedir (Denton vd., 2003: 79).

Amir-çalışan ilişkisi bağlamında; yöneticilerin astlarına karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar doğrudan iş tatminini yordayabilmektedir (Mathieu vd., 2016: 123). Bu bağlamda amirin işgöreniyle görüşme sıklığı arttıkça, çalışanlarda iş tatmini yükselmektedir (Meydan, 2010: 201). Nitekim işgörenle yöneticisi arasındaki ilişkiyi işaret eden lider-üye etkileşim kalitesi, doğrudan çalışanların tatminini etkileyebilmektedir (Zhang vd., 2012: 123). Ayrıca yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları da işgörenlerin tatmin olmasını sağlamaktadır (Yang, 2012: 42).

İş tatminini doğrudan etkileyen diğer bir etken de örgütsel adalet algısıdır. Çalışma çevresinde; ne kadar adil davranıldığı düşünülürse, çalışanların tatmin duygusu da bir o kadar artmaktadır (Najafi vd., 2011: 5246).

2.2.4. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini, çalışanlarda iş performansı gibi birçok olumlu davranışın tetikleyicisi olabilmektedir (Arnett vd., 2002: 90). Bununla birlikte iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışını da olumlu biçimde desteklemektedir (Najafi vd., 2011: 5247). Diğer taraftan

iş tatmini, örgüt kültürü, adalet algısı ve güç algısı gibi değişkenlerle de ilişkilidir (Meydan, 2010: 201).

İşgörenlerin işi bırakma düşünce ve eylemlerini en çok etkileyen unsur iş tatminidir (Lambert vd., 2001: 246). Çünkü çalışanların işi bırakma düşüncesi, çalışma ortamındaki doyumla doğrudan ilişkili olabilmektedir (Michaels ve Spector, 1982: 56; Lu vd. 2002: 214; Saeed vd., 2014: 251). İş yerinde algılanan tatmin azaldıkça, işten ayrılma eğilimi de artmaktadır (Pienaar vd., 2007: 66).

Başka bir ifadeyle, işinden yüksek düzeyli tatmin duyma, işten gönüllü olarak ayrılma eğiliminde de azalmaya yol açmaktadır (Low vd., 2001: 603; Kim ve Lee, 2005: 185; Samad, 2006: 17; Yang, 2010; Tarigan ve Ariani, 2015: 36). Çünkü iş tatmininin düşük olduğu bireylerde işten ayrılma niyetinin de yükseldiği görülmektedir (Lam, Baum ve Pine, 2001: 40). Dolayısıyla iş tatmini düşük olan işgörenler, iş tatmini yüksek olan iş arkadaşlarına göre daha fazla işi bırakma eğilimine girmektedir (Carsten ve Spector, 1987: 374; Carbery vd., 2003: 657).

İş tatminsizliğinin işten ayrılmanın yanında başka yan etkilerinden de söz edilebilir. Nitekim çalışanlar tatmin olmadığında, işe gelmeme ve devamsızlık vakalarında artış gözlenebilmektedir (Bisen ve Priya, 2010: 40). Yeterli tatmin seviyesine ulaşamayan çalışanlar; daha fazla stres, endişe ve gerginlik içerisinde olabildiği gibi, bu tip çalışanlar, işyerinde geçimsizlikle birlikte huzursuzluk yaratabilmektedir. Ayrıca işinden tatmin olmayan bireylerin, ruhsal rahatsızlıklara karşı direnci düşebilmektedir. Diğer taraftan iş tatmininin az olduğu çevrelerde, iş kazası riskleri de artabilmektedir (Mahdi vd., 2012: 1524).

Ancak işte kalmanın tek panzehrinin sadece genel iş tatmininden ibaret olduğu söylenemez. Çalışanlara, kendi tanımladıkları ve önem atfettikleri görevler dışındaki roller biçildiğinde, işte kalmanın anlamı azalabilir (Amah, 2009: 32-33). Bununla birlikte iş tatmin seviyesinin işten ayrılma veya işyerinde pozisyon değiştirme niyeti üzerindeki etkisinde, başka iş alternatiflerinin varlığını da göz ardı etmemek gerekir (Yücel ve Demirel, 2013: 163). Nitekim iş alternatiflerinin bol ve işsizlik oranının düşük olduğu, diğer bir ifadeyle başka bir işe geçişin kolay olduğu ortamlarda iş tatminsizliğinin işten

ayrılma niyeti ve işten gönüllü biçimde ayrılma üzerindeki etkisi daha da belirginleşmektedir (Trevor, 2001: 631).

2.3. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Örgütlerin en önemli ve kritik kaynakları, dinamik bir unsur olan işgörenleridir (Ongori, 2007: 52). Bu durumda örgütler için temel sorun sahası, insan kaynağını yönetmenin ötesinde, işte tutmak için çeşitli tedbirler almaktır. Çünkü rekabete dayalı koşullarda, özellikle bilgi, tecrübe ve yetenekleri ile değer yaratan işgörenlere olan bağımlılık artmaktadır (Chen vd., 2011: 159).

Üstün yetenekli personelin kaybedilmesinin, işletmelere ilave maliyet ve külfet getireceği bilinmektedir (Griffin ve Hepburn, 2005: 621). Örgütlerin uzun dönemli başarısı ve sağlıklı düzeni için başta yüksek performanslılar olmak üzere, çalışanların azami sürede örgütte tutulması hayatî önem taşımaktadır (McCulloch ve Turban, 2007: 63; Das ve Baruah, 2013:8).

İşletmelerde personel devir oranı arttıkça, işgören değişim maliyetleri de yükselmektedir. Özellikle gönüllü olarak ayrılanların yerine emek piyasasından yeni personelin araştırılması, seçimi, işe başlatılması, eğitimiyle birlikte görevine uyum sağlaması zaman almakta ve ilave ödenekleri beraberinde getirmektedir. Şayet ayrılan işgören verimli ve tecrübeli bir yapıya sahipse, işe alınan yeni ikame personelin aynı tecrübe ve bilgi seviyesine erişmesi de zaman almaktadır (Martin, 2011: 5-8; Mbah ve Ikemefuna, 2012: 277).

Yetenekli işgörenlerin kaybını telafi için ilave zaman ve maliyetin yanında, başka dezavantajlar da oluşabilmektedir. Örneğin söz konusu yetenekli işgören, örgütünden ayrılmayı müteakip yine aynı sektörden başka bir rakip firmada istihdam edilebilmektedir. Emek piyasasında nadir olan böyle bir yeteneği diğer işletmelere kaptırmak, örgütün rekabet avantajını yitirmesine neden olabilmektedir (Mbah ve Ikemefuna, 2012: 277). Özellikle yetişmiş ve yetenekli işgücü kaybı sonucu örgütün üretkenlik ve/veya kalitesinde düşüşler yaşanmaktadır. Böylece rekabet avantajı da yitirilebilmektedir (Juhdi vd., 2013: 3002).

İşten ayrılma niyeti sonucunda gözlenen işi bırakma vakaları kalan personelin huzurunu kaçırabilmekte, gidenlerin görev yükünü diğerlerinin omzuna bindirerek iş yükünü arttırabilmekte, duygusal ve fiziksel tükenmelere yol açabilmekte, üretkenliği azaltarak, maliyetleri yükseltebilmektedir. Bunun yanında kurumdan bilgi sızıntısı gibi istenmeyen olaylarla karşılaşılabilinmektedir (El Akremi vd., 2014: 1185).

2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı

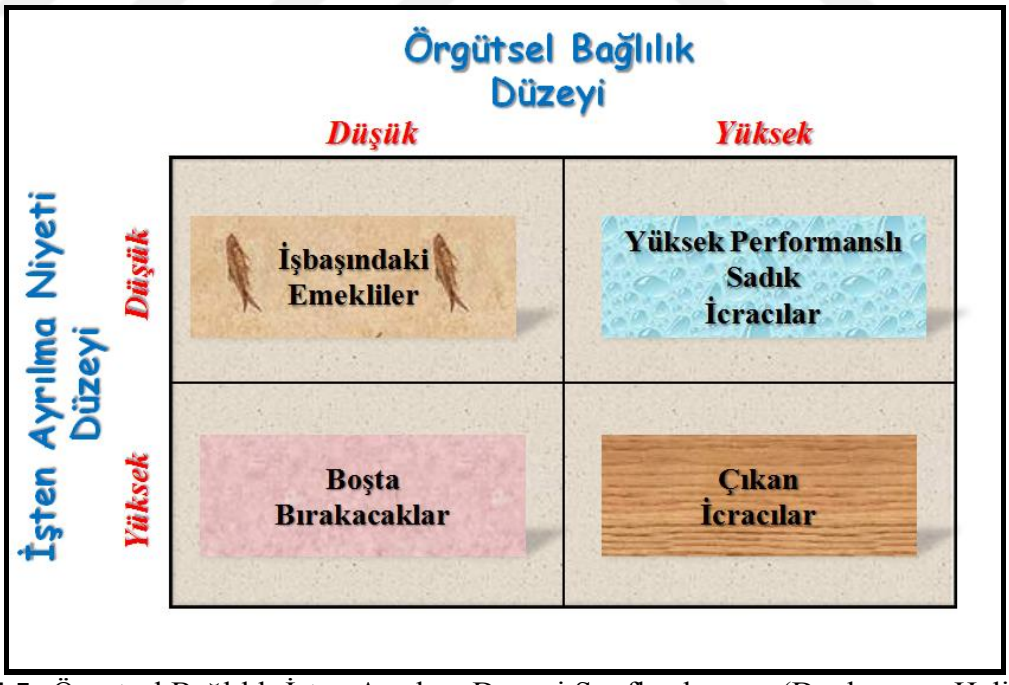
İşten ayrılma niyeti/eğilimi ve işten ayrılma davranışı uzun yıllar boyunca psikoloji, sosyoloji ve ekonomi alanından birçok araştırmacının ilgisini çekmiştir. Bu çalışmalarda çeşitli modeller geliştirilerek, işten ayrılma süreci açıklanmaya çalışılmıştır (Williams ve Hazer, 1986: 219). Çünkü hem ayrılma düşüncesi, hem de ayrılma davranışı psikolojik, örgütsel ve ekonomik boyutlarıyla birçok birey ve kuruluşu etkilemektedir. Bu yüzden işten ayrılma niyetinin mümkün olduğu kadar erkenden teşhis edilmesi gerekmektedir. Böylece örgüt veya yönetimler, arzu etmedikleri personel kayıplarının önüne geçme şansına sahip olabilmektedir (Perez, 2008: 6-8). İstenmeyen işten ayrılmaların önüne geçmenin yanında, personeli işte tutmanın da yollarının sorgulanması, işletmelerin menfaatinedir (Cho vd., 2009: 380).

Nitekim işten ayrılma davranışı bireysel bir seçenektir (Mobley vd., 1979: 493). Bireyler işten ayrılma kararını verirken birçok etkeni ve kişisel gerekçelerini analiz ederler (Ongori, 2007: 49). Bu davranışa neden olan etkenlerin belirlenmesi örgüt ve yöneticilerin temel ihtiyacıdır. Ancak işgörenleri işte tutmak ve personel devir oranını azaltmak için strateji geliştirmeden önce işten ayrılmalara sebep olan temel etkenlerin gerçekçi biçimde tanımlanması gerekmektedir (Steel vd., 2002: 150; Ongori, 2007: 49; Mafini ve Dubihlela, 2013: 532).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların örgütü terk etmek için yaptıkları planın temelini teşkil etmektedir (Schwepker, 2001: 42). Bu yönde yapılan birçok araştırma; işten ayrılma eğiliminin, yüksek işgücü devri, artan devamsızlık ve işten uzaklaşma davranışlarıyla ilişkili olduğunu göstermiştir (Duxbury ve Halinski, 2014: 663). Bu kapsamda işten ayrılma davranışının en önemli etkeni işten ayrılma niyetidir (Sümer ve Van de Ven, 2007: 15). Çünkü işi bırakma eyleminin öncesinde işten ayrılma düşüncesi ortaya çıkmaktadır (Zeytinoglu vd., 2007: 34).

Diğer kendini işten geri çekme düşüncelerinde olduğu gibi önceleri düşünce şeklinde beliren işten ayrılma niyeti, sonradan bireyleri fiiliyata geçirerek, işten ayrılma davranışı şeklinde gerçekleşmektedir (Firth vd., 2004: 171; Bentein vd., 2005: 469). Başka bir deyişle işten ayrılma niyeti, tutumsal ya da bilişsel bir yönelim olup, davranışsal bir sonuç olan işi bırakma eylemine dönüşmektedir (Elangovan, 2001: 159). Bireylerin davranışını öngörmenin en iyi yolunun, bu davranışı gerçekleştirme niyetinin ölçülmesinden geçtiği düşünüldüğünde (Fishbein ve Ajzen, 1975'den akt. Yücel, 2012); işverenlerin, işten ayrılma davranışından ziyade, daha çok işten ayrılma niyetine odaklanmaları gerektiği söylenebilir (Yücel, 2012: 48).

Duxbury ve Halinski (2014), çalışanların işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağlılık düzeylerini bağdaştırarak 4 çeşit işgören profili oluşturmuştur. Şekil-5'de görüldüğü üzere hem işten ayrılma niyeti, hem de örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olanlar "çıkan icracılar", her iki düzeyi de düşük olanlar "işbaşındaki emekliler" olarak tanımlanmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek iken, işten ayrılma niyeti düşük olanlar ise "yüksek performanslı sadık icracılar" şeklinde ayrılırken; örgütsel bağlılığı düşük olup, işten ayrılma niyeti yüksek olanlar "boşta bırakacaklar" olarak sınıflandırılmıştır.



Şekil-5: Örgütsel Bağlılık-İşten Ayrılma Düzeyi Sınıflandırması (Duxbury ve Halinski, 2014: 662)

Duxbury ve Halinski (2014), örgüte bağlılığı yüksek olup, aynı zamanda yüksek performans gösterenler (yüksek performanslı sadık icracılar) ile bağlılığı düşük ve düşük performanslı (boşta bırakacaklar) profil sahiplerinin örgüt için sorun teşkil etmediğini ileri sürmüştür. Bunlardan bağlılığı ve performansı üst seviyede olan bu tarz işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin düşük olmasının arzu edilen bir durum olduğu ifade edilmiştir. Diğer taraftan örgüte olan bağı düşük olup, işi bırakma niyetinde olan düşük performanslıların da örgüte faydadan çok zarar getireceğinden, ayrılışlarının bir kayıp olmayacağı belirtilmiştir (Duxbury ve Halinski, 2014: 661).

Diğer iki profil sahibi işgören grubunun ise örgüt için asıl sorun sahasını oluşturduğu ifade edilmiştir. Bunlardan işbaşındaki emeklilerin, bağlılık düzeyi düşük olduğu halde maddi kaygılarından ötürü işi bırakma eğiliminde olmadığı ve işgal ettikleri mevkilerden ötürü kendilerinden daha çalışkan olan gençlerin önünü tıkadıkları, diğer işgörenlerin motivasyonunu düşürdükleri ve üretkenliği sekteye uğratıp örgüte zarar verdikleri belirtilmiştir. Öte yandan örgüt için asıl sorun sahasını; bağlılık düzeyi yüksek olduğu halde, işten ayrılma durumda kalan (çıkan icracıların) çalışanların oluşturduğu ileri sürülmüştür. Gerek yetenekleri ve donanımı, gerekse de tecrübe ve çalışma azmi ile değer yaratan bu kitlenin, örgütü terk etmesi sonucu yerlerinin doldurulmasının güç olduğunun altı çizilmiştir. İkame edilmesi zor olan bu tip yeteneklerin yitirilmesi örgüte ilave maliyet getirdiğinden, üzerinde durulması gereken bir kitle olarak görülmüştür (Duxbury ve Halinski, 2014: 661-662).

Benzer biçimde Schwepker (2001: 48), de üretken işgören kayıplarının istenmeyen bir durum olduğunu vurgulayarak, bu tip çalışanların işlevini aynı biçimde yerine getirecek personeli bulmanın zor olduğunu, bunun için detaylı bir aday seçim ve eleme sürecine ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Yeni istihdam edilen personelin doğru seçilmesi durumunda bile ilave eğitim ve yetiştirme programına tabi tutulması gerektiği, bunun da örgütler için ilave zaman ve maliyet kayıpları anlamına geldiğini ileri sürmüştür.

Öte yandan işlevsel işten ayrılmaların yani örgütün lehine olan ayrılmaların da işletme için faydaları göz ardı edilmemelidir. Şayet personel seçimi ve değişimi ile yetiştirme maliyetleri düşükse; özellikle etkinliği düşük ya da maliyeti yüksek işgörenlerin yerine daha uygun personeli istihdam etmek, örgüte taze kan alarak maddi

kazanç, yaratıcılık ve esneklik gibi avantajlar getirebilmektedir (Maertz ve Campion, 1998: 52).

2.3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri

Literatürde işten ayrılma niyetini içeren birçok yaklaşım türetilmesine karşın, işten ayrılma sürecine bütüncül biçimde yaklaşan standart bir model geliştirilmemiştir (Perez, 2008). Önceki araştırmalarda bulgulanan birçok değişkenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesinin, ayrılma sürecine yönelik genel bir modelin geliştirilmesine katkı sağlayabileceği söylenebilir. Nitekim Carayon ve arkadaşları (2003: 59), işle ilgili birçok etken ile örgütsel değişkenlerin, öncelikle işgörenlerin tutumlarını etkilediklerini ve bu tutumların da daha sonra işten ayrılma niyetini etkilediğini ifade etmiştir.

Bu etkenlerin başında çalışma yaşam kalitesi gelmektedir. İş yerindeki düzenlemeler, iş yükü miktarı, iş güvenliği, meslekî tanınma ve masleki kabul ile iş-aile yaşam dengesi gibi unsurlar ayrılma eğilimini belirlemektedir. Örneğin güvenli ve saygın bir çalışma ortamı işte kalma eğilimini güçlendirirken; sürekli aileye ve özel yaşama sirayet eden işlerin de bu eğilimi zayıflattığı söylenebilir (Lee vd., 2015: 526-528). Personelin aldığı maaş ve ücretlerin yanında, diğer insan kaynakları uygulamaları da işten ayrılma eğiliminde rol oynamaktadır (Martin, 2011: 107). Ayrıca kariyer geliştirme fırsatlarının az olması (Carayon vd., 2003: 59) ve görevle ilgili stres ve gerilim kaynaklarının fazlalığı işten ayrılma niyetini güçlendirmektedir (Carayon vd., 2003: 59; Turunç vd., 2010a: 128). Stresle dolu iş ve görevler sonucu yeni iş arama girişimleri çoğalmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2003: 474).

İşten ayrılma düşüncesinin oluşmasında rolü olan diğer bir temel değişken de iş yüküdür (Duxbury ve Halinski, 2014: 670). İş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif (aynı yönlü) bir ilişki bulunduğundan (Zeytinoglu vd., 2007: 43), iş yükü yoğunluğu arttıkça, işi bırakma düşüncesi güçlenmektedir. Personelin ayrılması sonucu örgütte kalan iş arkadaşlarının görev ve işleri çoğaldığından, çalışanların iş yükü de artmaktadır (Sümer ve Van de Ven, 2007: 12). Artan iş yükü de kalan işgörenleri işten ayrılma eğilimine yönlendirebilmektedir (Iverson ve Deery, 1997: 76; Brannon vd., 2007: 827; Sümer ve Van de Ven, 2007: 12).

Personelin çalışma ortamıyla uyumunu gösteren kişi-örgüt uyumu da işten ayrılma eğilimini değiştirmektedir. Zira işgörenlerin bireysel değerleri ve kültürünün örgütle örtüşmesi durumunda uyumlu bir ortam oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışma çevresiyle uyumu yüksek olan bireyler, mevcut işlerine uzun süre devam etme eğilimi göstermektedir (Sümer ve Van de Ven, 2007: 11; Mafini ve Dubihlela, 2013: 525). Etik iklim ve yönetimin öne çıktığı kurumlarda işgörenlerin örgütsel bağlılığının arttığı ve bununla birlikte çalışanların tatmin seviyesinin artarak, işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı da söylenebilir (Schwepker, 2001: 48).

İşten ayrılma düşüncesine sebep olan diğer bir değişken de örgütsel istikrarsızlıktır. Nitekim bireyler, özellikle kariyer gelişimlerini öngörebilecekleri istikrarlı örgütleri tercih etmektedir. Değişkenliğin yoğun olduğu, dengesiz ve riskli çalışma çevresi bu anlamda işgörenleri örgüt dışına itebilmektedir (Ongori, 2007: 50).

Ancak işgörenler kendi uzmanlık alanlarında ilerleme imkânlarının diğer örgütlerde daha olası olduğunu fark ettikleri takdirde, işte kalma eğilimleri azalabilmektedir (Cavanagh ve Coffin, 1992: 1374). Örneğin Juhdi ve arkadaşları (2013: 3016), diğer çalışmalardan farklı bir biçimde, kariyer gelişimi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusunu elde etmiştir. Bu doğrultuda söz konusu araştırmada; kariyer gelişimi arttıkça işgörenlerin, kendilerini daha kolay pazarlanabilir ve işe alınabilir olarak gördükleri, dolayısıyla işten ayrılma eğilimlerinin arttığı ileri sürülmüştür.

İşgücü kayıplarının önüne geçmek için yönetici/lider desteğinin önemi de göz ardı edilmemelidir. Özellikle iş-aile çatışmasını asgari düzeye indirecek çalışma ortamının oluşturulması halinde işten ayrılma eğilimleri de düşebilmektedir (O'Neill vd., 2009: 26, 28). Dolayısıyla işgörenin amir ve yöneticilerinin işten ayrılma vakaları üzerindeki etkileri önemlidir (El Akremi vd., 2014: 1200). Çalışanların algıladığı örgütsel destek seviyesi de bu anlamda etkili olup, işte kalma/işten ayrılma düşüncesini şekillendirebilmektedir (Cho vd., 2009: 379). Örgütsel destek arttıkça işte/örgütte kalma eğilimi güçlenebilmektedir (Alfes vd., 2013: 336).

Eşitlik kuramından hareketle, işten ayrılma niyeti girdi-çıktı dengesine göre de şekillenebilmektedir. Yoğun çalışma, özel yeteneklere sahip olma, azimle gayret

gösterme gibi işgören tarafından sağlanan girdilerin karşılığında; hak edildiği düşünülen ücret, terfi, ödüllendirme gibi faydaların da temini bu eğilimi yönlendirebilmektedir (Perez, 2008: 21).

Ayrıca işgören moral ve motivasyonuna özen gösteren, çalışanların gelişimine zemin hazırlayan, yenilikçiliği ve büyümeyi prensip edinen açık sistemlere sahip politika ve uygulamaların işgörenler nezdinde olumlu biçimde karşılandığı ve işte kalma niyetini desteklediği ifade edilebilir (Meyer vd., 2010: 469). Bu doğrultuda işgörenlerin içsel motivasyonunu etkileyen faktörler aynı zamanda işten ayrılma niyetini de etkilemektedir (Kim vd., 2005: 175).

İşten ayrılma niyeti üzerinde en güçlü etkiyi; örgütsel bağlılık (Angle ve Perry, 1981: 10; Sjöberg ve Sverke, 2000: 250; Carayon vd., 2003: 59; Cho vd., 2009: 379; Calisir vd., 2009: 527; Martin, 2011: 109) ve iş tatmini göstermektedir (Michaels ve Spector, 1982; 56; Iverson ve Deery, 1997: 77; Firth vd., 2004: 175; Turunç vd., 2010a; Martin, 2011: 109; Basak vd., 2013: 3). Çalışma ortamındaki personel, işinden ne denli tatmin olursa, işten ayrılma eğilimi de o derece azalmaktadır (Hellman, 1997: 684; Zeytinoglu vd., 2007: 43; Cho vd., 2009: 378). Öte yandan örgütsel bağlılık düzeyi yükseldikçe, işten ayrılma eğilimleri de azalmaktadır (Neininger vd., 2010: 575). Bu kapsamda özellikle duygusal ve normatif bağlılığın, işten ayrılma niyetini daha belirgin biçimde yordadığı söylenebilir (Basak vd., 2013: 3, 4).

Çalışma ortamında tatmin olan bireyler, işlerine karşı olumlu tavır alarak alternatif iş arayışlarına girmemekte ve işten ayrılmayı düşünmemektedir. Tatmin seviyesi arttıkça, işten ayrılmalar azalmaktadır (Mossholder vd., 2005: 613; Mbah ve Ikemefuna, 2012: 285; Salleh vd., 2012: 703). Ayrıca personelini kaybetmemek isteyen yönetimlerin, öncelikle işgörenlerin örgütsel bağlılığını besleyecek uygulamalara önem vermesi gerekmektedir (Juhdi vd., 2013: 3015).

Çalışanların örgütle kurduğu psikolojik bağın gücü bu anlamda belirleyicidir. İşgörenler sarf ettikleri çaba ve özverili davranışlarının karşılığını alabildiği ve sağlayabildiği fayda ölçüsünde bu bağ kuvvetlenmekte ve bireysel doyum oluşmaktadır. Dolayısıyla örgütle işgören arasındaki karşılıklı bu alışveriş ne kadar verimli olursa, işten ayrılma eğilimleri de o denli düşmektedir (Firth vd., 2004: 175; Bentein vd., 2005: 468).

Birçok araştırma iş tatmininin yanında örgütsel özdeşleşmenin de işten ayrılma niyetini etkilediğini göstermiştir (Van Dick vd., 2004: 353).

Yukarıda belirtilen etkenlere ilave olarak çalışanların demografik özellikleri de işten ayrılma niyetini etkileyebilmektedir. Örneğin Iverson ve Deery (1997: 75) gençlerin yaşlılardan ve erkeklerin de kadınlardan daha fazla işten ayrılma eğilimi gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Bununla birlikte hizmet süresi de işten ayrılma eğilimini etkileyebilmektedir (Griffeth vd., 2000: 481). Hizmet süresi arttıkça örgütte kalma ve çalışmaya devam etme düşüncesi yoğunlaşmaktadır (Hellman, 1997: 685; Perez, 2008: 45). Öte yandan Carayon ve arkadaşları (2003: 59), işgörenlerin eğitim seviyesi yükseldikçe işten ayrılma eğilimlerinin arttığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada maaşı düşük olanların, maaşı yüksek olan çalışanlara göre daha fazla işten ayrılma eğilimi gösterdiği belirlenmiştir.

Bahsedilen öncülleri değerlendirirken, farklı iş alternatiflerinin varlığını da göz ardı etmemek gerekir. Bireyler için kabul edilebilir alternatif başka bir iş bulma beklentisi ne kadar yüksek olursa, mevcut işi bırakma eğilimi de o derece artmaktadır (Mobley vd., 1979: 505; Perez, 2008). Buna paralel olarak iş fırsatı miktarının fazla olmasının da işi bırakma eğilimini güçlendirdiği ileri sürülmektedir (Iverson ve Deery, 1997: 77; Lambert vd., 2001: 246; Hwang ve Kuo, 2006: 255).

Diğer taraftan Michaels ve Spector (1982: 57) alternatif iş imkânlarının doğrudan işten ayrılma niyetini etkilemesinden ziyade, alternatif iş imkânlarının daha çok işten ayrılma niyeti ile ayrılma davranışı arasındaki ilişkide farklılaştırıcı (düzenleyici) rol sahibi olabileceğini ifade etmiştir. Nihayetinde birçok işgören, alternatif yeni iş imkanlarının varlığından emin olmadan, işten ayrılmamaktadır (Steel vd., 2002: 157).

İşi değiştirmenin maliyeti ve riskinin evli işgörenler için daha fazla hassasiyet yarattığı da söylenebilir. Nitekim bekâr çalışanlarda ayrılma eğilimi daha fazla gözlenirken, evlilerin bu kararı vermede bir adım geri durduğu görülebilmektedir (Perez, 2008).

Sonuç olarak başta iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi birçok değişkenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahip olduğu genel kabul görse bile, bu etkileşim

çerçevesinde aracı, düzenleyici veya farklılaştırıcı role sahip diğer etkenlerin de varlığının incelenmesine devam edilmelidir. Örneğin işgörenlerin bireysel ya da kültürel özellikleri, yukarıda açıklanan değişkenlerin işi bırakma eğilimine olan etkisini değiştirebilir (Mosadeghrad vd., 2008: 224).

2.4. DEĞİŞKENLERİ İÇEREN ÖNCEKİ ÇALIŞMALARIN / BULGULARIN ÖZETİ

Söz konusu değişkenlere yönelik olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde; yerli ve yabancı yazında değişkenlerin birbiriyle ilişkili olduğu hem kuramsal hem de deneye dayalı olarak desteklendiği ve önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olduğu görülmüştür. Bu kapsamda araştırmanın modelinin kurgulanması aşamasında; önceki bulgulardan faydalanmak ve hipotezleri oluşturmak amacıyla özet bulgulara ilişkin bir tablo oluşturulmuştur. Tablo-3 incelendiğinde, araştırmamızın değişkenlerinin birbirleriyle ilişki/etkileşim durumu görülebilmektedir.

Tablo-3: Araştırmanın Değişkenlerini İçeren Önceki Çalışmaların / Bulguların Özeti

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Wicker ve August (1995)	İş Yükü, İş Tatmini	İş yükü ağır olan çalışanlarda; iş tatmini azalmaktadır.
Bakker, Demerouti ve Euwema (2005)	Amir-Çalışan İlişki Kalitesi, İş Yükü	Amirle kaliteli bir etkileşim; iş yükünün olumsuz etkilerini sönümleyebilir.
Zeytinoglu, Denton, Davies, Baumann,, Blythe ve Boos (2007)	İş Yükü, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Artan iş yükünün iş tatminini olumsuz, işten ayrılma niyetini olumlu biçimde etkilemektedir. İş tatmin ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ilişki vardır.
Cullen, Silverstein ve Foley (2008)	İş Yükü, İş Talepleri, İş Tatmini	İş talepleri, iş tatminini olumsuz biçimde etkilemektedir.
Qureshi, Iftikhar, Abbas, Hassan, Khan, ve Zaman (2013)	İş Yükü, İşten Ayrılma Niyeti	İş yükü arttıkça işten ayrılma niyeti de yükselmektedir.
Lee (2011)	Lider-Üye Etkileşimi, İş yükü, Tükenmişlik, Kinizm, İşten Ayrılma Niyeti	İş yükü arttıkça işten ayrılma niyeti de yükselmektedir. Lider-Üye Etkileşimi kalitesi yükseldikçe, iş yükünün kinizm üzerindeki etkisi zayıflamaktadır.
Cook ve Salvendy (1999)	Zihinsel İş Yükü, İş Zenginleştirme, İş Tatmini	Zihinsel iş yükü ve iş zenginleştirme, iş tatminini anlamlı bir biçimde yordamaktadır.
Balsanelli, Cunha ve Whitaker (2009)	Liderlik Tarzları, İş Yükü	Liderlik tarzları ile iş yükü miktarı arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Geurts, Kompier, Roxburgh ve Houtman (2003)	İş Yükü, İyilik Hali	Aşırı iş yükü, işle alakalı olumsuz duygulara (öfke, yılgınlık, hayal kırıklığı vb.) yol açabilmektedir.
Portoghese, Galletta,Coppola, Finco ve Campagna (2014)	İş Yükü, İş Kontrolü, Tükenmişlik	İş kontrolünün fazla olduğu durumlarda, iş yükünün tükenmişlik üzerindeki etkisi kaybolmaktadır. Ağır iş yükü koşullarında, yeterli iş kontrolü imkânı sağlanırsa, tükenmişliğin önüne geçilebilir.
Bolat (2011)	İş Yükü, İş Kontrolü, Tükenmişlik	İş yükü, iş kontrolünden daha fazla olduğunda tükenmişlik artmaktadır.
Ilies, Dimotakis, De Pater (2010)	İş Yükü, İş Kontrolü, Örgütsel Destek, Psikolojik ve Fizyolojik Tepkiler	İş kontrolü ve örgütsel destek, iş yükünün duygusal gerilim ve kan basıncı üzerindeki olumsuz etkisini farklılaştırıcı (ılımlaştıcı) etkiye sahiptir. İş kontrolü ve örgütsel destek yüksek olduğunda, iş yükünün olumsuz etkisi azalmaktadır
Hetty van Emmerik,, Bakker ve Euwema (2009)	Lider Desteği, İş Yükü, Örgütsel Değişim Algısı	Lider desteği-çalışanların örgütsel değişim algısı ilişkisi, iş yükü miktarına göre değişmektedir. Lider desteği yüksek ve iş yükü düşük iken, işgörenlerin örgütsel değişim değerlendirmeleri olumlu yönde olmaktadır.
Duxbury ve Halinski (2014)	İş Yükü, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Performansı ve örgütsel bağlılığı yüksek icracılardan, işten ayrılma niyeti yüksek ve düşük olanlar arasındaki farklılık iş yükü yoğunluğuna göre değişmektedir. İşten ayrılma niyeti yüksek olan grupların ortak özelliği, iş yüklerinin fazla olduğu yönündeki değerlendirmeleridir. Yönetici desteğini sağlamak suretiyle bağlılık güçlendirilerek, iş yükünün olumsuz etkisi azaltılabilir.
Swartz (1999)	Özerklik, İş Yükü, İş Tatmini	Özerkliği yüksek ve iş yükü düşük olan katılımcılar, diğerlerine göre daha fazla işlerinden tatmin olmaktadır.
Gökkaya (2014)	İş Yükü, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	İş yükü ile iş tatmini arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Keser (2006)	İş Yükü, İş Tatmini	İş yükü iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir.
Yıldırım ve Aycan (2008)	İş Yükü, İş-Aile Çatışması, İş Tatmini	İş yükü ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca iş–aile çatışması ile iş tatmini arasında ters yönlü ilişki mevcuttur.
Denton,, Zeytinoglu ve Davies (2003)	İş Yükü, İş Tatmini, İş Sağlık ve Güvenliği	Ağır iş yükü, iş tatminini azaltmakta ve iş sağlığını riske atmaktadır.
Harris, Russell ve Harris (2015)	Üretim Baskısı, İş Tatmini	Üretim için baskı ile iş tatmini arasında ters yönlü ilişki vardır.
Farid, Izadi, Ismail ve Alipour (2015)	Çalışma Yaşam Kalitesi, Örgütsel Bağlılık	Çalışma yaşam kalitesi, örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.
Ojedokun, Idemudia, Desouza (2015)	Çalışma Yaşam Kalitesi, Algılanan Dışsal Prestij, Örgütsel Bağlılık	Çalışma yaşam kalitesi, algılanan dışsal prestij ile örgütsel bağlılığı olumlu biçimde etkilemektedir.
Erdem (2010)	Çalışma Yaşam Kalitesi, Örgütsel Bağlılık	Çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Demir (2011)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İşte Kalma Niyeti	Çalışma yaşam kalitesi ile işte kalma niyeti arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Olumsuz çalışma koşulları işe devamsızlığa yol açmaktadır.
Graen, Cashman, Ginsburg ve Schiemann (1977)	Çalışma Yaşam Kalitesi, Lider-Üye Etkileşimi	Çalışma yaşam kalitesi ile lider-üye etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur.
Efraty ve Sirgy (1990)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Tatmini, İşe Katılım, İş Performansı, Yabancılaşma	Çalışma yaşam kalitesi arttıkça iş tatmini, işe katılım ve iş performansı da artmaktadır. Kaliteli çalışma ortamı işe karşı yabancılaşmayı azaltmaktadır.

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Sirgy, Efraty, Siegel ve Lee (2001)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	Çalışma yaşam kalitesi, örgütsel bağlılığı ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir.
Carayon, Hoonakker, Marchand ve Schwarz (2003)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	Kalitesi düşük çalışma ortamındaki işgörenlerin işten ayrılma niyetleri, diğer personele göre daha fazladır. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir. Çalışma koşulları, işgörenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi tutumlarını etkilemek suretiyle işten ayrılma niyetini şekillendirmektedir.
Huang, Lawler ve Lei (2007)	Çalışma Yaşam Kalitesi, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır. Çalışma yaşam kalitesi boyutlarından en çok; adil ödeme/tazminatlar, yan ödeme/sosyal yardımlar ile yönetici davranışlarının örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyetini en çok örgütsel bağlılık etkilemektedir.
Lee, Singhapakdi, ve Sirgy (2007)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	Düşük ve yüksek seviyeli ihtiyaçların tatmininin (ÇYK), iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır. Düşük seviyeli ihtiyaçların tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Sadece yüksek seviyeli ihtiyaçların tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Çalışma yaşam kalitesinin olumsuz örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri de araştırılmalıdır.
Korunka, Hoonakker ve Carayon (2008)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İşten Ayrılma Niyeti	Çalışma yaşam kalitesi, işten ayrılma niyetini en çok etkileyen unsurlardan birisidir.
Gurses, Carayon ve Wall (2009)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Yükü	İş yükü, çalışma yaşam kalitesini olumsuz biçimde etkilemektedir.
Koonmee, Singhapakdi, Virakul ve Lee (2010)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	Yüksek seviyeli ihtiyaçların tatmininin (ÇYK), iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, düşük seviyeli ihtiyaçların tatmininden (ÇYK) daha fazladır.

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Manhas (2013)	Duygusal Zekâ, Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Tatmini	Duygusal zekâ, çalışma yaşam kalitesi ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki vardır. Duygusal zekâsı yüksek olan işgörenler, işlerinden daha fazla tatmin olmakta ve daha kaliteli çalışma ortamına sahip olmaktadır.
Lee, Dai, Park ve McCreary (2013)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İşten Ayrılma Niyeti	İşten ayrılma niyeti en fazla olanlar, çalışma yaşam kalitesi en düşük olanlardır. Çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde aracı veya düzenleyici değişkenlerin varlığı incelenmelidir.
Afşar (2015)	Çalışma Yaşam Kalitesi, Örgütsel Bağlılık	Akademisyenlerin çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılığı arasında anlamlı ilişki vardır.
Lai, Chang ve Hsu (2012)	İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesi	İş yükü ile çalışma yaşam kalitesi arasında ters yönlü ilişki vardır. Bu ilişkide kuşaklar (jenerasyonlar) düzenleyici etkiye sahiptir.
Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz (2010)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Çalışma yaşam kalitesi iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. İş tatmini de işten ayrılma niyetini anlamlı olarak etkilemektedir.
Gül, Bol, Selçuk ve Erbaycu (2014)	Çalışma Yaşam Kalitesi, Örgütsel Bağlılık	Çalışma yaşam kalitesinin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkisi vardır. Devam bağlılığı üzerinde ise anlamlı etki tespit edilmemiştir.
Tuncer, M., (2012)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İşten Ayrılma Niyeti	İşten ayrılma niyeti üzerinde en çok etkiye sahip olan bileşenler; ücretler ve sosyal ihtiyaçların iyileştirmesidir (ÇYK) .
Han ve Jekel (2011)	Lider-Üye Etkileşimi, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Lider-üye etkileşimi ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif ilişki mevcuttur ve iş tatmini, bu ilişkiye aracılık etmektedir.
Kang, Stewart ve Kim (2011)	Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık, Algılanan Dışsal Prestij, Etik İklim	Lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılığın öncülüdür.

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Loi, Ngo, Zhang ve Lau (2011)	İş Güvencesi (ÇYK), Lider-Üye Etkileşimi, İşyerinde Fedakârlık	Çalışma yaşam kalitesi düşük ortamda; lider-üye etkileşimi, iş görenler için önemli bir iş kaynağıdır ve işle ilgili tutumların belirlenmesinde düzenleyici role sahip olabilir.
Cheng, Huang, Lee ve Ren (2012)	İş Güvencesizliği (ÇYK), Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık	Lider-üye etkileşim kalitesi yüksek olanların örgütsel bağlılığı daha fazladır. İş güvencesizliği-örgütsel bağlılık ilişkisinde düzenleyici etkiye sahiptir.
Lian, Ferris ve Brown (2012)	Kötü (İstismarlı) Yönetim,	Kötü yönetimin çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisi lider-üye etkileşim kalitesine göre (düzenleyici değişken) değişmektedir.
Volmer, Spurk ve Niessen (2012)	Lider-Üye Etkileşimi, Özerklik (ÇYK), İşi Benimseme	Lider-üye etkileşimi ile işi benimseme arasındaki ilişkide özerklik düzenleyici role sahiptir. Özerkliğin düşük olduğu ortamda; lider-üye etkileşim kalitesi-işi benimsemede ilişkisi anlamsızlaşmaktadır.
Alfes, Shantz, Truss ve Soane (2013)	İnsan Kaynakları Uygulamaları, Lider-Üye Etkileşimi, İşten Ayrılma Niyeti	İnsan kaynakları uygulamaları-işten ayrılma niyeti ilişkisinde, lider-üye etkileşim kalitesi düzenleyici role sahiptir.
Maden ve Kabasakal (2014)	Çalışanların Değerlerinin Örgütle Uyumu, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	Çalışanların değerlerinin örgütle uyumu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahip iken, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin de düzenleyici etkisi incelenmelidir.
Portoghese, Galletta, Battistelli ve Leiter (2015)	İş Özellikleri, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Lider-Üye Etkileşimi	İş özellikleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye iş tatmini aracılık etmektedir. Ayrıca lider-üye etkileşimi; iş özellikleri-iş tatmini ilişkisinde düzenleyici etkiye sahiptir. Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki mevcuttur. İş tasarımı, çalışanların tatmini için yeterli değildir, liderin yaklaşımı ve ilişkileri de tatmin için önemlidir.

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Flickinger, Allscher ve Fiedler (2016)	İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti, Lider-Üye Etkileşimi	İş tatmini-işten ayrılma niyeti ilişkisinde; lider-üye etkileşiminin aracı etkisi vardır. Bu ilişkinin derecesi sözleşmelilerde düşük iken, kadrolularda daha yüksektir.
Mathieu, Fabi, Lacoursière ve Raymond (2016)	Lider Yaklaşımı (İşe/Kişiye Yönelik), Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Liderin yaklaşımı doğrudan ve sadece iş görenlerin tatminini anlamlı biçimde etkilemektedir. Liderin yaklaşımının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin inceleneceği araştırmalarda; örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık rolleri sorgulanmalıdır.
Windeler ve Riemenschneider (2016)	Lider-Üye Etkileşimi, Örgütsel Bağlılık	Lider-üye etkileşiminin örgütsel bağlılık ve başarı ödülü (mükâfatlandırma) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.
Bateman ve Strasser (1984)	Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini	Örgütsel bağlılık, iş tatminin (ardılından ziyade) öncülüdür.
Cuskelly ve Boag (2001)	Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel bağlılığı yüksek olanların işten ayrılma eğilimleri, diğerlerinden düşüktür.
Schwepker (2001)	Etik İklim. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Etik iklimin; hem örgütsel bağlılık, hem de iş tatmini üzerinde pozitif etkisi vardır. İş tatmini, örgütsel bağlılığı pozitif biçimde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık da işten ayrılma niyetini negatif biçimde etkilemektedir.
Meyer, Stanley, Herscovitch ve Topolnytsky (2002)	Kişisel/Örgütsel/İşle İlgili Değişkenler, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İşten Ayrılma Davranışı	Örgütsel bağlılık; hem işten ayrılma niyeti, hem de işten ayrılma davranışı ile negatif yönde ilişkilidir. Bu kapsamda en güçlü ilişki derecesi duygusal bağlılıktadır. Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasında da anlamlı ilişki vardır.
Wong, Wong, Hui ve Law (2001)	Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel bağlılık; hem iş tatminin (ardılından ziyade), hem de işten ayrılma niyetinin öncülüdür.

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Cheng ve Stockdale (2003)	Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	Çinli katılımcılarda; işten ayrılma niyetin için varyansın büyük bir kısmı örgütsel bağlılık ile açıklanmaktadır. Bu oran, Kanadalı örneklemde çok daha düşüktür. Ayrıca Çinli katılımcıların normatif bağlılıklarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etki derecesi, Kanadalılardan daha yüksektir.
Kim, Leong ve Lee (2005)	Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	İşten ayrılma niyeti; hem örgütsel bağlılık, hem de iş tatmini ile anlamlı biçimde ilişkilidir.
Wasti (2005)	Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve İşle İlgili Diğer Davranışlar	Devam bağlılığı, işten ayrılma ve diğer işle ilgili davranışlara anlamlı biçimde katkı sunmamaktadır. İşle ilgili pozitif davranışlar üzerinde en büyük rolü duygusal bağlılık üstlenmektedir (özellikle devam bağlılığı düşük iken).
Chen (2006)	Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	İşten ayrılma niyetinin başlıca tetikleyicileri; maaşlar, medeni durum, işin kendisinden tatmin, devam ve normatif bağlılıktır. İşten ayrılma niyeti üzerinde hem iş tatmininin, hem de örgütsel bağlılığın negatif ve anlamlı etkisi vardır.
Chughtai ve Zafar (2006)	Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Diğer Değişkenler	Örgütsel bağlılık; işe katılım/kendini verme, yöneticilere güven, yöneticilerden tatmin, eğitim olanakları ve iş güvenliği gibi değişkenlerle pozitif yönde ilişkilidir. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki mevcuttur.
Chen ve Aryee (2007)	Yetki Verme, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini	Yetki verme, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile anlamlı ilişki içerisindedir.
Neininger, Lehmann-Willenbrock, Kauffeld ve Henschel (2010)	Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel bağlılık; iş tatminini artırmakta ve işten ayrılma niyetini azaltmaktadır.

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Morrow (2011)	Örgütsel Bağlılık ve Öncülleri	Örgütü tanıtma (sosyalleştirme) taktikleri, örgütsel değişimler (yeniden tasarım, küçülme vb.), İKY uygulamaları, lider davranışı ve örgütsel iklim, örgütsel bağlılığın öncüllerindendir.
Casper, Harris, Taylor-Bianco, A ve Wayne (2011)	Lider Desteği, İş-Aile Çatışması, Örgütsel Bağlılık	Lider desteği, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahiptir. İş-aile çatışması ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.
Yousaf, Sanders, Torka ve Ardts (2011)	Lider-Üye Etkileşimi, İKY Uygulamalarından Tatmin, Örgütsel Bağlılık	Lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki mevcuttur.
Froese ve Xiao (2012)	Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini	Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasından anlamlı ilişki vardır.
Juhdi, Pa'wan ve Hansaram (2013)	İKY Uygulamaları, Örgütsel Bağlılık	Örgütsel bağlılık ile İKY uygulamaları arasında güçlü bir ilişki mevcuttur.
Top, Akdere ve Tarcan (2015)	Örgütsel Güven, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	Örgütsel güven ve iş tatmini, örgütsel bağlılığı etkilemektedir.
Şeşen (2010)	Örgüt İçi Girişimcilik,	Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasından anlamlı ve pozitif yönlü ilişki vardır.
Meydan (2010)	Örgüt Kültürü, Adalet Algısı, Güç Algısı, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	Örgüt kültürü, adalet algısı ve güç algısı, hem iş tatminini, hem de örgütsel bağlılığı anlamlı biçimde etkilemektedir.
Najafi, Noruzy, Azar, Nazari-Shirkouhi ve Dalvand. (2011)	Yetkilendirme (Personel Güçlendirme), Örgütsel Adalet, İş Tatmini	Yetkilendirme (personel güçlendirme) ve örgütsel adalet algısının iş tatmini üzerinde olumlu etkisi vardır.
Yang (2009)	İş Tatmini ve Öncül/Ardılları	İş tatmininin yüksek olduğu durumda, işten ayrılma niyeti azalmaktadır.

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Michaels ve Spector (1982)	İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla anlamlı biçimde ilişkilidir.
Kima, Leong ve Lee (2005)	İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	İş tatmininin işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Low, Cravens, Grant ve Moncrief, 2001	İşten Ayrılma Niyeti, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık	Yüksek iş tatmini düzeyi ve örgütsel bağlılığın daha az işten ayrılma niyetine yol açtığı (neden olduğu) gözlenmiştir.
Lam, Baum, Pine (2001)	İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Tatmin düzeyi düşük olan yöneticilerin, işten ayrılma niyeti daha yüksektir.
Trevor (2001)	İş Alternatifleri, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	İş alternatifi çok olduğu durumda, iş tatmininin gönüllü işten ayrılma üzerindeki olumsuz (negatif) etkisi daha da fazla olmaktadır.
Carsten ve Spector (1987)	İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Tatmin düzeyi düşük işgörenler, tatmin düzeyi yüksek işgörenlere göre daha fazla işten ayrılma eğilimi göstermektedir.
Samad (2006)	İşin Özellikleri, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Hem iş tatmininin, hem de gelir düzeyinin, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi vardır.
Saeed, Waseem, Sikander ve Rizwan (2014)	İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	İş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters yönlü ve anlamlı bir ilişki vardır.
Tarigan ve Ariani (2015)	İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel bağımlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişki vardır. İş tatminin de işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkisi mevcuttur.
Lu, Lin, Wu, Hsieh ve Chang (2002)	İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	İşten ayrılma niyeti; hem örgütsel bağlılık, hem de iş tatmini ile ters yönlü ilişkilidir.

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Lee, Dai ve McCreary (2015)	Çalışma Yaşam Kalitesi, İşten Ayrılma Niyeti	Çalışma yaşam kalitesi bileşenlerinden; iş yükü, iş tasarımı, uygun kadrolama ve iş-aile yaşam dengesinin, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Ayrıca ÇYK bileşenlerinden iş güvenliğini içeren destekleyici çevre ile tanınmış/saygıdeğer işe sahip olmanın, hem meslekten, hem de işten ayrılma niyetini anlamlı biçimde etkilediği saptanmıştır.
O'Neill, Harrison, Cleveland, Almeida, Stawski ve Crouter (2009)	İş-Aile İklimi, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	Katılımcılar, iş-aile dengesi kapsamında yöneticilerinden ne kadar fazla destek görürse, o denli işten ayrılma eğilimleri düşmektedir.
Başak, Ekmekçi, Bayram ve Baş (2013)	İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	İşten ayrılma niyetini hem iş tatmini, hem de örgütsel bağlılık anlamlı biçimde etkilemektedir. Ancak bu ilişkide iş tatminin etkisi, bağlılığa göre daha güçlüdür.
Sümer ve Van de Ven (2007)	İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, İşten Ayrılma	İşten ayrılma davranışı üzerinde iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti etkisi olduğu gözlenmiştir. Ancak en büyük etkiyi işten ayrılma niyeti gösterdiği saptanmıştır.
Brannon, Barry, Kemper, Schreiner ve Vasey (2007)	İş Yükü, İşten Ayrılma Niyeti	İş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişki saptanmıştır.
Kevin, Settoon ve Henegan (2005)	İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti	Katılımcıların iş tatmin düzeyleri ile işten ayrılma davranışı arasında negatif bir ilişki saptanmıştır.

YAZARLAR	İNCELENEN DEĞİŞKENLER	BULGULAR
Elangovan (2001)	Stres, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	İşten ayrılma niyetini sadece örgütsel bağlılığın doğrudan etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer değişkenlerin anlamlı etkisi saptanmamıştır.
Sjöberg ve Sverke (2000)	Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişkiye rastlanmıştır.
Iverson ve Deery (1997)	İş Alternatifi (Fırsatı), İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	İş alternatifi (fırsatının) pozitif, örgütsel bağlılık ve iş tatminin ise işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir.
Mosadeghrad, Ferlie ve Rosenberg (2008)	İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	Örgütsel bağlılık ve iş tatminin ise işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte düzenleyici etkiye sahip bireysel ve kültürel değişkenlerin de işten ayrılma niyeti ve davranışında rolü olabileceği düşünülmektedir.
Iverson ve Deery (1997)	İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İş Yükü, İş Arama, İş Fırsatı, İşten Ayrılma Niyeti	İş tatmini, örgütsel bağlılık, iş yükü, iş arama ve iş fırsatı ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkiler olduğu gözlenmiştir.
Cho, Johanson ve Guchait (2009)	Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	İşgörenlerin örgütsel bağlılığı yüksek, olduğunda işten ayrılma eğilimlerin düştüğü sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılmadan ziyade işte kalma düşüncesine sevk eden unsurların incelenmesi tavsiye edilmiştir.
Çalışır, Gümüşsoy ve İskin, (2011)	İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti	İşten ayrılma niyeti üzerinde iş tatmini ve örgütsel bağlılığın etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak en büyük etkiyi örgütsel bağlılığın gösterdiği saptanmıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİNİN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ İLE İLİŞKİSİNDE İŞ YÜKÜ VE LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ROLÜ

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

3.1.1. Araştırmanın Konusu

İşletmeler için sürdürülebilir rekabetin ve hayatta kalmanın önem kazandığı günümüzde, hem örgütün hem de işgörenlerin beklentilerini karşılayacak ortak paydalara olan ihtiyaç artmaktadır. Bu ortak paydalardan biri olan ve bünyesinde birçok unsuru barındıran çalışma yaşam kalitesi, çalışanlar ve yöneticilerin örgüte bağlılığı, tatmin düzeyleri ve performanslarını artırırken, örgütün etkinliğine de katkıda bulunabilmektedir.

Çalışmanın konusu, çalışma yaşam kalitesini merkeze alarak, bu değişkenin bazı öncül ve aracıları (iş yükü, lider-üye etkileşimi, demografik etkenler) ile sonuçlarını (örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işiten ayrılma niyeti) bütüncül bir model içerisinde incelemektir. Araştırma, söz konusu faktörleri içeren bir model kapsamında yürütülmüştür. Model, güvenlik sektörü çalışanlarından elde edilen veriler çerçevesinde ele alınmıı ve değerlendirilmiştir.

3.1.2.Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın ana amacı, endüstri ilişkileri literatürünün önemli bir değişkeni olan çalışma yaşam kalitesini merkeze alarak, söz konusu değişkenin öncül ve ardıllarını ortaya koymaktır. Bu çerçevede iş yükü, lider-üye etkileşimi, çalışma yaşam kalitesi, iş tatmini, örgüte bağlılık ve işten ayrılma niyeti değişkenlerini bütüncül bir yaklaşımla ele alarak, bu değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak suretiyle yazına katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Nitekim çalışanların gönüllü olarak işten ayrılmalarının örgütlere maliyeti yüksek olmaktadır. İşten ayrılma sadece personel istihdam maliyetini artırmamakta, aynı zamanda örgütsel bilgi sermayesinin azalmasına ve örgütün prestijinin zayıflamasına sebep olabilmektedir (Shaw vd., 2005). Bu nedenle işletmeye faydalı personeli elde tutma politikası oluşturmak ve örgütsel etkililiği artırmak açısından çalışanların kendi istekleri ile örgütten ayrılma sürecini anlamak önemli olduğu düşünülmektedir (Griffeth ve Hom, 2001).

İşgörenlerin temini, seçimi, sınıflandırması ve eğitimi gibi konularda yapılan yatırımlar göz önüne alındığında; stres seviyesi yüksek, ağır iş yükü ve zor çalışma şartlarına sahip olan çalışanların işten ayrılmasına neden olan faktörler nadiren gözden geçirilmektedir. Bununla birlikte çalışanları tatmin ve mutlu edecek, potansiyelini ortaya koyarak kariyerini geliştirebilecek iş koşullarının yaratılması da işgörenlerin örgüte olan bağlılıklarını artırabilmektedir (Afşar, 2011).

Bu yüzden iş/görevleri çalışanlar için daha tatmin edici hale getirecek, bireyleri şevk ve heyecanla çalıştırılabilecek, verilen görevleri daha anlamlı hale getirerek onların motivasyonunu yükseltecek düzenlemelerin, örgütler için vazgeçilmez birer unsur olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerini yükselterek olumlu bireysel ve örgütsel çıktıları elde etme yöntemlerinin sorgulanması gerektiği düşünülmektedir. Öte yandan zor ve stresli koşullar ile düşük kalitede çalışma koşullarına sahip bireyler için, bu olumsuz koşulların etkisini telafi edebilecek ya da azaltacak alternatiflerin de belirlenmesine ihtiyaç olduğu düşünülmüştür.

Söz konusu sorunsala yanıt bulmak amacıyla kurgulanan bu çalışmada, personelin işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerini etkilediği düşünülen çalışma yaşam kalitesinin, iş yükü ile ilişkisi ve bu ilişkide lider-üye etkileşiminin rolüne yönelik yapısal bir model ortaya çıkartılması hedeflenmiştir.

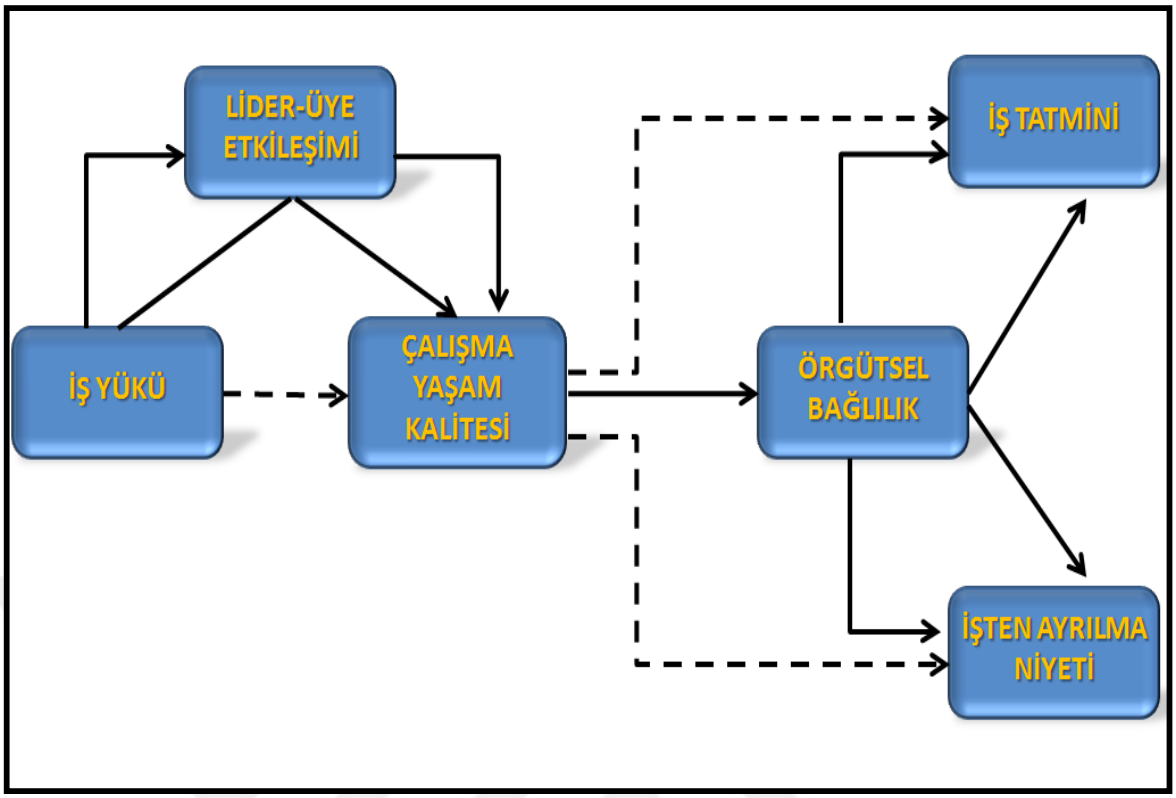
Yapılan yazın taramasında genellikle çalışma yaşam kalitesinin bir veya birkaç değişkenle olan ilişkilerinin incelendiği, öncül ve ardıllarına yönelik bütüncül çalışmaların ise nadiren yapıldığı gözlenmiştir. Bu yüzden örgütler için anahtar role sahip olduğu düşünülen bu değişkenin çok değişkenli bir modelin sorgulanmasının yazına katkı sağlayacağı öngörülmüştür. Bununla birlikte birçok işletmede karşılaşılan iş yükü

sorunun çalışma yaşam kalitesine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı (mediatör) bir role sahip olabileceği kıymetlendirilmiştir. Ancak yazın taramasında söz konusu etkinin sorgulandığı bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu kapsamda yukarıda belirtilen değişkenlerin hep birlikte analiz edilmesinin çalışmaya özgünlük kazandırdığı düşünülmektedir. Diğer taraftan, ulusal yazında bu ilişkileri araştıran bir araştırmaya rastlanmamış olmasının, çalışmanın önemini arttıracağı değerlendirilmektedir. Ayrıca güvenlik sektöründe başta işten ayrılma niyeti ve çalışma yaşam kalitesi olmak üzere araştırmanın tüm değişkenlerinin düzeyi ve birbirleriyle etkileşimini ortaya çıkarmanın faydalı olacağı öngörülmüştür. Böylece çalışmanın ve sonuçlarının rekabet avantajına sahip olmak isteyen işletmeler için küçük bir rehber olması hedeflenmiştir.

3.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Yazındaki diğer araştırmalar incelendiğinde ve önceki bölümde yer alan Tablo-3'de özetlenen bulgular dikkate alındığında; iş yükünün, çalışma yaşam kalitesini, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı azaltan bir unsur olduğu, çalışma yaşam kalitesinin ise örgütsel bağlılık ve işgören tatminini artırırken, işten ayrılma eğilimini azaltan bir etken olduğu öngörülmektedir. Söz konusu değişkenlerin ilişkisinde lider-üye etkileşimi kalitesinin de aracı bir role sahip olabileceği düşünülmüştür. Bu doğrultuda bahse konu tüm değişkenleri içeren ve sınanmak olarak kurgulanmış olan araştırmanın modeli Şekil-6'da gösterilmiştir.



Şekil 6: Araştırmanın Modeli

3.3. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER

Önceki bölümlerde ifade edilen teorik/kuramsal bulgulardan yola çıkarak ortaya konan araştırma soruları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

1. İş Yükünün Çalışma Yaşam Kalitesi üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır? Varsa etki derecesi ne kadardır?

2. İş Yükü ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasındaki ilişkide Lider-Üye Etkileşim kalitesinin aracılık etkisi mevcut mudur?

3. İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesi ve Lider-Üye Etkileşimi kalitesi ilişkileri sonucunda sırasıyla; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti sonuç değişkenlerini ne şekilde etkilemektedir?

4. Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkiler ve birbirlerini etkileme dereceleri nelerdir?

5. Demografik değişkenlerin tüm değişkenler üzerindeki rolü nedir?

Yukarıda sunulan model kapsamında, araştırma sorularını yanıtlamak amacıyla geliştirilen hipotezler (Şekil-7) ise şöyledir:

Hipotez 1: İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: İş Yükü, Lider-Üye Etkileşimini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3: Lider-Üye Etkileşimi, Çalışma Yaşam Kalitesini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 4: Lider-Üye Etkileşimi, İş Yükü ile Çalışma Yaşam Kalitesi ilişkisine aracılık etmektedir (mediatör etki).

Hipotez 5: Çalışma Yaşam Kalitesi, Örgütsel Bağlılığı pozitif ve anlamlı biçimde etkilemektedir.

Hipotez 6: Çalışma Yaşam Kalitesi, sırasıyla İş Tatminini pozitif ve anlamlı biçimde etkilemektedir.

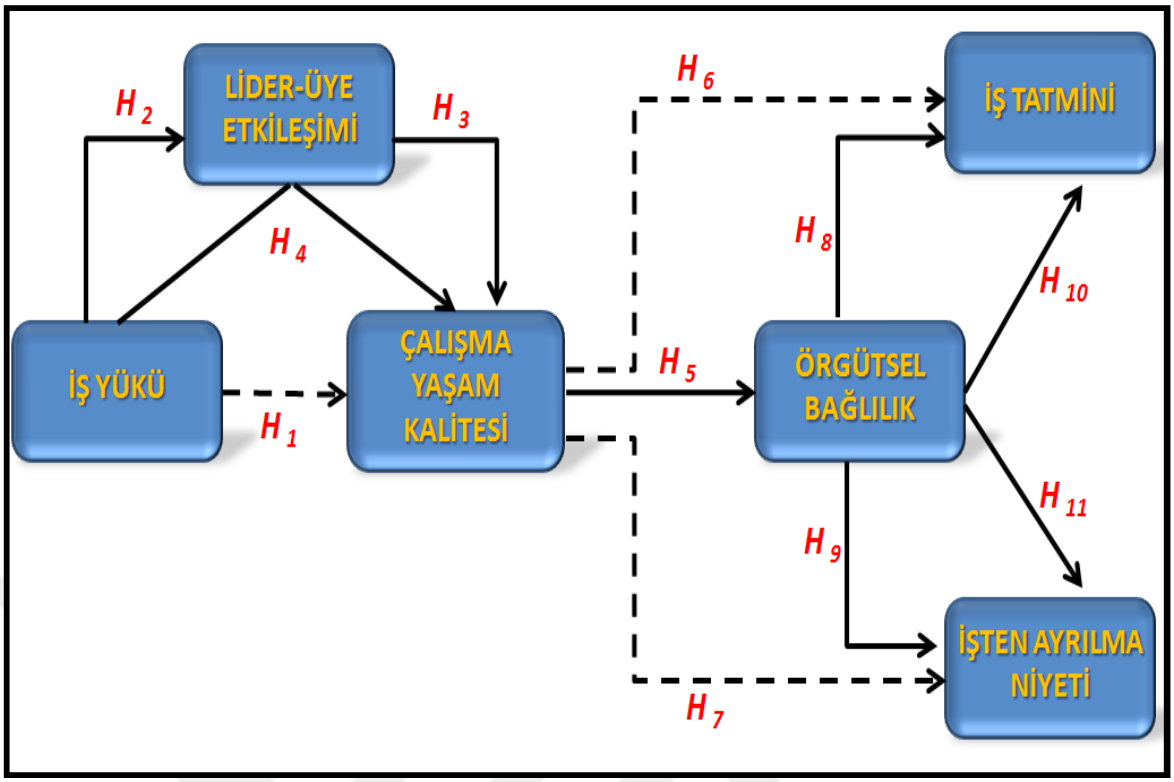
Hipotez 7: Çalışma Yaşam Kalitesi, İşten Ayrılma Niyetini negatif ve anlamlı biçimde etkilemektedir.

Hipotez 8: Örgütsel Bağlılık, İş Tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Hipotez 9: Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyetini negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 10: Örgütsel Bağlılık, Çalışma Yaşam Kalitesi ile İş Tatmini ilişkisine aracılık etmektedir (mediatör etki).

Hipotez 11: Örgütsel Bağlılık, Çalışma Yaşam Kalitesi ile İşten Ayrılma Niyeti ilişkine aracılık etmektedir (mediatör etki).



Şekil 7: Araştırmanın Hipotezleri

3.4.ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Değişkenlerle ilgili çalışmaların yukarıda özetlendiği üzere sonuç değişkenleri olan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyetinin birçok öncülü bulunmaktadır. Bu çalışmada ise sadece iş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve lider-üye etkileşiminin etkilerli üzerine odaklanılmıştır. Söz konusu çıktı değişkenleri etkileyebilecek diğer faktörlerin araştırma kapsamına alınmamış olmasının bir sınırlılık olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada elde edilen verilerin tamamı işgörenlerin bireysel algılarına dayanarak temin edilmiştir. Anketlere verilen cevaplar, kişisel önyargı ve duyguları içerebileceği gibi öznel (sübjektif) algıları yansıtabilmektedir. Ayrıca özel güvenlik personelinin verdiği cevaplar, iş kaybetme kaygısıyla gerçekten kendi düşüncelerinden ziyade, örgütün/amirin lehine "vermeleri gereken yanıtlar" kapsamındaki düşünce kalıplarından etkilenmiş olabileceği tahmin edilmektedir.

Çalışmanın diğer bir sınırlılığı da araştırmanın tek bir örneklem olan özel güvenlik sektöründe yapılmasıdır. Örneklem tek bir sektörden oluştuğundan, sonuçlar

diğer sektörler için genelleyemeyebilir. Bu yüzden aynı modele üzerine tesis edilecek benzer araştırmaların farklı örneklemlerde ve boylamsal olarak tekrar sorgulanmasının, araştırmanın sonuçlarının genellenmesinde deneysel olarak katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın ana kütlesini, özel güvenlik sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, bu çalışanlar içerisinden basit tesadüfî örneklem yöntemi ile seçilen bireyler oluşturmaktadır. Emniyet Genel Müdürlüğü istatistiklerine göre ülke genelinde yaklaşık 270.845 özel güvenlik görevlisi istihdam edilmektedir (http://sinavsonuc.ozelguvenlik.pol.tr/Teskilat/GenelTeskilatIstatistik.aspx).

Evrenden/ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları içerisinde %5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 384 kişi olarak hesaplanmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 71). Bu doğrultuda "Kümelere göre örnekleme yöntemi" kullanılmak suretiyle tesadüfî olarak seçilen toplam 600 kişiye anket uygulaması yapılması hedeflenmiştir. Sevk edilen anket formlarından 531'i geri dönmüştür. Yapılan uç değer (outliers) analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 25 adet veri seti, analizden çıkartılmış ve toplam 506 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

Örneklemimizden araştırmaya katılanların ortalama yaşının 33 olduğu (SS= 6,31) ve katılımcıların % 18'inin (n=91) kadın olduğu saptanmıştır. Katılımcılara ait diğer demografik bilgiler ise Tablo-4'de gösterilmiştir. İstatistikler incelendiğinde; katılımcıların ağırlıklı olarak lise mezunu olduğu görülmüştür. Katılımcıların mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerinin çok uzun olmadığı ve çoğunun hizmet süresinin 1 ila 6 yıl arasında olduğu belirlenmiştir. Ayrıca personelin çoğunun günlük çalışma süresinin 8-10 saat arasında olduğu ve maaşlarının ağırlıklı olarak 2000-2300 TL aralığında olduğu saptanmıştır.

Tablo-4: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	**Frekans**	**Yüzde (%)**
20-24	33	6,5
25-29	156	30,8
30-34	130	25,7
35-39	124	24,5
40-44	35	6,9
45-49	19	3,8
50 ve Üstü	9	1,8
Öğrenim Durumu	**Frekans**	**Yüzde (%)**
İlkokul	-	0
Ortaokul	49	9,7
Lise	334	66
Önlisans	54	10,7
Lisans	63	12,5
Lisansüstü	6	1,2
Çalışma (Hizmet) Süresi	**Frekans**	**Yüzde (%)**
1 Yıldan Az	62	12,3
1-2 Yıl	153	30,2
3-5 Yıl	195	38,5
6-8 Yıl	34	6,7
9-11 Yıl	33	6,5
11-14 Yıl	9	1,8
15 Yıl ve Üstü	20	4

Tablo-4'ün Devamı: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Günlük Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
8 Saatten Az	30	5,9
8-10 Saat	251	49,6
10-12 Saat	200	39,5
12 Saatten Fazla	25	4,9
Maaşlar	**Frekans**	**Yüzde (%)**
1200-1400 TL	87	17,2
1400-1700 TL	94	18,6
1700-2000 TL	76	15
2000-2300 TL	200	39,5
2300-2600 TL	15	3
2600-3000 TL	5	1
3000 TL ve Üzeri	29	5,7

3.5.2. Veri Toplama Tekniği

Araştırmada demografik değişkenlere ilişkin soruların olduğu bir form ile çalışmanın değişkenlerine ait ölçekler bir araya getirilerek toplam 2 sayfalık bir veri toplama formu oluşturulmuştur. Birleştirilmiş bu anket formu EK. 1'de sunulmuştur. Anket formları, ilgili kurumlardan alınan izin doğrultusunda, katılımcıların rastlantısal ve yansız olarak seçilerek, gönüllülük esasına göre doldurmaları sağlanmıştır.

3.5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak "anket yöntemi" kullanılmıştır. Anket formumuz üç bölüm ve toplam 58 sorudan oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik değişkenlerle ilgili 9 ifade / soru yer almaktadır. İkinci bölümde, "Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeği (Quality Of Work Life Scale - QWLS)", "Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

(LMX–12)" , "Örgütsel Bağıllılık Ölçeği", "İş Tatmini Ölçeği" ile "İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği" kullanılmıştır. Üçüncü ve son bölümde ise iş yükünü ölçmek üzere "Spector'un İş Ölçeği" kullanılmıştır.

3.5.3.1. Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeği (Quality Of Work Life Scale - QWLS)

Sirgy ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeği (Quality Of Work Life Scale - QWLS), toplam 16 sorudan oluşmaktadır. Ölçek, ülkemizde de kullanılması amacıyla, Afşar (2011) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Yedi çeşit ihtiyaçların tatminini ölçen anketin, yurt içinde ve yurt dışında en fazla kullanılan; güvenilirliği ve geçerliliği yüksek ölçeklerden biri olduğu tespit edilmiştir. Sirgy ve arkadaşlarının (2001) farklı örneklemlerde yaptığı çalışmasında ölçeğin güvenirlik katsayısı 0.78 olarak hesaplanmıştır. Yapı geçerliliğini test eden Lee ve arkadaşlarının (2007) çalışmasında; iki ana alt boyut için güvenirlik katsayısı 0.70 ve 0.84 olarak hesaplanmıştır. Ülkemizde yapılan çalışmalarda ise ölçeğin güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0.88 (Afşar, 2011) ve 0.85 (Turunç vd., 2010a) olarak tespit edilmiştir.

Ölçekte 1, 2 ve 3'üncü ifadeler *Sağlık ve Güvenlik İhtiyaçları Tatminini* ve *4, 5, 6'ncı* ifadeler ise *Ekonomik ve Ailevi İhtiyaçların Tatminini* ölçmek suretiyle, Düşük Seviyeli İhtiyaçların Tatminini ana boyutunu ortaya koymaktadır. Yüksek Seviyeli İhtiyaçların Tatmini kapsamında ise; 7 ve 8'inci maddeler *Sosyal İhtiyaçların Tatminini,* 9 ve 10'uncu maddeler *Saygı İhtiyaçlarının Tatminini*, 11 ve 12'nci maddeler *Kendini Gerçekleştirme (Kanıtlama) İhtiyaçlarının Tatminini*, 13 ve 14'ncü maddeler *Öğrenme İhtiyaçlarının Tatminini*, son olarak 15 ve 16'ncı maddelere ise *Estetik İhtiyaçların Tatmini* seviyelerini ortaya koymaktadır. İfadeler, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Çalışmada, ölçeğin örnekleme uygunluğu ve yapı geçerliğini sınamak üzere doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği istatistiklerinden bir kısmı ile ilgili kriterlerTablo-5'de gösterilmiştir.

Tablo-5: Yapısal Eşitlik Modeli Uyum Kriterleri (Meydan ve Şeşen, 2010: 37)

Ölçüm (Uyum istatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
(χ^2/sd)	≤3	4 – 5
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08
GFI	≥ 0,90	0,89-0,85
AGFI	≥ 0,90	0,89-0,85
IFI	≥ 0,95	0,94-0,90
CFI	≥ 0,97	≥ 0,95
TLI	≥ 0,95	0,94-0,90

Uyum iyiliği değerleri, önerilen modellerin elde edilen veriyi iyi açıklayıp açıklamadığının göstergeleridir (Hu ve Bentler, 1999). Bu endekslerden Uyum İyiliği İndeksi (Goodness-of-Fit Index- GFI), Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness-of-Fit Index –AGFI), Tucker-Lewis Indeksi (TLI), Normlanmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index- NFI), Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi (Incramental Fit Index- IFI) ve Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi (Comparative Fit Index- CFI) 0 ila 1 arasında değerler almaktadır. Bu indekslerin 0'a yakın olması hiç uyumun olmadığını; 1'e yakın olması ise uyumun mükemmel olduğunu göstermektedir (Schumacker ve Lomax, 2004).

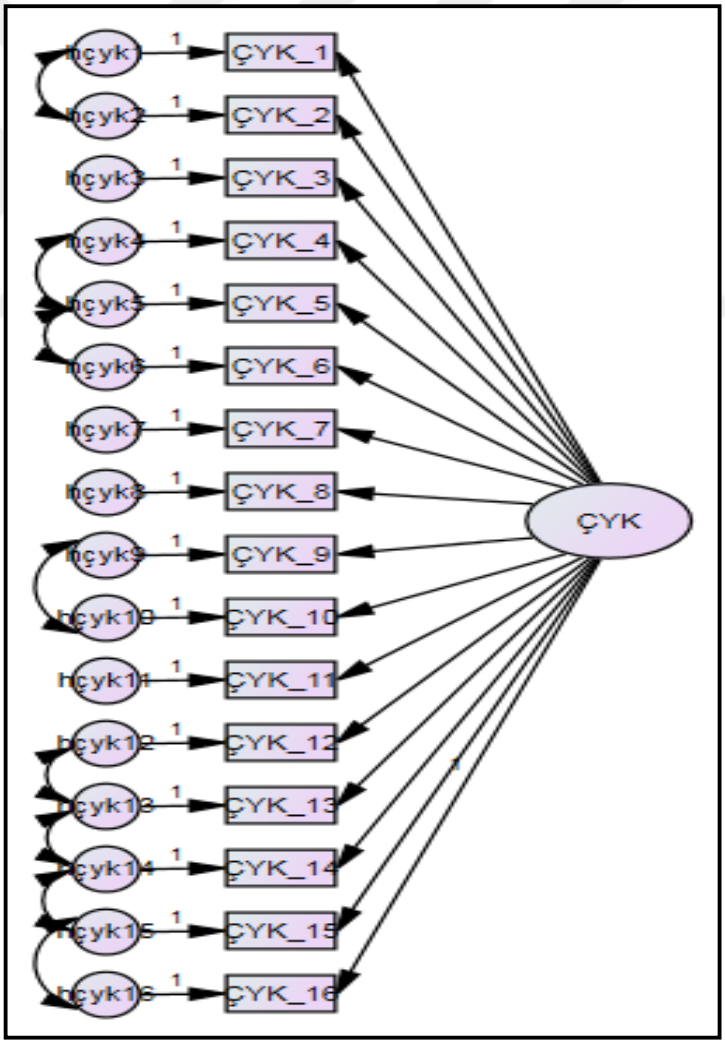
Diğer indekslerden biri olan Yaklaşık Hataların Ortalama Kare Kökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA) değerinin .05'in altında olması iyi uyum değerini ve .08 ve altındaki değerler ise kabul edilebilir uyum değerinin göstergesidir (Raykov ve Marcoulides, 2006; 47). Başlangıç uyum indeksi olan Ki-karenin serbestlik derecesine bölümüyle elde edilen oranın ise (Chi-Square Relative to Its Degree of Freedom-χ^2/df) 3'den küçük olması iyi bir uyumu, 5 veya altında olması ise kabul edilebilir bir uyumu işaret etmektedir (Ayyıldız ve Cengiz, 2006: 78; Meydan ve Şeşen, 2011: 32).

Bu çerçevede yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde modeldeki maddelerin faktör yüklerinin .41 ila .82 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Modellerin karşılaştırma tablosu incelendiğinde; en iyi uyum değerlerine sahip olan tek faktörlü

model kullanılmış (Şekil-8) ve uyum iyiliği ölçüm değerlerinin (X^2/sd=4.27, GFI=.90, AGFI=.86, TLI=.90, IFI=.92, CFI=.92, RMSEA=.08) kabul edilebilir aralıkta olduğu tespit edilmiştir (Tablo-6). Ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısının ise yüksek olduğu (α= 0.91) belirlenmiştir.

Tablo-6: Çalışma Yaşamı Kalitesi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Modeller	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü Model	**4.27**	**.90**	**.86**	**.90**	**.92**	**.92**	**.08**



Şekil-8: DFA Sonrası Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği

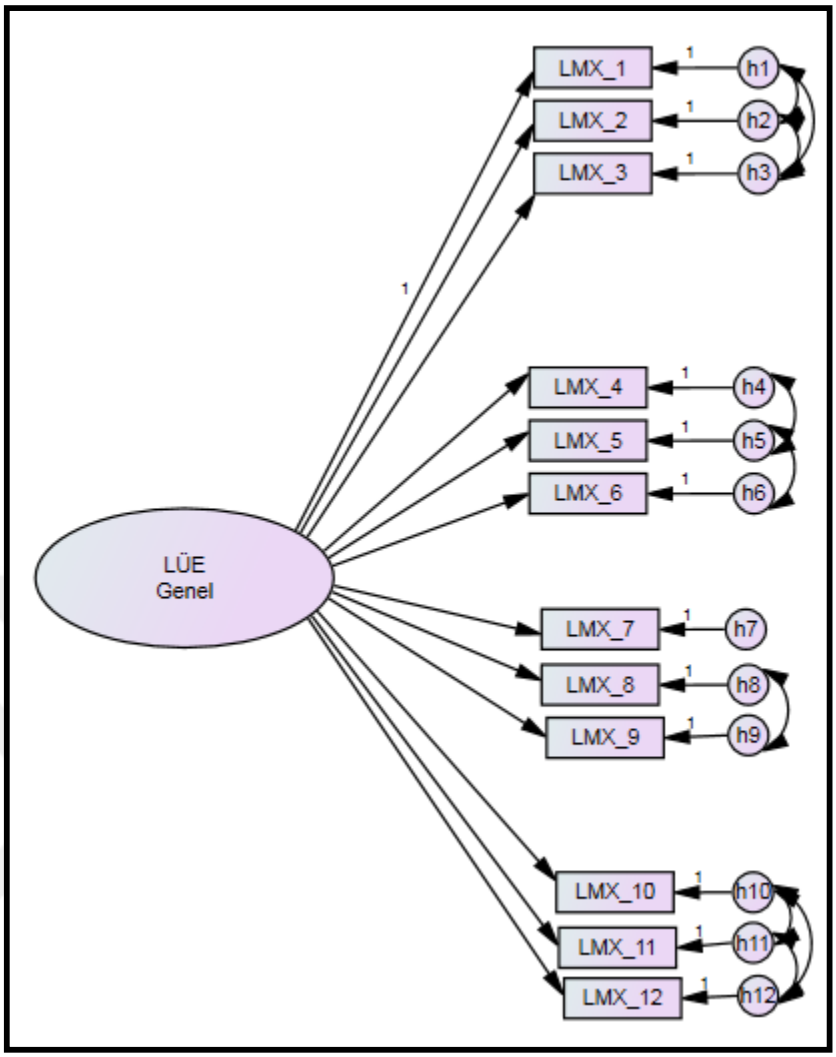
3.5.3.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği (LMX-12)

Lider-üye etkileşimi kalitesini ölçmek için Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen Lider-Üye Etkileşimi (LMX-12) ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı her bir alt boyut için sırasıyla; Etki boyutu için 0.83-0.90, Sadakat boyutu 0.66-0.78, Katkıda Bulunma boyutu 0.56-0.60 arasında ve Profesyonel Saygı boyutunun 0.79-0.92 arasında olduğu tespit edilmiştir. Türkçe'ye Erdoğan ve arkadaşları (2004) tarafından çevrilen ölçeğin güvenilirlik katsayısının α= 0,94 olduğu rapor edilmiştir. Bununla birlikte Baş ve arkadaşları (2010), çalışmalarında boyutların güvenirlilik katsayılarının 0.70 ile 0.92 arasında değiştiğini ortaya koymuştur. Söz konusu ölçekte toplam 12 madde bulunmaktadır. Bunlardan; 1, 2 ve 3'üncü maddeler *Duygusal Etkileşim*; 4, 5 ve 6'ncı maddeler *Sadakat*; 7, 8 ve 9'uncu ifadeler *Katkıda Bulunma*; 10, 11 ve 12'nci maddeler ise *Mesleki Saygı* boyutunu ölçmektedir. İfadeler, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda en iyi uyum değerlerine sahip olan tek faktörlü model kullanılmış (Şekil-9) ve uyum iyiliği ölçüm değerlerinin (X^2/sd=3.13, GFI=.95, AGFI=.92, TLI=.97, IFI=.98, CFI=.98, RMSEA=.07) oldukça iyi olduğu tespit edilmiştir (Tablo-7). Ayrıca maddelerin faktör yüklerinin .58 ila .83 arasında değiştiği ve ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısının ise yüksek (α= 0.94) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-7: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Modeller	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü Model	**3.13**	**.96**	**.92**	**.97**	**.98**	**.98**	**.07**



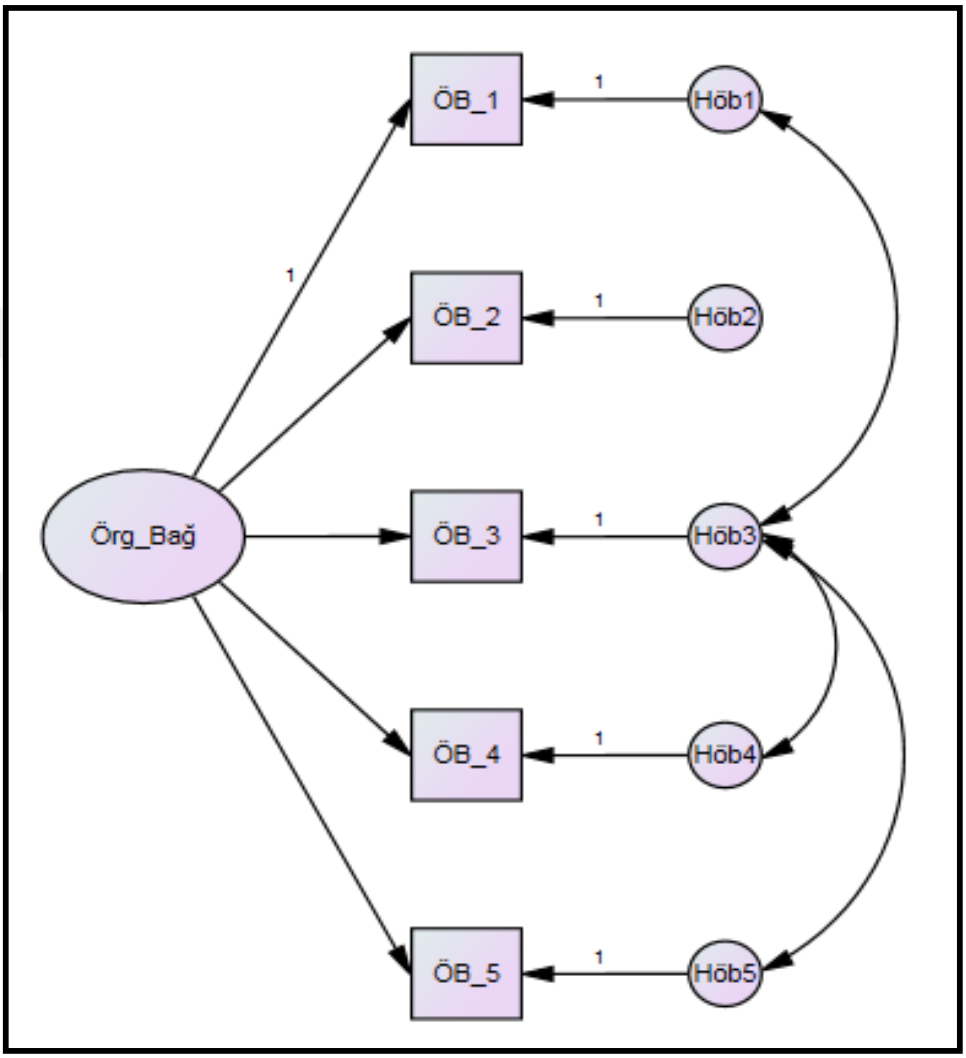
Şekil-9: DFA Sonrası Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği

3.5.3.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Örgütsel Bağlılık değerlerini saptamak amacıyla Meyer ve Herscovitch'in (2001) geliştirdiği 6 soruluk ölçek kullanılmıştır. Türkçeye Avcı (2008) tarafından çevrilen ölçeğin ülkemizde tespit edilen güvenilirlilik katsayısı 0.81 olarak hesaplanmıştır. Ölçekte ilk iki soru *Duygusal Bağlılığı,* 3 ve 4'üncü maddeler *Devam Bağlılığı*, son iki soru ise *Normatif Bağlılık* seviyelerini ortaya koymaktadır. İfadeler, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Örgütsel Bağımlılık Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu ölçekten 1 maddenin (ÖB-6) çıkartılmasına karar verilmiştir. Bu durumda tek faktörlü

modelin (Şekil-10) kullanıldığı analizde uyum iyiliği ölçüm değerlerinin (X^2/sd=3.07, GFI=.99, AGFI=.96, TLI=.97, IFI=.99, CFI=.99, RMSEA=.06) iyi olduğu tespit edilmiştir (Tablo-8). Ayrıca maddelerin faktör yüklerinin .29 ila .81 arasında değiştiği ve ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısının ise orta düzeyde (α= 0.73) olduğu tespit edilmiştir.



Şekil-10: DFA Sonrası Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Tablo-8: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Modeller	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü Model	3.07	.99	.96	.97	.99	.99	.06

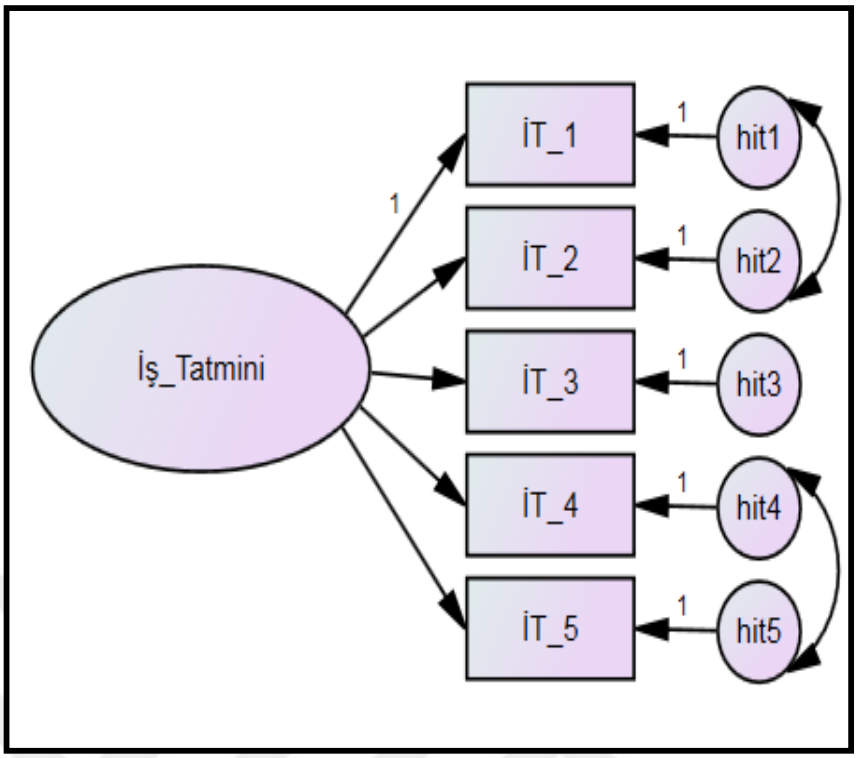
3.5.3.4. İş Tatmini Ölçeği

İş tatmin düzeyini saptamak için Wright ve Cropanzano'nun (1998) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı hem Wright ve Cropanzano'nun (1998), hem de Lund'ın (2003) çalışmasında 0.75 olarak hesaplanmıştır. Türkçe'ye Rızaoğlu ve Ayyıldız (2008) tarafından çevrilen ölçeğin güvenilirlilik katsayısı 0.83 olarak hesaplanmıştır. İfadeler, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

İş Tatmini Ölçeği için yapılan doğrulayıcı faktör analizinde; tek faktörlü modelin (Şekil-11) uyum iyiliği değerlerinin (X^2/sd=0.36, GFI=.99, AGFI=.99, TLI=.99, IFI=.99, CFI=.99, RMSEA=.01) çok iyi olduğu gözlenmiştir (Tablo-9). Tablodaki sonuçlardan görüleceği üzere maddelerin faktör yüklerinin .50 ila .88 arasında değiştiği ve ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısının ise yüksek (α= 0.79) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-9: İş Tatmini Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Modeller	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü Model	0.36	.99	.99	.99	.99	.99	.001



Şekil-11: DFA Sonrası İş Tatmini Ölçeği

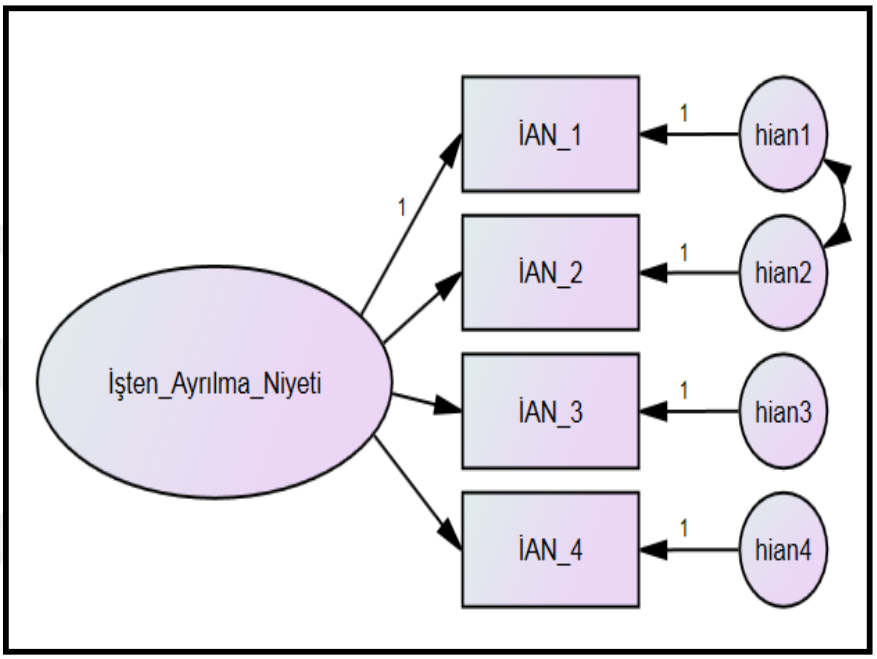
3.5.3.5. İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

İşten ayrılma niyetini ölçmek üzere Wayne ve arkadaşları (1997) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Wayne ve arkadaşlarının (1997) çalışmasında 0.89 olarak hesaplanmıştır. Türkçe'ye Avcı ve Küçükusta (2009) tarafından çevrilen ölçeğin güvenilirlilik katsayısı 0.72 olarak hesaplanmıştır. Ayrıca Turunç ve Çelik (2010) tarafından ülkemizde yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.85 olarak saptanmıştır. İfadeler, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ölçekten 1 adet sorunun (İAN-5) çıkartılmasına karar verilmiştir. Böylece tek faktörlü modelin (Şekil-12) uyum iyiliği değerlerinin (X^2/sd=1.25, GFI=.99, AGFI=.99, TLI=.99, IFI=.99, CFI=.99, RMSEA=.02) çok iyi olduğu gözlenmiştir (Tablo-10). Tablodaki sonuçlardan görüleceği üzere maddelerin faktör yüklerinin .67 ila .92 arasında değiştiği ve ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısının ise oldukça yüksek (α= 0.89) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-10: İşten Ayrılma Niyeti Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Modeller	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü Model	2.72	.99	.97	.99	.99	.99	.06



Şekil-12: DFA Sonrası İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği

3.5.3.6. İş Yükü Ölçeği (Quantitative Workload Inventory, QWI)

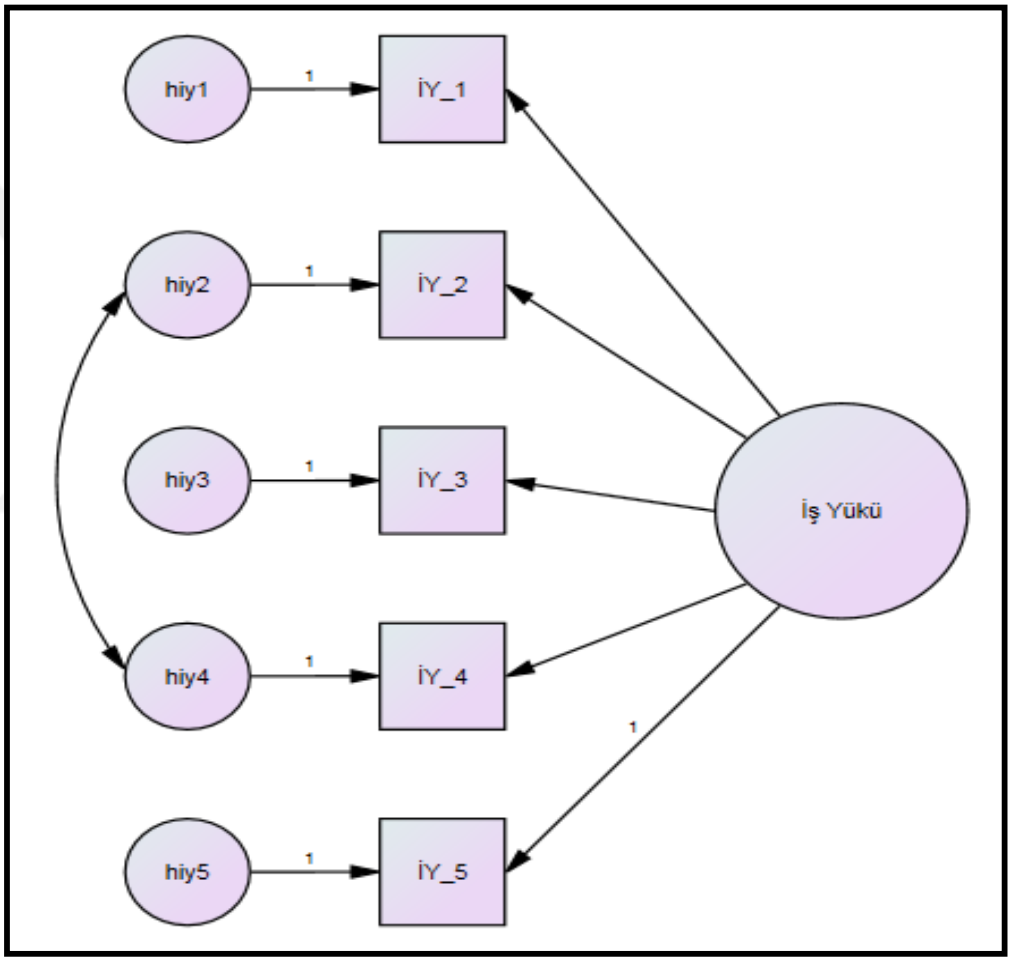
İş yükünü ölçmek üzere Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen ve güvenilirlik katsayısı 0.82 0larak saptanan 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Türkçe geçerleme çalışması Keser (2006) tarafından yapılan ölçeğin güvenilirlilik katsayısı 0.78 olarak hesaplanmıştır. İfadeler, 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum).

Yapılan doğrulayıcı faktör analizinde; tek faktörlü modelin uyum iyiliği değerlerinin (X^2/sd=1.25, GFI=.99, AGFI=.99, TLI=.99, IFI=.99, CFI=.99, RMSEA=.02) çok iyi olduğu gözlenmiştir (Tablo-11). Ayrıca maddelerin faktör yüklerinin .56 ila .86

arasında değiştiği ve ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısının ise yüksek (α= 0.84) olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-11: İş Yükü Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Modeller	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü Model	1.25	.99	.99	.99	.99	.99	.02



Şekil-13: DFA Sonrası İş Yükü Ölçeği

3.5.4. Verilerin Analizi

Veri toplama seti aracılığıyla elde edilen veriler; SPSS ve AMOS istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin örnekleme uyumluluğunu

belirlemek üzere yapı geçerlikleri, doğrulayıcı faktör analizi kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenirlik katsayısı hesaplanarak yapılmıştır.

Araştırmada katılımcıların iş yükü, lider-üye etkileşimi, çalışma yaşam kalitesi, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ortalamalarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini sınamak maksadıyla bağımsız örneklem t-testleri ve tek yönlü varyans analizleri (ANOVA) yapılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek üzere korelasyon, hiyerarşik ve çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca değişkenler arasındaki ilişkileri bütüncül biçimde sınamak için yapısal eşitlik modelinden faydalanılmıştır. Son olarak tespit edilen aracılık etkilerinin doğruluğunu teyit etmek amacıyla Sobel testleri yapılmıştır.

3.6. Bulgular

Bu kısımda, araştırmamızın esas amacı doğrultusunda, elde edilen verilere yönelik uygulanmış olan istatistiksel analizlerin sonuçlarına yer verilmiştir. Bu kapsamda, ilk kısımda araştırmadaki betimleyici istatistiklere yer verilmiştir. İkinci kısımda, demografik özelliklere göre değişkenlerin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Üçüncü kısımda, değişkenler ve değişkenlere ait faktörler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek amacıyla yapılan korelasyon analizleri sunulmuştur. Dördüncü ve son kısımda ise bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri belirlemeye yönelik yapılan regresyon analizlerine yer verilmiştir. Çalışmada incelenen her bir değişkene ait ölçeklerde yer alan her bir boyut için, o boyutu temsil eden maddelerin ortalaması alınarak ortalama puanlar oluşturulmuştur. İstatistiksel karşılaştırmalar, bu ortalama puanlar dikkate alınarak yapılmıştır.

3.6.1. Betimleyici İstatistikler

Araştırmada 506 işgörenden elde edilen betimleyici istatistiklere göre kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere ilişkin (en düşük, en yüksek değerler ile ortalama) değerler Tablo-12'de verilmiştir. Değişkenlere ait puanlar, her bir değişken için verilen cevapların[Çalışma yaşam kalitesi (16 madde), lider-üye etkileşimi kalitesi (12 madde), örgütsel bağlılık (beş madde), iş tatmini (beş madde), işten ayrılma niyeti (beş madde) ve iş yükünün (beş madde)] aritmetik ortalamaları hesaplanarak belirlenmiştir. Hesaplamalarda en düşük puan 1 (bir), en yüksek puan ise, 5 (beş) olmak üzere puanlama beş puan üzerinden yapılmıştır.

Tablo-12: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri (N=506)

Değişkenler	En Küçük Değer	En Büyük Değer	Ortalama ($\bar{x}$)	S. Sapma
Çalışma Yaşam Kalitesi (Genel)	**1.00**	**5.00**	**3.29**	**0.79**
Lider-Üye Etkileşimi	**1.00**	**5.00**	**3.42**	**0.90**
Örgütsel Bağlılık	**1.00**	**5.00**	**3.67**	**0.73**
İş Tatmini	**1.00**	**5.00**	**3.45**	**0.90**
İşten Ayrılma Niyeti	**1.00**	**5.00**	**2.67**	**1.06**
İş Yükü	**1.00**	**5.00**	**2.85**	**1.04**

3.6.2. Değişkenlerin Demografik Verilere Göre Durumu

Araştırmada değişkenlerin, cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği "Bağımsız Örneklem t-testi"; halen bulunduğu örgütteki çalışma süresi ile eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği ise "ANOVA analizi" ile test edilmiştir. Çalışanların yaş ve çalışma süresi ile değişkenler arasındaki ilişkiler ise üçüncü kısımda sorgulanmıştır.

Değişkenlerin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek üzere yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda (Tablo-13) iş yükü dışında [$t(504)= -1,83$; $p>0.05$] diğer tüm değişkenlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır. Bu kapsamda katılımcıların cinsiyetine göre çalışma yaşam kalitesi [$t(146,34)= 3,71$; $p<0.05$], lider-üye etkileşimi [$t(164,09)= 4,38$; $p<0.05$], örgütsel bağlılık [$t(160,54)= 2,22$; $p<0.05$], iş tatmini [$t(141,42)= 2,72$; $p<0.05$] ve işten ayrılma niyeti düzeyleri [$t(504)= -2,94$; $p<0.05$] değişmektedir. Bu doğrultuda kadınların çalışma yaşam kalitesi, lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ortalamalarının erkeklere göre daha yüksek olduğu; buna karşın erkeklerin sadece işten ayrılma niyeti konusunda kadınlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu gözlenmiştir.

Tablo-13: Katılımcıların Cinsiyetine Göre Değişkenlerdeki Farklılaşmanın Analizi

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	SS	*F*	*Sd*	*t*	*p*
İş Yükü	Kadın	91	2,67	0,950	*3,153*	504	*-1,826*	*0,068*
	Erkek	415	2,89	1,058				
Çalışma Yaşam Kalitesi	Kadın	91	3,54	0,706	*5,845*	146,339	*3,717**	*0,000*
	Erkek	415	3,23	0,806				
Lider-Üye Etkileşimi	Kadın	91	3,73	0,711	*16,102*	164,091	*4,384**	*0,000*
	Erkek	415	3,35	0,924				
Örgütsel Bağlılık	Kadın	91	3,97	0,665	*4,334*	160,543	*2,216**	*0,028*
	Erkek	415	3,79	0,845				
İş Tatmini	Kadın	91	3,67	0,787	*7,980*	141,419	*2,721**	*0,007*
	Erkek	415	3,41	0,916				
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	91	2,32	1,105	*2,285*	504	*-2,939**	*0,003*
	Erkek	415	2,72	1,179				

***** $p<.05$

Değişkenlerin diğer bir demografik değişken olan eğitim düzeylerine göre anlamlı biçimde değişip değişmediğini sınamak üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıklara yönelik analiz sonuçları Tablo-14'de gösterilmiştir.

Tablo-14: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	*Sd*	Kareler Ort	*F*	*p*	Anlamlı Fark
İş Yükü	Gruplararası	11,599	4	2,90	2,708*	0,030	Lise-Üniversite
	Gruplariçi	536,513	501	1,071			
	Toplam	548,113	505				
Çalışma Yaşam Kalitesi	Gruplararası	5,813	4	1,453	2,305*	0,047	Lise-Yüksekokul
	Gruplariçi	315,798	501	0,630			
	Toplam	321,611	505				
Lider-Üye Etkileşimi	Gruplararası	4,758	4	1,189	1,470	0,210	
	Gruplariçi	405,247	501	0,809			
	Toplam	410,005	505				
Örgütsel Bağlılık	Gruplararası	6,099	4	1,525	2,305	0,057	
	Gruplariçi	331,428	501	0,662			
	Toplam	337,527	505				
İş Tatmini	Gruplararası	9,393	4	2,348	2,953*	0,020	Lise-Üniversite
	Gruplariçi	398,330	501	0,795			
	Toplam	407,723	505				
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	1,574	4	0,393	0,283	0,889	
	Gruplariçi	696,024	501	1,389			
	Toplam	697,597	505				

* $p<.05$

Katılımcıların eğitim durumuna göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak üzere yapılan analizler sonucunda; eğitim düzeyinin iş yükü

[$F_{(4,501)}$=2,708, p<0.05], çalışma yaşam kalitesi algılamaları [$F_{(4,501)}$=2,305, p<0.05] ve iş tatmini [$F_{(4,501)}$=2,953, p<0.05] üzerinde anlamlı bir fark yarattığı, buna karşın çalışanların lider-üye etkileşimi algılamaları [$F_{(4,501)}$=1,470, p>0.05], örgütsel bağlılık [$F_{(4,501)}$=2,305, p>0.05] ve işten ayrılma niyetlerinin [$F_{(4,501)}$=0,283, p>0.05] eğitim düzeyine göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde değişmediği anlaşılmıştır.

Yukarıda belirtilen anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya koymak üzere Post Hoc testleri yapılmıştır. Analiz neticesinde iş yükü ve iş tatmini ortalamalarının özellikle lise ve üniversite mezuniyet durumuna göre anlamlı biçimde göre değiştiği, benzer biçimde çalışma yaşam kalitesinin de lise ve yüksekokul mezuniyet derecelerinde anlamlı biçimde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Örneklemin büyük bir çoğunluğunun (Toplam %89,2) lise, yüksekokul ve üniversite mezunu olduğu dikkate alındığında; işgörenlerin iş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve iş tatmini düzeylerinin genel olarak tahsil durumuna göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların algılarının mevcut örgütteki hizmet sürelerine göre anlamlı biçimde değişip değişmediğini sınamak üzere tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır (Tablo-15). Bu maksatla çalışma süreleri "1 yıldan az" "1-2", "3-5", "6-8", "9-11", "11-14" ve "15 yıl ve üzeri" olacak şekilde yedi kategoriye ayrılmıştır.

Katılımcıların mevcut iş yerlerindeki hizmet sürelerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak üzere yapılan analizler sonucunda; örgütteki hizmet süresinin çalışma yaşam kalitesi [$F_{(6,499)}$=5,553, p<0.05], lider-üye etkileşimi algılamaları [$F_{(6,499)}$=3,633, p<0.05] ve iş tatmini [$F_{(6,499)}$=2,859, p<0.05] üzerinde anlamlı bir fark yarattığı, buna karşın çalışanların iş yükü algılamaları [$F_{(6,499)}$=1,425, p>0.05], örgütsel bağlılık [$F_{(6,499)}$=1,182, p>0.05] ve işten ayrılma niyetlerinin [$F_{(6,499)}$=2,078, p>0.05] örgütteki hizmet süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde değişmediği anlaşılmıştır.

Yukarıda belirtilen anlamlı farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını ortaya koymak üzere Post Hoc testleri yapılmıştır. Analiz sonucunda mevcut işletmede özellikle 3-5 ve 6-8 yıldır hizmet eden işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ortalamalarının işletmede daha kısa süreli hizmet edenlerden daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bu durumda işgörenlerin çalışma yaşam kalitesi, lider-üye

etkileşimi ve iş tatmini düzeylerinin genel olarak mevcut işletmelerindeki hizmet sürelerine göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-15: Katılımcıların Halen Bulundukları İşyerindeki Çalışma Süresine Göre Değişkenlerin Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Varyansın Kaynağı	Kareler Top.	*Sd*	Kareler Ort	*F*	*p*	Anlamlı Fark
İş Yükü	Gruplararası	9,236	6	1,539	1,425	0,203	
	Gruplariçi	538,876	499	1,080			
	Toplam	548,113	505				
Çalışma Yaşam Kalitesi	Gruplararası	20,129	6	3,355	5,553*	000	1-2 Yıl-6-8 Yıl, 1-2 Yıl- 9-11 Yıl, 3-5 Yıl- 6-8 Yıl, 3-5 Yıl- 9-11 Yıl
	Gruplariçi	301,481	499	0,604			
	Toplam	321,611	505				
Lider-Üye Etkileşimi	Gruplararası	17,159	6	2,860	3,633*	0,002	1-2 Yıl-6-8 Yıl, 3-5 Yıl- 6-8 Yıl, 6-8 Yıl-15 Yıl üstü
	Gruplariçi	392,845	499	0,787			
	Toplam	410,005	505				
Örgütsel Bağlılık	Gruplararası	4,729	6	0,788	1,182	0, 31	
	Gruplariçi	332,798	499	0,667			
	Toplam	337,527	505				
İş Tatmini	Gruplararası	13,550	6	2,258	2,859*	0,010	1-2 Yıl-6-8 Yıl, 3-5 Yıl- 6-8 Yıl
	Gruplariçi	394,173	499	0,790			
	Toplam	407,723	505				
İşten Ayrılma Niyeti	Gruplararası	17,003	6	2,834	2,078	0,054	
	Gruplariçi	680,595	499	1,364			
	Toplam	697,597	505				

***** $p<.05$

3.6.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyonlar (Pearson) hesaplanmıştır (Tablo-16). Analiz sonucunda; demografik özelliklerden katılımcıların yaşının sadece çalışma süresi ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu, diğer değişkenlerin hiçbirinin yaş ile anlamlı ilişkisinin bulunmadığı saptanmıştır. Benzer biçimde katılımcıların sektördeki çalışma süresi ile diğer değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmamıştır. Öte yandan mevcut örgütteki çalışma süresi ile iş yükü arasında pozitif (r=.10, p<.05) ve mevcut örgütteki çalışma süresi ile lider-üye etkileşimi (r= -.04, p<.05), çalışma yaşam kalitesi (r= -.*10*, p<.05) ve iş tatmini (r= -.09, p<.05) arasında negatif ilişki olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla bireylerin mevcut işyerindeki çalışma (hizmet) süresi arttıkça iş yüklerinin de arttığı, buna karşın çalışma yaşam kalitesi, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini seviyelerinin ise azaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın ana değişkenleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde; iş yükü ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif (r=.34, p<.01) ve iş yükünün sırasıyla; çalışma yaşam kalitesi (r= -.21, p<.01), lider-üye etkileşimi (r= -.26, p<.01), örgütsel bağlılık (r= -.21, p<.01) ve iş tatmini (r= -.30, p<.01) ile negatif ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Bu durumda bireylerin iş yükü yoğunluğu arttıkça, işten ayrılma niyetlerinin de arttığı, diğer taraftan çalışma yaşam kalitelerinin, lider-üye etkileşimi kalitesinin, örgütsel bağlılık derecesi ve iş tatmini düzeylerinin düştüğü bulgusu elde edilmiştir.

Diğer bir değişken olan çalışma yaşam kalitesinin ise hem iş yükü (r= -.21, p<.01), hem de işten ayrılma niyeti (r= -.47, p<.01) ile negatif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan çalışma yaşam kalitesi ile lider-üye etkileşimi (r= .69, p<.01), örgütsel bağlılık (r= .50, p<.01) ve iş tatmini (r= .75, p<.01) arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışma yaşam kalitesi ile söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün yüksek olduğu göz önüne alındığında, işyerindeki çalışma yaşam kalitesi yükseldikçe işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı ve amir-çalışan ilişki kalitesinin arttığı bununla birlikte işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeylerinin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yukarıda belirtilen ilişkilerin yanında diğer değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde; lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasında (r= -.39, p<.01)

negatif ve lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılık (r= .44, p<.01) ve iş tatmini (r= .69, p<.01) arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu gözlenmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti (r= -.38, p<.01) arasında negatif ve örgütsel bağlılık ile iş tatmini (r= .52, p<.01) arasında pozitif ilişki olduğu saptanmıştır. Son olarak iş tatmini ile işten ayrılma niyeti (r= -.55, p<.01) arasında negatif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda lider-üye etkileşim kalitesi arttıkça, örgütsel bağlılık ve iş tatminini düzeylerinin yükseldiği ve işten ayrılma eğiliminin düştüğü bulgusu elde edilmiştir.

Özetle iş yükü ve işten ayrılma niyeti ile çalışma yaşam kalitesi, lider-üye etkileşimi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında negatif ilişki olduğu belirlenmiştir. Böylece iş yükünün ve işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu çevrelerde, çalışma yaşam kalitesinin yanında lider-üye etkileşim kalitesinin de düşük olduğu, örgütsel bağlılığın zayıfladığı ve işten duyulan tatmin derecesinin de düşük kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-16: Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelâsyon Değerleri

Değişkenler	*Ortalama*	*S. Sapma*	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Yaş	32.67	6.31	-								
2.Çalışma Süresi (Sektörde)	6.48	4.43	.47**	-							
3.Çalışma Süresi (Mevcut Örgütte)	4.03	3.65	.32**	.62**	-						
4.İş Yükü	2.86	1.04	-.04	.10*	.10*	-					
5.Çalışma Yaşam Kalitesi	3.29	0.80	-.04	-.12*	-.10*	-.21**	-				
6.Lider-Üye Etkileşimi	3.42	0.90	.03	-.01	-.04*	-.26**	.69**	-			
7.Örgütsel Bağlılık	3.82	0.82	-.02	-.02	-.04	-.21**	.50**	.44**	-		
8.İş Tatmini	3.45	0.90	-.04	-.10*	-.09*	-.30**	.75**	.69**	.49**	-	
9.İşten Ayrılma Niyeti	2.65	1.18	-.07	.05	.03	.34**	-.47**	-.39**	-.38**	-.55**	-

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

3.6.4. Regresyon Analizi Bulguları

Çalışmanın bu kısmında bağımsız (yordayan ya da tahmin değişkeni) değişkenlerin bağımlı (yordanan ya da sonuç değişkeni) üzerine etkilerini belirlemek ve sebep sonuç ilişkisini sınamak amacıyla (Gürbüz ve Şahin, 2017) yapılan regresyon analizlerine yer verilmiştir. Yapılan regresyon analizlerinde bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkileri tek tek hesaplanmıştır. İlişkiler incelenirken demografik değişkenlerin yaş, sektördeki toplam hizmet süresi ve mevcut örgütteki hizmet süresi kontrol altına alınmıştır.

Lider-üye etkileşiminin aracılık etkisini (rolünü)sınamak için; Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen dört aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bu kapsamda değişkenler arasındaki ilişkiler, hiyerarşik regresyon analiziyle incelenmiş ve "Sobel Testleri" yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerden iş yükünün çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık testine ilişkin bulgular Tablo-17'de sunulmuştur.

Analizler yapılırken değişkenler arasında otokorelasyon durumu da sorgulanmıştır. Nitekim 0 ila 4 puan arasında değer alan Durbin Watson analiz sonucunun yaklaşık 2 puan civarında olması, değişkenler arasında otokorelasyon olmadığının göstergesidir (Freund vd., 2006: 166). Yapılan analiz sonucunda tüm modellere ait Durbin Watson değerlerinin 2 puanın altında olduğu görülmüştür. Bu durumda değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-17'de görüldüğü üzere regresyon analizinde yapılan Anova testi sonuçlarına göre dört modelin de anlamlı olduğu gözlenmiştir (F_1=7.01, F_2=9.25, F_3=121.67, F_4=97.29, p<.001). Bunun yanında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığının anlaşılması için de tolerans değerleri ile varyans büyütme faktörü (Variance Inflation Factor-VIF) değerleri incelenmiştir. Bunlardan tolerans değeri 0.20 ve üstünde, varyans büyütme faktörü ise (VIF) ise 10'un altında olmalıdır (Cohen vd., 2003: 424). Yapılan analiz sonucunda; değişkenlere ait tolerans değerlerinin 0.20 değerinin üstünde olduğu ve varyans büyütme faktörü (VIF) değerlerinin ise 1 puan

civarında olduğu saptanmıştır. Böylece modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca modelde iş yükü ve lider-üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi üzerindeki toplam varyansın (değişimin) yaklaşık % 49'unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo-17: Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkiler ve Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Testi

Modeller	***Bağımlı Değ.***	***β***	***t***	***R***	***R^2***	***F***
1. Test (*Hipotez 1*)				.02	.05	7.01***
Yaş	Çalışma Yaşam Kalitesi	-.01	-0.07			
Çalışma Süresi (Sektörde)		-.08	-1.27			
Çalışma Süresi (Örgütte)		-.03	-0.56			
İş Yükü		-.20	.-4.77***			
2. Test (*Hipotez 2*)				.27	.07	9.25***
Yaş	Lider-Üye Etkileşimi	.01	0.23			
Çalışma Süresi (Sektörde)		.05	0.86			
Çalışma Süresi (Örgütte)		-.05	-0.91			
İş Yükü		-.26	-5.91***			
3. Test (*Hipotez 3*)				.70	.50	121.67***
Yaş	Çalışma Yaşam Kalitesi	-.01	-0.25			
Çalışma Süresi (Sektörde)		-.11	-2.61*			
Çalışma Süresi (Örgütte)		.00	0.06			
Lider-Üye Etkileşimi		.69	21.72***			
4. Test (*Hipotez 4*)				.70	.49	97.29***
Yaş	Çalışma Yaşam Kalitesi	-.01	-0.31			
Çalışma Süresi (Sektörde)		-.11	-2.54			
Çalışma Süresi (Örgütte)		.00	0.09			
İş Yükü		-.02	-0.61			
Lider-Üye Etkileşimi		.69	20.84***			

***p<.001, **p<.01, ***p**<.05

Regresyon analizleri sonucunda; birinci aşamada iş yükünün çalışma yaşam kalitesi üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu (β= -.20, p<.001), ikinci aşamada iş yükünün lider-üye etkileşimi üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu (β= -.26, p<.001), üçüncü aşamada lider-üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu (β= .69, p<.001) sonucuna ulaşılmıştır.

Son aşamada ise iş yükü ve lider-üye etkileşiminin birlikte çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu durumda lider-üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesini yine pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği (β= .69, p<.001) saptanırken; iş yükünün ise çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamsız olduğu (β= -.02, p>.05) bulgusuna ulaşılmıştır. Başka bir deyişle, aracı değişken olan lider-üye etkileşimi modele eklendiğinde; bağımsız değişken olan iş yükünün, bağımlı değişken olan çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin β= -.20 (p<.001) değerinden β= -.02 (p>.05) değerine düştüğü ve söz konusu ilişkinin istatistiksel olarak anlamını yitirdiği saptanmıştır. Böylece lider-üye etkileşiminin iş yükü ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkide tam aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmıştır.

Diğer aşamada çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini, örgüsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenirken; çalışma yaşam kalitesi bağımsız değişken, sırasıyla iş tatmini aracı değişken, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak analizlere dâhil edilmiştir. Bir önceki analizlerde olduğu gibi demografik değişkenler olan yaş, sektördeki ve mevcut örgütteki hizmet süreleri kontrol altına alınmıştır. Bu kapsamda öncelikle çalışma yaşam kalitesi-iş tatmini ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü sorgulanmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda tüm modellere ait Durbin Watson değerlerinin 2 puanın altında olduğu görülmüştür. Bu durumda değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı teyit edilmiştir.

Tablo-18'de görüldüğü üzere regresyon analizinde yapılan Anova testi sonuçlarına göre dört modelin de anlamlı olduğu gözlenmiştir (F_1=162.09, F_2=41.58, F_3=48.22, F_4=145.28, p<.001). Bunun yanında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığının anlaşılması için yapılan analiz sonucunda; değişkenlere ait tolerans değerlerinin 0.20 değerinin üstünde olduğu ve varyans büyütme faktörü (VIF) değerlerinin ise 1 puan civarında olduğu görülmüştür. Böylece tüm modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca modelde çalışma yaşam kalitesi ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam varyansın (değişimin) yaklaşık % 60'ını açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo-18: İş Tatmini Üzerindeki Etkiler ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Testi

Modeller	***Bağımlı Değ.***	***β***	***t***	***R***	***R^2***	***F***
1. Test (*Hipotez 6*)				.75	.56	162.09***
Yaş	İş Tatmini	.00	0.07			
Çalışma Süresi (Sektörde)		-.01	-0.20			
Çalışma Süresi (Örgütte)		-.01	-0.37			
Çalışma Yaşam Kalitesi		.75	25.19***			
2. Test (*Hipotez 5*)				.50	.25	41.58***
Yaş	Örgütsel Bağlılık	-.02	-0.47			
Çalışma Süresi (Sektörde)		.07	1.27			
Çalışma Süresi (Örgütte)		-.02	-.046			
Çalışma Yaşam Kalitesi		.50	12.86***			
3. Test (*Hipotez 8*)				.53	.28	48.22***
Yaş	İş Tatmini	.02	0.53			
Çalışma Süresi (Sektörde)		-.09	-1.77			
Çalışma Süresi (Örgütte)		-.02	-0.48			
Örgütsel Bağlılık		.52	13.59***			
4. Test (*Hipotez 10*)				.77	.59	145.28***
Yaş	İş Tatmini	.01	0.19			
Çalışma Süresi (Sektörde)		-.02	-0.53			
Çalışma Süresi (Örgütte)		-.01	-0.27			
Çalışma Yaşam Kalitesi		.65	19.63***			
Örgütsel Bağlılık		.19	5.88***			

***p<.001, **p<.01, ***p**<.05

Regresyon analizleri sonucunda; birinci aşamada çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu (β= .75, p<.001), ikinci aşamada çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu (β= .50, p<.001), üçüncü aşamada örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu (β= .52, p<.001) sonucuna ulaşılmıştır.

Son aşamada ise çalışma yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılığın birlikte iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu durumda örgütsel bağlılığın iş tatminini yine pozitif ve anlamlı biçimde etkilediği (β= .19, p<.001) saptanırken; çalışma yaşam kalitesinin ise iş tatmini üzerindeki anlamlı etkisinin etki değerinin düştüğü

(β= .65, p<.001) bulgusu elde edilmiştir. Böylece örgütsel bağlılığın çalışma yaşam kalitesi ile iş tatmini arasındaki ilişkide kısmî aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmıştır.

Tablo-19: İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkiler ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Testi

Modeller	***Bağımlı Değ.***	***β***	***t***	***R***	***R^2***	***F***
1. Test (*Hipotez 7*)				.48	.23	38.25***
Yaş	İşten Ayrılma Niyeti	-.11	-2.39*			
Çalışma Süresi (Sektörde)		.05	0.89			
Çalışma Süresi (Örgütte)		-.01	-0.18			
Çalışma Yaşam Kalitesi		-.47	-12.03***			
2. Test				.50	.25	41.58***
Yaş	Örgütsel Bağlılık	-.02	-0.47			
Çalışma Süresi (Sektörde)		.07	1.27			
Çalışma Süresi (Örgütte)		-.02	-.046			
Çalışma Yaşam Kalitesi		.50	12.86***			
3. Test (*Hipotez 9*)				.40	.16	23.52***
Yaş	İşten Ayrılma Niyeti	-.12	-2.56*			
Çalışma Süresi (Sektörde)		.10	1.81			
Çalışma Süresi (Örgütte)		-.01	-0.11			
Örgütsel Bağlılık		-.38	-9.31***			
4. Test (*Hipotez 11*)				.51	.26	35.64***
Yaş	İşten Ayrılma Niyeti	-.11	-2.52*			
Çalışma Süresi (Sektörde)		.06	1.15			
Çalışma Süresi (Örgütte)		-.01	-0.28			
Çalışma Yaşam Kalitesi		-.38	-8.43***			
Örgütsel Bağlılık		-.20	-4.42***			

***p<.001, **p<.01, ***p**<.05

Müteakiben çalışma yaşam kalitesi-işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü sorgulanmıştır. Yapılan regresyon analizleri sonucunda tüm modellere ait Durbin Watson değerlerinin 2 puanın altında olduğu görülmüştür. Bu durumda değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı teyit edilmiştir. Tablo-19'da görüldüğü gibi yapılan regresyon analizinde Anova testi sonuçlarına göre dört modelin de anlamlı olduğu gözlenmiştir (F_1=38.25, F_2=41.58, F_3=23.52, F_4=35.64, p<.001).

Bunun yanında modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığının anlaşılması için yapılan analiz sonucunda; değişkenlere ait tolerans değerlerinin 0.20 değerinin üstünde olduğu ve varyans büyütme faktörü (VIF) değerlerinin ise 1 puan civarında olduğu görülmüştür. Böylece tüm modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu olmadığı anlaşılmıştır. Ayrıca modelde çalışma yaşam kalitesi ve iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki toplam varyansın (değişimin) yaklaşık % 25'inin açıkladığı tespit edilmiştir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda; birinci aşamada çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetinin üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkiye sahip olduğu (β= -.47, p<.001), ikinci aşamada çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu (β= .50, p<.001), üçüncü aşamada örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu (β= -.38, p<.001) sonucuna ulaşılmıştır.

Son aşamada ise çalışma yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılığın birlikte işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu durumda örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetini yine negatif ve anlamlı biçimde etkilediği (β= -.20, p<.001) saptanırken; çalışma yaşam kalitesinin ise işten ayrılma niyeti üzerindeki anlamlı etkisinin etki değerinin düştüğü (β= -.38, p<.001) bulgusu elde edilmiştir. Böylece iş tatmininin çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmî aracılık rolüne sahip olduğu anlaşılmıştır.

3.6.5. Yapısal Eşitlik Modeli

Önceki kısımda değişkenler arasındaki ilişkiler regresyon analizi yapmak suretiyle ortaya konmuştur. Bunun yanında tüm değişkenler arasındaki ilişkiyi bütüncül ve daha net biçimde incelemek amacıyla yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Yapısal eşitlik modellerinden biri olan yapısal regresyon modeli, gözlemlenen ve gizli değişkenleri aynı anda inceleyebilen modellerdir. Bu modeller, aralarındaki etkileşimin bilinmediği değişkenler arasındaki ilişkilerin keşfedilmesine yardımcı olmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2010: 121). Nitekim yapısal eşitlik modelleri; birden çok bağımlı değişkenin aynı anda analize sokulabilmesi, ölçüm hatalarının da göz önüne alınması ve

değişkenlerin hem bağımsız, hem de bağımlı değişken olarak test edilebilmesine olanak sağlamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 342).

Analizler yapılırken öncelikle önerilen modelin tamamıyla kabul edilmesi gerekmektedir. Bunun için de uyum iyiliği değerlerinin gerekli ölçütleri (kriterleri) karşılaması gerekmektedir. Uyum iyiliği istatistikleri incelendikten sonra modelde birtakım düzeltmeler (modifikasyon) yapılarak model geliştirilmelidir (Byrne, 2010: 140). Düzeltmelerin yapılması için de modifikasyon indeksleri incelenmelidir. Modifikasyon indeksleri, modelde öngörülemeyen hata terimleri arasındaki kovaryansları göstermektedir (Parkes, 2009: 33).

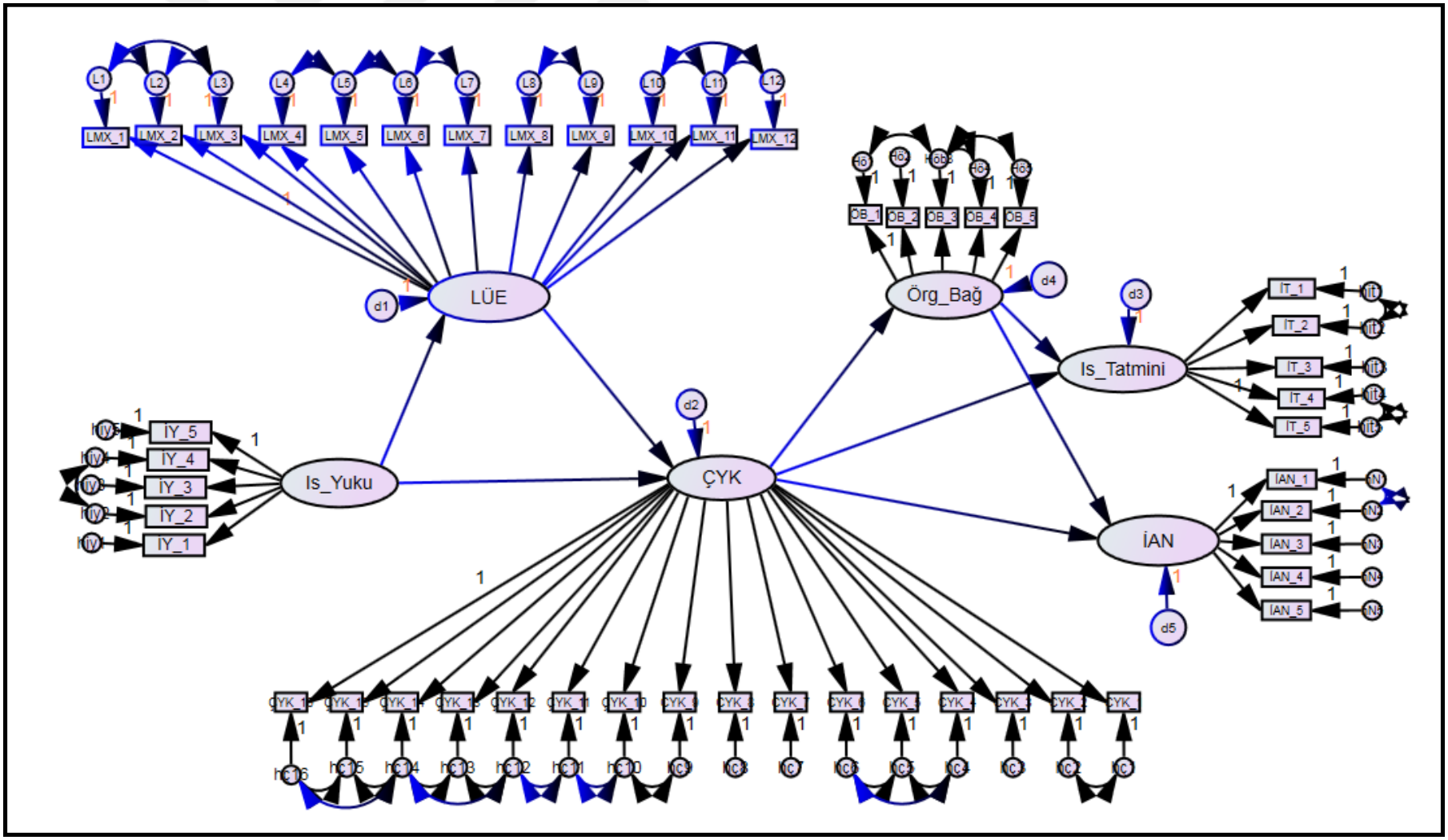
Modelin kurgulanması esnasında iyileştirmeler; mevcut parametrelerden ilişkisiz olanların ilişkilendirilmesi ve/veya anlamsız ilişkilerin çıkartılması suretiyle yapılmaktadır (Hoyle, 1995: 8). Bu düzeltmelerin yapılması sonucunda ki kare (χ^2) değeri azaltılarak model geliştirilmektedir (Arbuckle, 2007: 107). Bu safhada model test edilmekte ve elde edilen değerler iyi uyum değerlerine sahip ise değişkenler arasındaki ilişkilerin katsayıları değerlendirilebilmektedir (Cengiz ve Kırkbir, 2007: 30). Bu doğrultuda oluşturulan modelde, yapılan düzeltmelerle en iyi uyumu sağlayacak bütüncül modele ulaşılmaya gayret gösterilmiştir.

Bütüncül model oluşturulurken; önceki kısımda regresyon analizi yapılan değişkenlerin tümü modelde tanımlanmıştır. Bu kapsamda iş yükü (bağımsız değişken), lider-üye etkileşimi (aracı değişken), çalışma yaşam kalitesi (bağımsız ve bağımlı değişken), örgütsel bağlılık (aracı değişken), iş tatmini (bağımlı değişken) ve işten ayrılma niyeti (bağımlı değişken) olarak ele alınmıştır. Değişkenler, önceki bölümde açıklanan doğrulayıcı faktör analizlerinde en iyi uyum değerlerini veren şekilleriyle modele dâhil edilmiştir. Dolayısıyla tüm değişkenlerin doğrudan ve dolaylı etkileri, aynı anda değerlendirmeye alınabilmiştir. Bu çerçevede oluşturulan modelin nihai haline ilişkin uyum iyiliği değerleri Tablo-20'de özetlenmiştir.

Tablo-20: Modelin Uyum İyiliği Sonuçları

Uyum Ölçütleri	χ^2/sd	GFI	AGFI	TLI	IFI	CFI	RMSEA
Model	2.54	.87	.85	.90	.91	.94	.05

Tablo-20'de görüldüğü üzere, modifikasyon düzeltmelerinin sonrasında oluşturulan nihai model test edildiğinde; modelin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda bir sonraki aşamada modeldeki regresyon ağırlıkları ve yolların anlamlılık düzeyleri incelenmiştir. Değişkenler arasındaki söz konusu ilişkileri kapsayan model, Şekil-14'de gösterilmiştir.



Şekil-14: Modifikasyon Düzeltmeleri Sonrasında Oluşturulan Model

Yukarıda belirtilen analizlerin doğruluğunu kontrol etmek üzere ayrıca Sobel testleri yapılmıştır. İş yükü-çalışma yaşam ilişkisinde, lider-üye etkileşiminin rolünün incelendiği test sonucunda da lider-üye etkileşiminin tam aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (z= -5.791, p< .001) ortaya konmuştur. Böylece iş yükünün çalışma yaşam kalitesini (*Hipotez 1*) ve lider-üye etkileşimini (*Hipotez 2*) negatif yönde etkilediği, lider-üye etkileşiminin ise çalışma yaşam kalitesini pozitif yönde (*Hipotez 3*) etkilerken; aynı zamanda iş yükü ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkiye aracılık ettiğine (*Hipotez 4*) ilişkin hipotezlerin tümü desteklenmiştir.

Çalışma yaşam kalitesi-iş tatmini ilişkisinde örgütsel bağlılığın rolünün incelendiği Sobel testi sonucunda ise; örgütsel bağlılığın kısmî aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (z= 9.275, p< .001) teyit edilmiştir. Dolayısıyla çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılığı (*Hipotez 5*) ve iş tatminini (*Hipotez 6*) pozitif yönde etkilediği, örgütsel bağlılığın da iş tatminini pozitif yönde (*Hipotez 8*) etkilerken; aynı zamanda çalışma yaşam kalitesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kısmî olarak aracılık ettiğine (*Hipotez 10*) ilişkin hipotezlerin tümü desteklenmiştir.

Son olarak çalışma yaşam kalitesi-işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel bağlılığın aracılık etkisinin incelendiği Sobel testi sonucunda da örgütsel bağlılığın kısmî aracılık etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu (z= -7.502, p< .001) tespit edilmiştir. Bu çerçevede çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetini (*Hipotez 7*) negatif yönde etkilediği, örgütsel bağlılığın da işten ayrılma niyetini negatif yönde (*Hipotez 9*) etkilerken; aynı zamanda çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmî olarak aracılık ettiğine (*Hipotez 11*) ilişkin hipotezlerin tümü desteklenmiştir. Araştırmanın hipotezlerine ilişkin sonuçlar Tablo-21'de özetlenmiştir.

Tablo-21: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HIPOTEZLER	SONUÇ
Hipotez $_1$: İş Yükü, Çalışma Yaşam Kalitesini negatif yönde etkilemektedir.	*Desteklendi*
Hipotez $_2$: İş Yükü, Lider-Üye Etkileşimini negatif yönde etkilemektedir.	*Desteklendi*
Hipotez $_3$: Lider-Üye Etkileşimi, Çalışma Yaşam Kalitesini pozitif yönde etkilemektedir.	*Desteklendi*
Hipotez $_4$: Lider-Üye Etkileşimi, İş Yükü ile Çalışma Yaşam Kalitesi ilişkisine aracılık etmektedir (mediatör etki).	*Desteklendi*
Hipotez $_{5, 6, 7}$: Çalışma Yaşam Kalitesi, sırasıyla Örgütsel Bağlılığı (pozitif), İş Tatminini (pozitif) ve İşten Ayrılma Niyetini (negatif) anlamlı olarak etkilemektedir.	*Desteklendi*
Hipotez $_8$: Örgütsel Bağlılık, İş Tatminini pozitif yönde etkilemektedir.	*Desteklendi*
Hipotez $_9$: Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyetini negatif yönde etkilemektedir.	*Desteklendi*
Hipotez $_{10}$: Örgütsel Bağlılık, Çalışma Yaşam Kalitesi ile İş Tatmini ilişkisine aracılık etmektedir (mediatör etki).	*Desteklendi*
Hipotez $_{11}$: Örgütsel Bağlılık, Çalışma Yaşam Kalitesi ile İşten Ayrılma Niyeti ilişkine aracılık etmektedir (mediatör etki).	*Desteklendi*

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TARTIŞMA

Bu çalışmada iş yükü, çalışma yaşam kalitesi ve lider-üye etkileşiminin, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini bütüncül bir biçimde ortaya koymayı amaçlanmıştır. Bu doğrultuda örgütlerin başarısı, verimliliği ve bekası için önemli birer etken olduğu düşünülen örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olacağı öngörülen değişkenlerin fonksiyonu kuramsal ve deneysel (ampirik) yöntemlerle incelenmiştir.

Kuramsal inceleme çerçevesinde; büyük bir çoğunluğu yabancı olan ilgili yayından faydalanılmıştır. Bu kapsamda özellikle çalışma yaşam kalitesi değişkenine odaklanılmış ve söz konusu değişkene çok farklı perspektiflerden yaklaşıldığı, tanım ve bileşenlerinin çeşitli yaklaşımlara göre zenginleştiği tespit edilmiştir. Bu yüzden çalışma yaşam kalitesi, araştırmamızdaki diğer değişkenler de göz önüne alınarak *ihtiyaçların tatmini* perspektifinden ele alınmıştır. Ayrıca sonuç değişkenleri olan örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkiye sahip olduğu önceki araştırmalarda tespit edilen bu kritik değişkeni ve sonuç değişkenlerini etkileyebilecek diğer faktörlerin de göz önüne alınmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda gerek kuramsal, gerekse de deneysel incelemelerde çalışma yaşam kalitesini merkeze alan bütüncül bir araştırma yapılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın deneysel (ampirik) kısmında ise; veriler anket yöntemi ile toplanarak analiz edilmiştir. Verilerin toplanması için özel güvenlik personeli hedef kitle olarak belirlenmiş ve 506 kişinin doldurduğu anketlerden faydalanılmıştır. Yazın taraması sonucu oluşturulan hipotezleri test etmek üzere veriler analiz edilmiştir. Verilerin analizi kapsamında; ikili ilişkilerin ve gruplar arası farklılıkların, tüm değişkenler arasındaki ilişkilerin aynı anda belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu maksatla, t-testi, tek yönlü varyans analizi, korelasyon, regresyon analizleri ve Sobel testi yapılmıştır. Son olarak önceki kuramsal çalışmaların ışığında oluşturulan bütüncül model yapısal eşitlik modellemesi yapılmak suretiyle doğrulanmıştır.

Yukarıda belirtilen hususlar çerçevesinde çalışmanın bu bölümünde, değişkenlere yönelik yapılan istatistiksel analizler özetlenerek elde edilen bulgular, ilgili yazın (literatür) kapsamında tartışılmıştır. Ayrıca örgüt ve yöneticilere yönelik çeşitli öneriler sunulmuştur. Bununla birlikte gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

4.1. BAĞIMLI DEĞİŞKENLERE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER

Katılımcıların örgütsel bağlılıkla ilgili algıları incelendiğinde; örnekleme ait bireylerin bağlılık ($\bar{X}$=3.67) ve iş tatmin ($\bar{X}$=3.45) düzeylerinin orta seviyede olduğu, işten ayrılma niyeti ortalamalarının ($\bar{X}$=2.67) ise nispeten daha düşük olduğu görülmüştür. Bu durumda işgörenlerin çalıştıkları kurumdan genel olarak memnuniyet duyduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo-12).

Katılımcıların cinsiyetine göre değişkenlerin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise; örneklemimizdeki kadınların örgütsel bağlılık ve iş tatmini ortalamalarının erkeklere göre daha yüksek olduğu; buna karşın erkeklerin sadece işten ayrılma niyeti konusunda kadınlardan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu belirlenmiştir (Tablo-13). Bu sonuç literatürdeki çalışmaların bazıları ile örtüşmektedir (Iverson ve Deery, 1997: 75; Meydan, 2010: 201; Şeşen, 2010: 263).

Buradaki tek istisnai durum Şeşen'in (2010) erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kadınlardan daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmış olmasıdır. Zeynel (2014: 171) ise bağlılık ve tatmin düzeylerinin cinsiyete göre değişmediği bulgusuna erişmiştir. Dolaysıyla bu konudaki bulguların örneklem ve çalışılan sektöre göre değişebileceği akla gelmiştir. Bizim çalışmamızda ise özel güvenlik görevlisi olan işgörenlerde kadınların erkeklere göre işlerinden daha fazla tatmin oldukları ve daha az işten ayrılma eğilimi gösterdikleri saptanmıştır. Bunun da kadınlara uygulanan pozitif ayrımcılıktan kaynaklanabileceği değerlendirilmiştir.

Çalışanların eğitim düzeyine göre değişkenlerin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde; katılımcıların sadece örgütsel bağlılık düzeylerinin tahsil durumuna göre anlamlı biçimde değiştiği bulgusu elde edilmiştir (Tablo-14). Bu sonuç Gündoğan'ın

(2009: 97) bulguları ile örtüşürken, Carayon ve arkadaşlarının (2003: 59) bulgularından farklıdır. Chughtai ve Zafar'in (2006: 40) eğitim düzeyi yükseldikçe, örgütsel bağlılığın azaldığı yönündeki tespitleri dikkate alındığında; eğitim düzeyinin bireylerin iş, hatta meslek değiştirme konusunda cesaretlendirebilecek bir faktör olduğu düşünülmektedir.

Katılımcıların mevcut iş yerlerindeki hizmet sürelerine göre değişkenlerin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise; sadece iş tatmininin örgütteki hizmet süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı biçimde değiştiği anlaşılmıştır. Anlamlı farklılığın özellikle 3 yıl ve üstünde çalışma süresinde oluştuğu saptanmıştır (Tablo-15).

Elde edilen bu sonuç, özellikle örgütsel bağlılık bağlamında sürpriz olmuştur. Her ne kadar Chughtai ve Zafar (2006: 58) da örgütsel bağlılığın çalışma süresine göre değişmediği sonucuna ulaşsa da Hellman (1997: 685) Meyer ve arkadaşları (2002: 39, 42), Perez (2008: 45), Griffin ve Hepburn (2005: 619-620), O'Neill vd., (2009: 26) Meydan (2010: 162) ve Şeşen (2010: 263) örgütsel bağlılığın çalışma süresine göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Nitekim örgüt için sarf edilen emekler ve çalışma süresi yan bahis bakış açısına göre bir nevi yatırım aracı olarak görüldüğünde (Griffin ve Hepburn, 2005: 614, 619), işgörenlerin bağlılık düzeyinin değişmesi beklenebilir.

Bağımlı değişkenlerin diğer değişkenlerle ilişkisine yönelik korelasyon analizlerine göre (Tablo-16); örgütsel bağlılık iş yükü arasında negatif (r= -.21) ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu durumda örneklemimizde; iş yükünün kabul edilebilir seviyenin üstüne çıkmasıyla birlikte, kuruma/iş yerine olan bağların zayıfladığı sonucuna ulaşılmıştır. Zira ağır iş yüküne maruz kalındığında; çalışanlar, görevlerine yönelik sundukları girdi ve katkıları azaltmak suretiyle kuruma olan bağlarını zayıflatabilmektedir (Easthope ve Easthope, 2000: 55).

Öte yandan örgütsel bağlılığın lider-üye etkileşimi (r= .44) ile aynı yönde ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Nitekim işgörenler ile amir/yöneticileri arasında yaşanan ilişkinin kalitesi yükseldikçe, çalışanların işlerine olan bağlılık düzeyi de pekişebilmektedir (Sparrowe ve Liden, 1997: 526; Hogg, 2004: 837). Hatta bu bağlılık bazı durumlarda kurumdan ziyade lidere/yöneticiye karşı daha yoğun biçimde hissedilmektedir. Nitekim liderinden ve elde ettiği konum ya da kaynaklardan memnun olan işgörenler, bu desteği karşılıksız bırakmamak adına işlerine kendilerini adayarak,

sadakat ve bağlılıklarını pekiştirmektedir (Kang vd., 2011: 766; Windeler ve Riemenschneider, 2016: 182).

Diğer bir bağımlı değişken olan iş tatminine yönelik korelasyon analizleri incelendiğinde; iş tatmini ile iş yükü arasında ters yönlü bir ilişkinin (r= -.30) olduğu gözlenmiştir. İş yükünün yoğunlaşması sonucu işe karşı olumsuz yaklaşımların sergilendiği ve tatminin azaldığı (Wicker ve August, 1995: 41; Swartz, 1999: 132; Yıldırım ve Aycan, 2008: 1375) göz önüne alındığında, işgörenlerin tatmini için iş yükü yoğunluğunu kabul edilebilir seviyede tutmanın gerekli olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra çalışanları asıl görevlerinden alıkoyan lüzumsuz ve/veya acil olmayan ek görevler ile bürokratik işlemlerin de iş doyumunu azaltıcı bir etken olduğu (Stuart vd., 2008: 3017; Balanuye, 2014: 28) göz ardı edilmemelidir.

Analizlerde; iş tatmini ile ilişkili olan bir diğer değişkenin de (r= .69) lider-üye etkileşimi kalitesi olduğu tespit edilmiştir. Çalışanla amiri arasındaki kaliteli bir ilişki sonucunda çalışanların tatmini ve örgüte bağlılık düzeyi üst seviyede seyrederken, işten ayrılma niyet ve oranları da azalmaktadır (Hogg, 2004: 837). Nitekim lider-üye etkileşimi iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi işgören tutumlarının şekillenmesinde düzenleyici (ılımlaştırıcı) ya da aracı bir değişken olarak etki sahibi olabilmektedir (Zhang vd., 2012: 123; Maden ve Kabasakal, 2014: 362; Portoghese vd., 2015: 761).

Son çıktı değişkeni olan işten ayrılma niyeti ile ilişkisi olan değişkenler bağlamında; işten ayrılma niyeti ile iş yükü arasında aynı (pozitif) yönlü bir ilişkinin (r= .34) olduğu gözlenmiştir. Söz konusu ilişki öngörülebilmektedir. Çünkü rasyonel düzeyde olmayan iş yükü, çalışanların işlerinden memnun olmasının önüne geçerek bireyleri işlerinden ayrılma düşüncesine itmektedir (Zeytinoglu vd., 2007: 43; Qureshi vd., 2013: 768; Duxbury ve Halinski, 2014: 670).

Katılımcılarımızın işten ayrılma niyeti ile ilişki içerisinde olan diğer bir değişken lider-üye etkileşimidir. Araştırmamızda söz konusu ilişkinin ters yönlü olduğu (r= -.39), başka bir ifadeyle lider-üye etkileşim kalitesi arttıkça, işten ayrılma niyetinin azaldığı saptanmıştır. Bulgular literatürdeki diğer çalışmalarla örtüşmektedir. Zira Han ve Jekel'e göre (2011: 46) işgörenin amiriyle ilişki kalitesi yüksek olduğu takdirde; işinden memnun olması ve mutluluk duyma olasılığı artmaktadır. İşinden doyum sağlayan ve tatmin olan

bir çalışanın da işini bırakmayı düşünme olasılığı oldukça düşmektedir. Sonnentag ve Frese (2003: 474) ise işten ayrılma düşüncesine meyilli olanlar için olumsuz faktörlerin etkilerini hafifletebilecek lider-üye etkileşimi gibi etkenlerin önemini vurgulamıştır.

Aracılık testi aşamasında, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerine yönelik olarak yapılan regresyon analizlerinde; örgütsel bağlılığın, iş tatminini olumlu (β= .52) ve işten ayrılma niyetini ise (β= -.38) olumsuz biçimde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın; çalışma yaşam kalitesi-iş tatmini ve çalışma yaşam kalitesi-işten ayrılma niyeti ilişkilerinde kısmî aracı değişken olduğu görülmüştür.

Bulgularımıza paralel olarak Kim ve arkadaşları da (2005: 191) iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ve her iki değişkenin yüksek olması durumunda işten ayrılma niyetinin azaldığını ileri sürmüştür. Bu yüzden örgütsel bağlılık; çalışanların mevcut sorumluluklarının ötesinde ilave sorumlulukları almalarını sağlamak, iş doyumuna yol açmak ve işten ayrılma eğilimini kaldırmak ya da azaltmak için kullanılabilecek bir manivela gibi kullanılabilir (Neininger vd., 2010: 576; Najafi vd., 2011: 5247). Başka bir deyişle örgütsel bağlılık, hem işverenler, hem de işgörenler için kullanılabilecek ortak bir değer olarak görülmelidir (Meyer ve Maltin, 2010: 334).

4.2. BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLERE YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER

Katılımcıların bağımsız değişkenlerle ilgili algıları incelendiğinde; örnekleme ait bireylerin çalışma yaşam kalitesi ($\bar{x}$=3.29) ve lider-üye etkileşimi seviyelerinin düzeylerinin ($\bar{x}$=3.42) orta seviyede olduğu, iş yükü ortalamalarının ($\bar{x}$=2.85) ise nispeten daha düşük olduğu görülmüştür. Bu çerçevede katılımcıların çalıştıkları kurumda çalışma yaşam kalitesini ile liderleriyle yaşadıkları ikili ilişkinin kalitesini normal düzeyde algıladıkları, öte yandan iş yükü miktarını da diğerlerinde düşük olsa da normal düzeyde karşıladıkları sonucuna ulaşılmıştır (Tablo-12).

Katılımcıların cinsiyetine göre değişkenlerin farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde ise; cinsiyete göre hem lider-üye etkileşiminin, hem de çalışma yaşam kalitesinin anlamlı biçimde değiştiği ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda örneklemimizdeki kadınlarda çalışma yaşam kalitesi ve lider-üye etkileşimi ortalamalarının erkeklere göre

daha yüksek olduğu gözlenmiştir (Tablo-13). Bu sonuç literatürdeki çalışmaların bazıları ile örtüşmektedir. Nitekim Nair'in (2013: 44) ile Opollo ve arkadaşlarının (2014: 121), yaptığı araştırmalarda; çalışma yaşam kalitesi algısının cinsiyete göre değiştiği, kadınların erkeklere göre daha fazla çalışma yaşam kalitesine sahip olduğu gözlenmiştir. Öte yandan Yeşil ve arkadaşları (2010: 115) ise çalışma yaşam kalitesinin konusunda; kadınların erkeklere göre daha olumsuz şartlara sahip olduğunu saptamıştır.

Lider-üye etkileşiminin cinsiyete göre değişmesi konusunda ise; benzer biçimde Cevrioğlu (2007: 120) cinsiyete göre etkileşim kalitesinin anlamlı biçimde değiştiği bulgusuna erişmiştir. Ancak söz konusu araştırmada bizim örneklemimizin tersine kadınların lider-üye etkileşim kalitesinin erkeklere göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kaşlı (2009: 87) ise lider-üye etkileşiminin cinsiyete göre anlamlı olarak değişmediği bulgusuna ulaşmıştır.

Katılımcıların eğitim durumuna göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak üzere yapılan analizler sonucunda; iş yükü ve çalışma yaşam kalitesi algılamalarının eğitim düzeyine göre anlamlı biçimde değiştiği tespit edilmiştir (Tablo-14). Yine de iş yükünün eğitim düzeyine göre değişmesinin işin ve işyerinin özelliklerine göre bağlı olduğu söylenebilir. Bazı sektörlerde yüksek tahsilli bireylerin iş yükü yüksek olabilirken; bazılarında da eğitim düzeyindeki çeşitliliğe rağmen iş yükü herkes için eşdeğer seviyede olabileceği düşünülmektedir.

Katılımcıların mevcut iş yerlerindeki hizmet sürelerine göre algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak üzere yapılan analizler sonucunda (Tablo-15); örgütteki hizmet süresine göre çalışma yaşam kalitesi ve lider-üye etkileşimi değiştiği gözlenmiştir. Benzer biçimde Afşar (2015b: 161) işyerindeki hizmet süresi arttıkça çalışma yaşam kalitesinin yükseldiği bulgusuna ulaşmıştır. Araştırmamızda örgütteki hizmet süresi özellikle 3 yıl ve üstünde olan işgörenlerin çalışma yaşam kalitelerinin ve lider-üye etkileşim ortalamalarının diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumda Gül ve arkadaşlarının (2014: 27) ileri sürdüğü gibi örgüt içerisinde ne kadar uzun zaman hizmet edilirse kariyer yapma ve iyi koşullara erişme olanağının o denli arttığı değerlendirilmiştir.

Bunun yanında örgüt içerisindeki emek süresinin işgörenler için bir çeşit yatırım, örgüt/yönetim için de bir çeşit girdi ve tecrübe faktörü olarak görüldüğü söylenebilir. Zira işgörenin sahip olduğu tecrübe, geçmiş deneyimler ve örgütte yeni olup olmadığı lider-üye etkileşimi gelişimini etkileyebilecek bir unsurdur (Dienesch ve Liden, 1986: 628). Çalışan iş yerinde yeni ise örgütün kural, uygulama ve normlarını bilmeyerek, diğer işgörenlerden farklı davranış sergileyebilmektedir (Feldman ve Brett, 1983: 261). Bu durumda da lideri ile kaliteli ilişki kurması (diğer koşulların sağlanması halinde) zamana yayılabilmektedir.

Bağımsız değişkenlerden iş yükünün etkilerine ilişkin regresyon analizleri incelendiğinde; iş yükünün çalışma yaşam kalitesini (β= -.20) olumsuz biçimde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır (Tablo-17). Benzer biçimde çalışma yaşamının önemli bir unsuru olan iş yükünün (Arts vd., 2001: 13) çalışma yaşam kalitesini düşüren bir etken olduğu bazı araştırmalarda ortaya konmuştur (Gurses vd., 2009: 437; Lai vd., 2009: 437). Bununla birlikte iş yükünün lider-üye etkileşimini (β= -.26) de olumsuz biçimde etkilediği tespit edilmiştir. Zira çalışma ortamındaki genel iş yükü miktarı, lider-üye etkileşim kalitesini etkileyen önemli faktörlerdendir (Bisen ve Priya, 2010: 77).

Araştırmamızda saptadığımız diğer bir bulgu da lider-üye etkileşimi kalitesinin çalışma yaşam kalitesini olumlu yönde ve güçlü bir biçimde (β= .69) etkilemesidir. Nitekim Graen ve arkadaşları (1977: 530, 504) da amir ve çalışan ikilisi arasındaki ilişkinin durumunun çalışma yaşam kalitesini de etkileyebileceği yönünde bulgulara rastlamıştır. Sirgy ve arkadaşları (2001: 251) da kararlara katılım ve rollerin belirginliğinin de çalışma yaşam kalitesine olumlu biçimde katkı sunduğu sonucuna ulaşmıştır. Liderle ilişkisi iyi olan işgörenlerin, kararlara katılım sağlama konusunda daha çok olanağa sahip olacağı, amirinin daha sık desteğini alacağı düşünüldüğünde, grup içinde olan işgörenlerin çalışma yaşam kalitesinin diğerlerine göre yüksek olması kaçınılmazdır.

İş yükü-çalışma yaşam kalitesi ilişkisinde lider-üye etkileşiminin rolünün sorgulandığı analizler sonucunda lider üye etkileşiminin bu ilişkide tam aracılık etkisine sahip olduğu (β= .69) saptanmıştır. Bu durumda ikili arasındaki ilişki kalitesinin üst seviyede olması, liderle çalışan arasındaki samimiyet ve güvenin tesis edilmesi halinde,

çalışma yaşam kalitesinin artabileceği söylenebilir. Çünkü amiriyle kalitesi yüksek bir etkileşim içerisinde olan işgörenler, işle ilgili bol miktarda kaynak ve desteğe erişebilme avantajına sahip olmaktadır (Loi vd., 2011: 671; Cheng vd., 2012: 723).

Hatta ilişkinin kalitesi, amirin işlemsel (prosedür) adaletine ilişkin algıları bile olumlu biçimde yönlendirerek, işgörenleri "adil amir"e karşılık vermek için işe daha fazla sarılmaya davet edebilmektedir (Meng ve Wu, 2015: 63). Böylece kaliteli ilişkiye sahip olarak "grup içi"nde kalan çalışanlar, çalışma koşullarını olumlu biçimde algılayarak, pozitif çalışma psikolojisine sahip olabilmektedir (Karanika-Murray vd., 2015: 61). Öte yandan işin sadece fiziksel koşullarını düzeltmenin emekçiler için yeterli olmadığı, çalışanların doyumu için liderin rolünün de göz ardı edilmemesi gerektiği (Portoghese vd., 2015: 761) ifade edilebilir.

Araştırmamızın temel değişkeni olan çalışma yaşam kalitesinin örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin sınandığı diğer aşamada; çalışma yaşam kalitesinin sırasıyla hem iş tatminini (β= .75), hem de örgütsel bağlılığı (β= .50) olumlu biçimde etkilediği belirlenmiştir (Tablo-18). Elde edilen bulgular yazındaki önceki araştırmalarla örtüşmektedir. Zira Efraty ve Sirgy (1990: 35), Sirgy, ve arkadaşları (2001: 276), Lee ve arkadaşları (2007: 283) ile Koonmee ve arkadaşları (2010: 22) çalışma yaşam kalitesinin seviyesi arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılığın da yükseldiğini ortaya koymuştur. Bu durumda çalışma yaşantısında işgörenlerin ihtiyaçları ve beklentileri karşılandığı ölçüde; personelin işinden aldığı haz/doyum zenginleşmekte (Efraty ve Sirgy, 1990: 35; Manhas, 2013: 118) ve personelin örgütüyle bağı güçlenmektedir (Erdem, 2010: 529; Farid vd., 2015: 60; Ojedokun vd., 2015: 8)

Diğer taraftan çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma niyetini ise olumsuz biçimde (β= -.47) etkilediği gözlenmiştir (Tablo-19). Benzer bir şekilde Demir (2011: 461), çalışma yaşam kalitesi ile işte kalma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, kötü çalışma koşullarının ise işte devamsızlığa yol açtığını saptamıştır. Nitekim Korunka ve arkadaşları (2008: 4) da çalışma yaşam kalitesinin işten ayrılma eğilimini en çok etkileyen unsurlardan biri olduğunu ileri sürmüştür. Bu doğrultuda Lee ve arkadaşları (2013: 164), işten ayrılma niyeti en fazla olanların, çalışma yaşam kalitesi en düşük olanlardan oluştuğunu tespit etmiştir.

Kritik bir tutum olan örgütsel bağlılığın etkileri incelendiğinde ise; örneklemimizde örgütsel bağlılığın iş tatminini olumlu yönde (β= .52) etkilerken, işten ayrılma niyetini ters yönde etkilediği (β= -.38) görülmüştür. Elde edilen bu sonuçlar yazındaki önceki çalışmalarla uyumludur. Zira hem Bateman ve Strasser (1984: 107, 109), hem de Wong ve arkadaşları (2001: 335, 336) örgütsel bağlılığın iş tatmininin öncülü olduğunu tespit etmişlerdir.

İş tatminini artıran örgütsel bağlılık beklendiği gibi işten ayrılma eğilimini de azaltmaktadır (Neininger vd., 2010: 575; Çalışır vd., 2011: 527). Dolayısıyla bağlılığı en yüksek olan işgörenlerin, örgütü terk etme eğilimleri de oldukça düşük seyretmektedir (Allen ve Meyer, 1980: 1; Angle ve Perry, 1981: 10; Cuskelly ve Boag, 2001: 82) Dolayısıyla örgütsel bağlılık işi bırakma eylemlerini de azaltan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Raghunathan vd., 1998: 570).

Yukarıdaki bulguların yanında çalışma yaşam kalitesi-iş tatmini ve çalışma yaşam kalitesi-işten ayrılma niyeti ilişkilerinde örgütsel bağlılığın kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Görüldüğü üzere kaliteli bir çalışma ortamı sonucu işgörenlerin hem aidiyet duyguları gelişmekte, hem de işten aldıkları doyum artmaktadır. Bunun yanı sıra örgüte yönelik aidiyet duygusu da işten alınan tatmini artırmaktadır. Benzer biçimde Froese ve Xiao (2012: 2146-2147), işgörenle kurum arasındaki uyumun bağlılık ve tatmin duygularını pekiştirdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu yüzden araştırmamızda örgütsel bağlılığın çalışma yaşam kalitesi-iş tatmini ilişkisinde kısmî aracılık ettiği bulgusu, dikkate değerdir. Nitekim Rusbult ve Farrel (1983: 429-438'den akt. Gül, 2002: 38) çeşitli faktörlerin etkisi altında bireylerin tatmin olmasa bile işlerine saplanıp kalıp, kendilerini işe psikolojik bağlamda bağlanmış hissedebileceklerini ifade etmiştir. Bu anlamda işgörenlerin mercek altına alınmasında örgütsel bağlılık değişkeninin anahtar role sahip olduğu söylenebilir.

Öte yandan çalışma yaşam kalitesi işten ayrılma niyetini de doğrudan ve dolaylı olarak etkilemektedir. Güvenli ve saygın bir çalışma ortamı işte kalma eğilimini güçlendirirken; sürekli aile ve özel yaşama sirayet eden (Lee vd., 2015: 526-528), kötü ya da yanlış insan kaynakları uygulamaları (Martin, 2011: 107), kariyerinde ilerleyememe (Carayon vd., 2003: 59), görevle ilgili stres ve gerilim kaynaklarının

yoğunluğunu içeren (Carayon vd., 2003: 59; Turunç vd., 2010a: 128) işler de işte kalma eğilimini düşürmektedir.

Bununla birlikte işten ayrılma niyeti üzerinde en güçlü etkiye sahip unsur ise örgütsel bağlılıktır (Angle ve Perry, 1981: 10; Sjöberg ve Sverke, 2000: 250; Carayon vd., 2003: 59; Cho vd., 2009: 379; Calisir vd., 2009: 527; Martin, 2011: 109). Başka bir deyişle özel yaşantıda mutlu olmayı dâhil etkileyen çalışma koşulları, kuruma yönelik aidiyet/bağlılık duygusunu ve işten ayrılma düşüncesini yönlendirmektedir. Aynı zamanda çalışma yaşamındaki kalite seviyesinin, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi, işgörenlerin yaşayabildiği işte kalma/iş bırakma ikileminde verecekleri kararları etkilemektedir.

Sonuç olarak, çalışanların maruz kaldığı iş yükü yoğunluğunun hem çalışma yaşam kalitesini hem de amirleriyle yaşadıkları lider-üye etkileşim kalitesini olumsuz biçimde etkilediği anlaşılmıştır. Ayrıca iş yükünün çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisine lider-üye etkileşimin aracılık ettiği saptanmıştır. Bununla birlikte çalışma yaşam kalitesinin iş tatmini ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken; işten ayrılma niyeti üzerinde ters yönlü etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Diğer taraftan örgütsel bağlılığın tatminini olumlu yönde etkilerken; işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca örgütsel bağlılığın çalışma yaşam kalitesi-iş tatmini ve çalışma yaşam kalitesi-işten ayrılma niyeti ilişkisinde kısmî aracılık rolüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada kurgulanan hipotezler hem kuramsal bazda, hem de istatistiksel olarak desteklenmiştir.

4.3. ÖRGÜTLERE VE İŞ HAYATINA YÖNELİK DEĞERLENDİRMELER

Rekabete dayalı koşullarda, özellikle ilgi ve bilgi, tecrübe, yetkinlik ve yetenekleri ile değer yaratan işgörenler, örgütler için önemli ve vazgeçilmez bir kaynaktır. Bu bağlamda öncelikle üstün yeteneklere sahip yeri doldurulması güç personelin kaybedilmesi örgütler için büyük bir dezavantajdır. Çünkü örgüt ve yönetimler; çalışanların temini, yetiştirilmesi, tecrübe kazandırılması ve işe uyum sağlaması için maddi ve manevi birçok maliyeti/çabayı ortaya koymaktadır.

Varlığı örgüte zarardan çok fayda getirdiği halde kaybedilen çalışkan, tecrübeli ve yetenekli bir işgören, şayet kendi rızasıyla işten ayrılmışsa; örgütün ve yöneticilerin bu sorunu dikkate alıp çeşitli tedbirler almaları gerekmektedir. Diğer çalışanlarını da yitirip rakiplerine kaptırmak ve kendi imajlarını zedelemek istemeyen işletmelerin personel devir oranını düşürmek üzere özeleştirilerini yapmaları ve işgörenlerin talep ve beklentilerine kulak vermelerinin faydalı olacaktır. Zira kaybedilen her bir işgücü; önceki emek ve harcamaların boşa gitmesi, yeni işgörenlerle sil baştan yapılması ve acemilerin yetişmesi için ihtiyaç duyulacak ilave zaman ve maliyet anlamına gelmektedir. Ayrıca "sahip olduğu değerleri kolayca ve sıklıkla elden çıkaran bir örgüt" imajı da kurum için hoş olmayan bir görüntüdür. Nitekim böyle bir profil çizen işletme; vasıflı personel için hiçbir zaman çekici olmayacaktır.

Bahsedilen zarar ve kayıpları göğüslemek zorunda kalmak istemeyen örgütler; işgörenlerinin kurumsal aidiyetlerini yükseltecek politika ve uygulamalara ağırlık vermelidir. Çünkü örgütüne bağlılığı yüksek olan çalışanlar, aynı zamanda işlerinden doyum sağlamakta ve işten ayrılmayı düşünmemektedir. Dolayısıyla işgörenlerini hem iş yerinde, hem de işi dışındaki genel yaşantısında mutlu edecek yöntemler mercek altına alınmalıdır. Böylece örgütüne bağlılık derecesi yüksek, işinden ve görevlerinden doyum sağlayan ve işine sıkı sıkıya sarılan, birbirini destekleyerek başarıya ulaşan bir emekçiler kitlesine sahip olunabilir.

Öte yandan teknoloji ve rekabetin yoğunlaştığı günümüz iş çevresinde, iş yükü kaçınılmaz hale gelmiştir. Araştırmamızda da görüldüğü üzere, çalışma hayatının vazgeçilmez bir unsuru olan iş yükü; makul bir seviyenin üstünde olduğu zaman hem çalışma yaşam kalitesi, hem de hem de amir-işgören ilişkisi (lider-üye etkileşimi) olumsuz biçimde etkilenmektedir. Dolayıyla maruz kalınan ağır iş yükü, çalışma ortamında tespit edilen birçok olumsuzluklar zincirini tetiklemektedir.

Yazındaki önceki araştırmalardan hatırlanacağı üzere; ağır iş yükü miktarı, belirttiğimiz iki değişkeni de olumsuz biçimde etkilemesiyle birlikte, çalışanların performansında düşmelere, strese, yorgunluk ve tükenmişliğe, fiziksel ve duygusal rahatsızlıklara, hatalı üretim ve iş kazası risklerine, iş tatminsizliğine, işe devamsızlık vakalarında artışa, işten ayrılma niyeti ve davranışının artmasına sebep olmaktadır.

Ayrıca ağır iş yükü koşulları, çalışanların iş dışı yaşantılarını da etkileyerek iş-aile çatışmasına yol açmakta ve bireylerin iyilik/mutluluk hallerine gölge düşürebilmektedir.

Yukarıda bahsedilen birçok olumsuzluk ve dezavantajlarla karşılaşmak istemeyen kurum ve yöneticiler; öncelikle mevcut iş yükü miktarını doğru biçimde ölçmelidir. Şayet örgüt içerisinde bölüm/departmanlar veya personel bazındaki mukayeselerde iş yükü miktarları arasında dengesizlik varsa, önce iş yükü adil biçimde dağıtılmalıdır. Müteakip aşamada ise; doğal olan iş yükü dışında suni ve gereksiz iş yüküne yol açan etkenler bertaraf edilmelidir. Örneğin çalışma ortamındaki birimler arasındaki koordinesizlik ya da güvensizlikten kaynaklanan aynı işin gereksiz biçimde tekrarlanması, patrona ya da amire yaranmak üzere icat edilen ekstra ve lüzumsuz işler, bürokratik, idari ve hukukî engeller, teknolojinin etkin biçimde kullanılmaması, yanlış işe yanlış kişinin yönlendirilmesi gibi eylemlerden örgüt ve yönetimler kurtulmalıdır.

Bunun için öncelikle iş tasarımları doğru yapılmalı, insan kaynakları yönetimi etkin biçimde kullanılmalı ve teknolojiden azami biçimde istifade edilmelidir. İş tasarımı sonrasında iş bölümlemesinde herkesin her işi yapması yaklaşımından uzaklaşılarak, uzmanlaşmaya gidilmelidir. Ayrıca personel istihdamında liyakat kriteri göz ardı edilmemeli, işe uygun kriterleri taşıyan ve her anlamda işi hak eden bireyler işe alınmalıdır. Mevcut çalışanların da gerek gelişen teknolojiye, gerekse de değişen çalışma koşullarına yönelik eğitimleri sürekli tazelenmelidir.

Diğer bir aşama da performansın doğru biçimde ölçülmesi, geri besleme ve ihtiyaç duyulan tedbirleri alma safhasıdır. Zira iş yerinde gerekli beceri ve yetkinliğe, yeterli eğitim seviyesine ve çalışma azmine sahip olmayan işgörenler tespit edilerek, bu tip bireylerin yetersizliğinin iş arkadaşlarına ilave iş yükü yüklediği gerçeği göz ardı edilmemelidir. Anılan gruptaki işgörenlerin yetersizliklerine neyin yol açtığı saptanarak buna karşı tedbir alınmalıdır. Böylelikle gereksiz ve suni iş yüküne neden olan bazı etkenlerden kurtulunabilir.

Bertaraf edilemeyen iş yükünün olumsuz etkilerini azaltmak/yok etmek için de çalışma yaşam kalitesini ve lider-üye etkileşim kalitesini geliştiren diğer etmenler ön plana çıkarılmalıdır. Zira rekabet etmenin önemini arttırdığı günümüzde, işletmeler için hayatta kalma ve yok olma arasından ince bir çizgi geçmektedir. Ne var ki

sürdürülebilirliği amaçlayan bazı örgütler, çalışma yaşam kalitesini kendilerinin önünde bir engel olarak görebilmektedir. Bu tip örgüt ve yönetimlerde; kaliteli bir çalışma ortamının gerekliliği bilinci oluşturulmalıdır.

Ayrıca sürdürülebilirlik için çalışma ortamındaki kalitenin geliştirilmesinin maliyetinden çekinilerek sözde rasyonel davranılmakta ve risk anında küçülerek işgücünü azaltma çözümü ön plana çıkmaktadır. Ancak kısa dönemli ve kısır bir vizyona sahip bu tip örgütlerin başarılı ve verimli olması beklenemez. Bahsedilen yaklaşımın tersine değişimi ve örgütsel gelişimi doğru anlayan uzun dönemli vizyona sahip örgütler ise, çalışma yaşam kalitesini geliştirmenin sürdürülebilir olmanın önünde bir engel teşkil etmediğinin farkında olduğundan, rekabet üstünlüğünü ele geçirebilmektedir.

Dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajını elde etmeyi/tutmayı ve değer yaratmayı hedefleyen örgüt ve yönetimlerin, kaliteli bir çalışma ortamını tesis etmesi, işgörenlerinin çalışma hayatlarının yanında sosyal ve iş dışı yaşantılarında da esenliğini desteklemesi gerektiği, personelinin fiziksel ve ruhsal sağlığını koruyacak bilinçte olması gerektiği düşünülmektedir. Bu bağlamda örgütün ve yöneticilerin; çalışanların motivasyon, mutluluk ve tatminine zemin hazırlayan politika ve uygulamalar geliştirmesi tavsiye edilmektedir.

Nitekim emekçilerine özerklik ve iş kontrolü olanağı sağlayarak kendilerini aktif bir çalışan olarak hissetmelerine yol açan, gerek ücret ve maddi/manevi ödüllendirmelerde, gerekse de diğer özlük haklarında adil davranan, terfi ve kariyer imkânları geniş olan, iletişimi açık tutarak personelini sürekli destekleyen, ergonomiye ve çalışan güvenliğine önem veren, iş güvencesi ile personelini huzurlu kılan ve çalışanlarını aileleriyle birlikte önemseyen yönetimlerin; emekçilerinin aidiyetini (bağlılığını) kazanarak üstün performansı elde etmesi kaçınılmazdır. Her ne kadar bahsedilen bu uygulamalar örgütlere ilave bir yük getirecekmiş gibi görünse de benimsenmesi halinde işletmelere uzun vadede birçok avantaj kazandıracaktır.

Yukarıda belirtilen örgütsel tedbirlerin yanında, bireysel bazda kullanılabilecek diğer bir unsur da liderin kendisi ve astlarına yönelik yaklaşımlarıdır. Bu bağlamda örgütlerin; astlarının her birini iyi tanıyan, hiç kimseyi ötekileştirmeden kucaklayan, işgörenlerinin sorun ve ihtiyaçlarını bilen, problemlerinin çözümünde onların yanında

olan, personelini nasıl motive edeceğini bilen, hem kendini hem de maiyetini yetiştiren, onların gelişimini ve kariyerlerinde ilerlemelerini destekleyen, izleyicilerine güven vererek onların saygılarını kazanan, samimi, ilgili ve bilgili yapıya sahip olan, vizyon sahibi ve bilinçli liderlere ihtiyacı vardır. Zira liderler, örgütün temsilcisi, vitrini ve vekilleridir.

İşyerindeki bazı olumsuzluklara rağmen yukarıdaki özelliklere sahip liderlerin, çalışma ortamını yaşanılabilir, hatta tercih edilebilir hale dönüştürmesi olasıdır. Nitekim çalışma yaşam kalitesi üzerinde en büyük etkiye sahip faktörlerden birisi de lider-üye etkileşim kalitesidir. Amirle astı arasındaki ilişkinin ve karşılıklı etkileşimin kalitesi; hem amir, hem de işgören için değerli bir "iş kaynağı"dır.

Bu iş kaynağına sahip ikililerin (yönetici-çalışan) birbirlerine daha fazla güvenmesi, saygı duyması, birbirlerini samimi hissetmesi ve karşılıklı olarak birbirlerini desteklemeleri sonucu başarının ve performansın yükselmesi kuvvetle muhtemeldir. İş yerindeki yoğun talepler, ağır iş yükü, stres vb. birçok olumsuzlara karşın, etkileşim kalitesinin varlığı, özellikle işgörenlerin bu olumsuzluklardan daha az etkilenmesine yol açarak, onlar için motive edici ve performans artırıcı bir dinamiğe dönüşebilir.

Nitekim çalışanlarla amirleri arasındaki etkileşim kalitesi yüksek olduğu durumda amirlerinden aldıkları destek ve özerklik yetkisiyle beraber; bireyler, işlerinden daha fazla tatmin olmakta, kurumlarına olan bağlılıkları güçlenmekte, performansları artmakta, işten ayrılma eğilimleri azalmakta, örgütsel sapma ve üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilememekte ve işi bırakma davranışına tenezzül etmemektedir. Bu yüzden öncelikle örgütün yöneticilerini astlarıyla kaliteli ilişkiler kurmaya teşvik etmesi ve yöneltmesi, gerekirse yöneticilerini bu konuda eğitmesi gerekmektedir.

Yöneticilerin de bu değerli iş kaynağını etkin biçimde kullanmak için çalışanlarıyla kaliteli bir etkileşimi arzulaması ve astlarının azamîsini grup içerisine çekmek üzere stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Zira kaliteli bir etkileşimle birlikte liderin grubu içinde kalan işgören sayısı ne kadar fazla olursa, sinerji ve başarı o denli artacaktır. Bu durumda da hem işgörenler, hem yöneticiler, hem de örgüt kazanacaktır.

4.4. GELECEKTE YAPILACAK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Araştırmamızda örgütsel çevrenin önemli bir unsuru olan çalışma yaşam kalitesi değişkenini merkeze alınarak, bu değişkenin öncül ve aracıları olarak iş yükü ve lider-üye etkileşimi değişkenleri ele alınmıştır. Çalışma yaşam kalitesinin ardılları olarak ise sırasıyla örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti değişkenleri mercek altına alınmıştır.

Yazın taramasında bahsedilen değişkenlerin tümünün bir arada incelendiği bir araştırmaya rastlanmamıştır. Genellikle çalışma yaşam kalitesinin bağlılık, tatmin ve işten ayrılma gibi örgütsel tutum ve davranışlarla ilişkilerinin incelendiği, bazı araştırmalarda da iş yükü-çalışma yaşam kalitesi ilişkisinin incelendiği tespit edilmiştir. Öte yandan söz konusu değişkenlerin birbirleriyle ilişkisinde lider-üye etkileşiminin rolünün sorgulanmadığı saptanmıştır.

Oysa lider-üye etkileşim kalitesi örgütsel birçok faktörün etkilerini değiştirebilecek, yönlendirebilecek ve hatta düzenleyebilecek güce sahip bir değişkendir. Bu doğrultuda gelecekte yapılacak diğer araştırmalarda da lider-üye etkileşim kalitesinin aracılık (mediatör) ve farklılaştırıcı/ılımlaştırıcı/düzenleyici (moderatör) etkilerinin sorgulanması gerektiği düşünülmektedir.

Bununla birlikte modelimizin orijinini oluşturan çalışma yaşam kalitesi, içinde birçok bileşeni bulunduran çok boyutlu ve karmaşık bir değişkendir. Söz konusu değişkenin başka birçok değişkenle olası ilişkilerinin incelenmesine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda araştırmamızda kullandığımız çok değişkenli modele; başka değişkenlerin de ilave edilerek modelin genişletilmesi halinde, yazına değerli bir katkı sağlanacağı öngörülmektedir.

Öte yandan çalışmamızda örgütsel bağlılık değişkeni tek boyutlu olarak analizlere dahil edilmiş ve katılımcıların genel bağlılık düzeyleri dikkate alınmıştır. Bunun nedeni ilk defa araştırmamızda oluşturulan bütüncül modelde örgütsel bağlılığın genel etki ve sonuçlarını ortaya koymaktır. Dolayısıyla benzer çalışmayı yapacak olan araştırmacıların; örgütsel bağlılığın duygusal, normatif ve devam bağlılığı boyutlarının etki ve sonuçlarının ayrı ayrı sorgulayabileceği düşünülmektedir. Diğer taraftan çalışma yaşam kalitesi-iş tatmini ve çalışma yaşam kalitesi-işten ayrılma niyeti ilişkilerinde

örgütsel bağlılığın yüksek ve düşük olduğu durumlardaki düzenleyici etkisinin de sorgulanmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

Araştırmamızın diğer bir değişkeni olan iş yükü, analizlere dâhil edilirken, sadece katılımcıların algılarından faydalanılmıştır. Bunun sebebi güvenlik sektöründeki neredeyse tüm katılımcıların günlük çalışma sürelerinin birbirine eşit/yakın olmasıdır. Zira örneklemdekilerin emek süreleri arasında büyük bir farklılık oluşmadığından, katılımcıların beyanlarına göre sonuçlara ulaşılmıştır. Bu yüzden gelecekte yapılacak araştırmalarda; iş yüküne yönelik öznel (subjektif) değerlendirmelerin yanında, nesnel (objektif) ölçümleme metotları da kullanılabilir. Ayrıca çalışmanın genellenebilirlik düzeyini artırmak için boylamsal araştırma yapılarak uzun dönemli veri toplama ve/veya gözlemleme yöntemleri kullanılabilir.

Son olarak araştırmanın yapıldığı örneklemimizde; demografik özellikler dâhil birçok değişkeninin katılımcılar arasında çok büyük fark göstermediği gözlenmiştir. Katılımcılarımızın mensubu olduğu özel güvenlik sektöründe çalışanların profillerinin birbirine yakın olduğu, çalışma standart ve koşullarının çoğu yerde birbirine paralel olduğu düşünüldüğünde bu sonuç kaçınılmazdır. Bu doğrultuda araştırmamızda kurguladığımız model ve benzerlerinin, daha heterojen bir yapıya sahip farklı örneklem ve sektörlerde sınanmasının; hem ilgili yazın, hem de örgüt ve yöneticiler açısından çok faydalı sonuç/dersler ortaya koyacağı düşünülmektedir.

SONUÇ

Çalışma yaşam kalitesiyle ilgili araştırmalar incelendiğinde; konunun bir bütünlük içerisinde ele alınmaktan çok, farklı değişkenlerle ve küçük parçalarını bulmaya yönelik araştırmalarla sınırlı kalındığı görülmüştür. Ayrıca, yerli yazında çalışma yaşam kalitesini konu edinen inceleme sayısının kısıtlı, olduğu gözlenmiştir. Bu araştırma sayesinde çalışma yaşam kalitesinin birçok değişkenle etkileşimi detaylı biçimde incelenerek, hem örgütsel davranış yazınına katkı sağlanmaya, hem de söz konusu değişkenin dinamikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Bu doğrultuda çalışma yaşam kalitesini merkeze alan araştırmamızda; elde edilen bulguların yazına ve kurum/yöneticilere faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bütüncül bir modelin kurgulandığı çalışmamızda; ağır iş yükü koşullarının hem çalışma yaşam kalitesini, hem de lider-üye etkileşim kalitesini düşürdüğü, lider-üye etkileşiminin ise iş yükünün çalışma yaşama yaşam kalitesi üzerindeki etkiye aracılık ettiği belirlenmiştir.

Bununla birlikte kalitesi yüksek olan çalışma ortamının, işgörenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmin seviyelerine olumlu biçimde katkı sağladığı, işten ayrılma niyetinde ise düşüşe neden olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılığın çalışma yaşam kalitesi ile iş tatmini ve çalışma yaşam kalitesi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği saptanmıştır.

Araştırmanın sonucunda; personelin seçimi, istihdamı, eğitimi/yetiştirilmesi, tecrübe kazanması aşamaları için maddi imkânlarını, zamanını ve emeğini ortaya koyan yönetim/işletmelerin en değerli kaynağı olan insan gücünü elde tutmayı amaçlayan politika ve uygulamalara ihtiyacı olduğu düşünülmektedir. Bu doğrultuda personeli işinden ayrılma düşüncesi ve eylemine iten süreç ve faktörlerin doğru biçimde tespit edilmesi gerekmektedir. Bu yüzden bireylerin kurumsal aidiyetini artıracak, onların iş yerinde ve iş dışındaki yaşantılarında mutluluğunu önemseyecek, kaliteli bir çalışma ortamının tesis edilmesinin önemli olduğu söylenebilir.

Ayrıca liderlerin; mevcut iş yükünü adil biçimde işgörenlere dağıtarak, personeline adil davranarak, çalışanlarıyla içten ve samimi bir ilişki kurarak, onları her

anlamda destekleyerek, gelişimlerine yardımcı olarak ve onlara özerklik sağlayarak, güvene dayalı ve kaliteli bir ilişkiyi kurmasının örgütün menfaatine olacağı ifade edilebilir. Böylece tecrübeli ve bilgili çalışanların rakiplere kaptırılmayabilecek, iş gücü maliyetleri düşürülebilecek, örgütsel etkinlik ve performans artırılabilecektir. Zira çalışma ortamında kaçınılmaz olan iş yükü yoğunluğu karşısında; personelin çalışma koşullarının fiziki ve zihni bağlamda kaliteli hale dönüştürülmesinin, iş görenlerin fiziksel, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesinin çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu sonuçlara yol açacağı aşikârdır.

Diğer taraftan kaliteli bir çalışma ortamı sadece işgören için değil, aynı zamanda kurum ve yönetimlerin uzun dönemli menfaatleri için de vazgeçilmezdir. Nitekim iş yerinde kaliteyi amaçlayan örgütlerde kurumsallaşma ön plana çıkacak, başta işgören sağlığı ve güvenliği olmak üzere birçok konuda karşılaşabilecek riskler bertaraf edilecek, örgütün hem içindeki mensupları nezdinde, hem de dış çevredeki diğer kurum/bireyler için imajı olumlu olacaktır. Böyle bir durumda da örgütün çekim merkezi haline geleceği ve paydaşlarına güven telkin edeceği ifade edilebilir.

Ayrıca olumlu ve olumsuz birçok unsurun etkisi altındaki çalışma ortamında, işgörenlerin amir ve yöneticileri ile ilişkilerinin önemli bir kuvvet çarpanı olduğu da görülmektedir. Bu anlamda amirin; maiyetine samimi bir yaklaşımda bulunması, onun gelişimini desteklemesi, işlerin yapılışı esnasında personeline inisiyatif ve özerklik vermesi, karar verirken ve ödül veya yaptırımları uygularken adil olması, dolayısıyla ikilinin arasında güven ve desteğe dayalı bir etkileşimin tesis edilmesi önem arz etmektedir.

Böylece hem çalışma koşullarında, hem de amiriyle ilişkilerinde kaliteli bir ortamın var olduğunu gören çalışan kesimi, bu kaynakların kıymetini dikkate alacaktır. Başka bir deyişle çalışanlar, örgüt ve liderlerinden aldıkları bu olumlu girdilerin karşılığını verme eğilimine girecektir. İşinde mutlu olan, amiriyle ilişkisinden hoşnut olan bireylerin memnuniyetleri ve iş doyumları da yükseleceğinden, örgüte ve /veya amire olan bağlılık da pekişecektir. Bu durumdaki işgörenler, kurum ve yöneticilere karşı kendini daha fazla sorumlu hissederek, fedakârca emek sarf edecek ve performanslarını üst seviyede tutmaya çalışacaktır. Çalışanlar bir takım olumsuzluklara karşılaşılsa bile aidiyetleri yüksek olduğundan işten ayrılmayı düşünmeyecektir.

KAYNAKÇA

Aarons, G. A. ve Sommerfeld, D. H. (2012). Leadership, Innovation Climate, and Attitudes toward Evidence-Based Practice during a Statewide Implementation. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, *51*, 4, 423-431."

Abo-Znadh, S. (1998). "An Exploration of Selected Staff and Job Characteristics and Their Relationship to Quality of Work Life, among Staff Nurses in Medical/Surgical Units in Two Tertiary Care Hospitals in Saudi Arabia". *Doktora Tezi*, Virginia, George Mason University. „

Adams, J. S. Toward an Understanding of Inequity. *Journal o] Abnormal and Social Psychology*, *67*, 422-436. „

Afşar, S. T. (2011). Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ankara*. „

Afşar, S.T. (2015a). Impact of the Quality of Work-Life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 17*, 2, 45-75. „

Afşar, S.T. (2015b). Akademisyenlerin Çalışma Yaşam Kalitesini Hacettepe Üniversitesi Üzerinden Okumak. *Eğitim Bilim Toplum, 13*, 50, 134-173. „

Agarwal, U.A., Datta, S., Blake-Beard, S. ve Bhargava, S. (2012). Linking LMX, Innovative Work Behaviour and Turnover Intentions: The Mediating Role of Work Engagement. *Career Development International*, *17*, 3, 208-230. „

Akdağ, Ş.K. (2013). "Sınıf Öğretmenlerinin İşyükü Algılarının İncelenmesi„. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı. „

Akyıldız, H. ve Turunç, Ö. (2013). *Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Alter Yayıncılık. „

Alderfer, C.P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York: Free Press. „

Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C. ve Soane, E.C. (2013). The Link between Perceived Human Resource Management Practices, Engagement and Employee Behaviour: A Moderated Mediation Model. *The International Journal of Human Resource*

Allen, N.J. (2003). Examining Organizational Commitment in China. *Journal of Vocational Behavior, 62*, 3, 511-515. „

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*, 1, 1-18. „

Allen, D. G. ve Shanock, L. R. (2013). Perceived Organizational Support and Embeddedness as Key Mechanisms Connecting Socialization Tactics to Commitment and Turnover among New Employees. *Journal of Organizational Behavior, 34*, 3, 350-369. „

Amah, O. E. (2009). Job Satisfaction and Turnover Intention Relationship: The Moderating Effect of Job Role Centrality and Life Satisfaction. *Research and Practice in Human Resource Management, 17*, 1, 24-35. „

Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 1-14. „

Arnett, D. B., Laverie, D. A. ve McLane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools. *Cornell Hospitality Quarterly, 43*, 2, 87. „

Arbuckle, J.L. (2007). *Amos 16.0 User's Guide*, Chicago: SPSS Inc. „

Arts, S. E., Kerkstra, A., Zee, J. ve Abu-Saad, H. H. (2001). Quality of Working Life and Workload in Home Help Services. *Scandinavian Journal of Caring Sciences, 15*, 1, 12-24. „

Ashcraft, D. M. (1992). Health in the Workplace. In Kelley, L. (Ed.). *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology, 82*, 259-283. New York: Elsevier Science Publishing Company, Inc. „

Avcı, N. (2008). "Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi". *Yüksek Lisans Tezi*, İzmir, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü. „

Avcı, N. ve Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20, 1, 33-44. „

Aycan, Z. ve Eskin, M. (2005). Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational Support in Reducing Work–Family Conflict for Men and Women: The Case of Turkey. Sex roles, 53, 7-8, 453-471. „

Aydın, İ. (2009). "Sağlık Yönetimi Alanında Lisans Eğitimi Almış Sağlık Çalışanlarının Çalışma Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi". *Yüksek Lisans Tezi,* Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.„

Ayyıldız, H. ve Cengiz, A.G.E. (2006). Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme.

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11, 2. ”

Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Tactical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology,* 51, 1173-1182.

Basak, E., Ekmekci, E., Bayram, Y. ve Bas, Y. (2013). Analysis of Factors that Affect the Intention to Leave of White-Collar Employees in Turkey Using Structural Equation Modelling. In *Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science*(Vol. 2).

Baillien, E., De Cuyper, N. ve De Witte, H. (2011). Job Autonomy and Workload as Antecedents of Workplace Bullying: A Two-wave Test of Karasek's Job Demand Control Model for Targets and Perpetrators. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*, 1, 191-208.

Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Euwema, M. C. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. Journal of Occupational Health Psychology, 10, 2, 170-180.

Balanuye, B. (2014). “Cerrahi Kliniklerde Çalışan Hemşirelerin Iş Yükünün Hasta Güvenliğine Etkisi„. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara, Başkent Üniversitesi Sağlik Bilimleri Enstitüsü Hemşirelik Anabilim Dalı.

Balsanelli, A. P., Cunha, I. C. K. O. ve Whitaker, I. Y. (2009). Nurses' Leadership Styles in the ICU: Association with Personal and Professional Profile and Workload. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, *17*, 1, 28-33.

Bateman, T. S. ve Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, *27*, 1, 95-112.

Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, *39*, 6, 1538-1567.

Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, *66*, 32-40.

Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. ve Stinglhamber, F. (2005). The Role of Change in the Relationship between Commitment and Turnover: A Latent Growth Modeling Approach. *Journal of Applied Psychology*, *90*, 3, 468-482.

Bircan, N. (2014). “Stresin Hemşirelerde Çalışma Yaşam Kalitesine Etkisi”. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bisen, V. ve Priya. (2010). *Industrial Psychology*, New Delhi: New Age International Limited.

Blau, P. M. (1964). Exchange and Power in Social Life, New York: Wiley.

Bolat, O. İ. (2011). İş Yükü, İş Kontrolü ve Tükenmişlik İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*, 2, 87-101.

Bolduc, R. R. (2001). "An Analysis of the Relationship between Quality of Work Life and Motivation for Correctional Services Officers in the Montreal Area". *Doktora Tezi*, Montreal, Department of Educational and Counselling Psychology McGill University.

Brannon, D., Barry, T., Kemper, P., Schreiner, A. ve Vasey, J. (2007). Job Perceptions and Intent to Leave among Direct Care Workers: Evidence from the Better Jobs Better Care Demonstrations. *The Gerontologist*, *47*, 6, 820-829.

Britt, T. W. ve Dawson, C. R. (2005). Predicting Work-Family Conflict From Workload, Job Attitudes, Group Attributes, and Health: A Longitudinal Study. *Military Psychology*, *17*, 3, 203-227.

Burns, J.Z. ve Otte, F.L. (1999). Implications of Leader-Member Exchange Theory and Research for Human Resource Development Research. *Human Resource Development Quarterly*, *10*, 3, 225-248.

Byrne, B.M. (2010). *Structural Equation Modeling with AMOS Basic Concepts, Applications, and Programming* (2.Baskı), New York, Taylor and Francis Group, LLC.

Calisir, F., Gumussoy, C. A. ve Iskin, I. (2011). Factors Affecting Intention to Quit among IT Professionals in Turkey. *Personnel Review*, *40*,4, 514-533.

Carsten, J. M. ve Spector, P. E. (1987). Unemployment, Job Satisfaction, and Employee Turnover: A Meta-Analytic Test of the Muchinsky Model. *Journal of Applied Psychology*, *72*, 3, 374.

Carayon, P., Sainfort, F. ve Smith, M. J. (1999). Macroergonomics and Total Quality Management: How to Improve Quality of Working Life?.*International Journal of Occupational Safety and Ergonomics, 5*, 2, 303-334.

Carayon, P., Hoonakker, P., Marchand, S. ve Schwarz, J. (2003). Job Characteristics and Quality of Working Life in the IT Workforce: The Role of Gender. *In Proceedings of the 2003 SIGMIS Conference on Computer Personnel Research: Freedom in Philadelphia--Leveraging Differences and Diversity in the IT Workforce* (58-63). ACM.

Carayon, P. ve Gürses, A. P. (2005). A Human Factors Engineering Conceptual Framework of Nursing Workload And Patient Safety in Intensive Care Units. *Intensive and Critical Care Nursing, 21*, 5, 284-301.

Carbery, R., Garavan, T. N., O'Brien, F. ve McDonnell, J. (2003). Predicting Hotel Managers' Turnover Cognitions. *Journal of Managerial Psychology*, *18*, 7, 649-679.

Cascio, W. F. (2003). Changes in Workers, Work, and Organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology: Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology*, *402*-422. New York: Wiley.

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.

Cavanagh, S. J. ve Coffin, D. A. (1992). Staff Turnover among Hospital Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *17*, 11, 1369-1376.

Cengiz, E. ve Kırkbir, F. (2007). Yerel Halk Tarafından Algılanan Toplam Turizm Etkisi Ile Turizm Destegi Arasındaki Iliskiye Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*, 1, 19-37.

Cevrioğlu, E. (2007). "Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme". *Doktora Tezi*, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Chang, H. T., Chi, N. W. ve Miao, M. C. (2007). Testing the Relationship Between Three-Component Organizational/Occupational Commitment and Organizational/Occupational Turnover Intention Using a Non-Recursive Model. *Journal of Vocational Behavior, 70*, 2, 352-368.

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

Chernyak-Hai, L. ve Tziner, A. (2014). Relationships between Counterproductive Work Behavior, Perceived Justice and Climate, Occupational Status, and Leader-Member Exchange. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *30*, 1, 1-12.

Chen, C.F. (2006). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Flight Attendants' Turnover Intentions: A Note. *Journal of Air Transport Management, 12*, 5, 274-276.

Chen, Z.X. ve Aryee, S. (2007). Delegation and Employee Work Outcomes: An Examination of the Cultural Context of Mediating Processes in China. *Academy of Management Journal, 50*, 1, 226-238.

Chen, G., Ployhart, R. E., Thomas, H. C., Anderson, N. ve Bliese, P. D. (2011). The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships between Job

Satisfaction Change and Turnover Intentions. *Academy of Management Journal*, *54*, 1, 159-181.

Chen, W.S. , Haniff, J., Siau, C.S., Seet, W., Loh, S. F., Jamil, M.H.A., ... ve Baharum, N. (2014). Psychometric Properties of the Malay Work-Related Quality of Life (WRQoL) Scale in Malaysia. *World Journal of Social Science Research, 1*, 1, 57-67.

Cheng, T., Huang, G. H., Lee, C. ve Ren, X. (2012). Longitudinal Effects of Job Insecurity on Employee Outcomes: The Moderating Role of Emotional Intelligence and the Leader-Member Exchange. *Asia Pacific Journal of Management*, *29*, 3, 709-728.

Cheng, Y. ve Stockdale, M. S. (2003). The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in a Chinese Context. *Journal of Vocational Behavior*, *62*, 3, 465-489.

Chisholm, R. F. (1983). Quality of Working Life: Critical Issue for the 80s. *Public Productivity Review*, 10-25.

Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave Versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*, *28*, 3, 374-381.

Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N. ve Kim, M. S. (2013). How does Corporate Ethics Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, *39*, 4, 853-877.

Chughtai, A. A. ve Zafar, S. (2006). Antecedents and Consequences of Organizational Commitment Among Pakistani University Teachers. *Applied HRM Research*, *11*, 1, 39-64.

Chui, M. A., Look, K. A. ve Mott, D. A. (2014). The Association of Subjective Workload Dimensions on Quality of Care and Pharmacist Quality of Work Life. *Research in Social and Administrative Pharmacy, 10*, 2, 328-340.

Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Met A-Analysis. *Academy of Management Journal*, *36*, 5, 1140-1157.

Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. ve Aiken, L.S. (2003). *Applied Multiple Regression/Correlation Analysis for the Behavioral Sciences* (3.Baskı), Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 17*, 3, 336-354.

Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E. ve Wesson, M. J. (2013). Justice at the Millennium, a Decade Later: A Meta-Analytic Test of Social Exchange and Affect-Based Perspectives. *Journal of Applied Psychology*, *98*, 2, 199-236.

Conway, N. ve Briner, R. B. (2012). Investigating the Effect of Collective Organizational Commitment on Unit-Level Performance and Absence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 85*, 3, 472-486.

Cook, J. R. ve Salvendy, G. (1999). Job Enrichment and mental Workload in Computer-based Work: Implications for Adaptive Job Design. *International Journal of Industrial Ergonomics, 24*, 1, 13-23.

Cook, K.S. ve Rice, E. (2006). "Social Exchange Theory", J. Delamater (Ed.), *Handbook of Social Psychology*, New York: Springer Science, 53-76.

Cox-Fuenzalida, L. E., Swickert, R. ve Hittner, J. B. (2004). Effects of Neuroticism and Workload History on Performance. *Personality and Individual Differences, 36*, 2, 447-456.

Cömert, M. (2009). "Okul Yöneticilerinin Ertelemecilik Davranışları, İş Yükleri ve Kişilik Özelliklerine İlişkin Algıları„. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Malatya, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı.

Cullen, J. C., Silverstein, B. A. ve Foley, M. P. (2008). Linking Biomechanical Workload and Organizational Practices to Burnout and Satisfaction. *Journal of Business and Psychology, 23*, 63-71.

Currivan, D.B. (2000). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review, 9*, 4, 495-524.

Cuskelly, G. ve Boag, A. (2001). Organisational Commitment as a Predictor of Committee Member Turnover among Volunteer Sport Administrators: Results of a Time-Lagged Study. *Sport Management Review, 4*, 1, 65-86.

Çalışkan, A. (2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 1*, 2, 115-141.

Çalışkan, A. ve Hazır, K. (2012). Psikolojik Güçlendirmenin Iş Tatminine Etkisinde Örgütsel Bağliliğin Aracilik Rolü. *Cag University Journal of Social Sciences, 9*, 2.

Çatak, T. ve Bahçecik, N. (2015). Hemşirelerin İş Yaşamı Kalitesi ve Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi. *Journal of Marmara University Institute of Health Sciences, 5*, 2, .

Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi, 13*,1, 11-20.

Danford, A., Richardson, M., Stewart, P., Tailby, S. ve Upchurch, M. (2008). Partnership, High Performance Work Systems and Quality of Working Life. *New Technology, Work and Employment, 23*, 3, 151-166.

Dansereau, F., Cashman, J. ve Graen, G. (1973). Instrumentality Theory and Equity Theory as Complementary Approaches in Predicting the Relationship of Leadership and Turnover among Managers. *Organizational Behavior and Human Performance, 10*, 2, 184-200.

Dansereau, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, *13*, 1, 46-78.

Das, B. L. ve Baruah, M. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management*, *14*, 2, 08-16.

Davis, L. E. ve Sullivan, C. S. (1980). A Labour-Management Contract and Quality of Working Life. *Journal of Occupational Behaviour, 1*, 1, 29-41.

Day, D. V. ve Crain, E. C. (1992). The Role of Affect and Ability in Initial Exchange Quality Perceptions. *Group & Organization Management*, *17*, 4, 380-397.

Delamotte, Y. ve Walker, K. F. (1976). Humanization of Work and the Quality of Working Life—Trends and Issues. *International Journal of Sociology*, *6*, 1, 8-40.

Demir, M. (2011). İşgörenlerin ÇalişmaYaşamı Kalitesi Algılamalarının Işte Kalma Niyeti ve İşe Devamsızlık ile İlişkisi. *Ege Academic Review, 11*, 3, 453-464.

Demiral, Y., Ünal, B., Kılıç, B., Soysal, A., Bilgin, A. C., Uçku, R. ve Theorell, T. (2007). İş Stresi Ölçeğinin İzmir Konak Belediyesi'nde Çalışan Erkek İşçilerde Geçerlik ve Güvenilirliğinin İncelenmesi. Toplum Hekimliği Bülteni, 26, 1, 11-18.

Denton, M., Zeytinoglu, I.U. ve Davies, S. (2003). *Organizational Change and the Health and Well-Being of Home Care Workers* (No. 110). McMaster University.

Derya, S. (2008). "Crossover of Work-Family Conflict: Antecedent and Consequences of Crossover Process in Dual-Earner Couples,,.*Doktora Tezi*, İstanbul, Koç Universitesi.

Dewe, P. J., O'Driscoll, M. P. ve Cooper, C. L. (2012). Theories of Psychological Stress at Work. *Handbook of Occupational Health and Wellness,* 23-38.

Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review, 11,* 3, 618-634.

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

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L. ve Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange Integrating the Past with an Eye toward the Future. *Journal of Management, 38*, 6, 1715-1759.

Duxbury, L. ve Halinski, M. (2014). Dealing with the "Grumpy Boomers": Re-Engaging the Disengaged and Retaining Talent. *Journal of Organizational Change Management, 27*, 4, 660-676.

Duxbury, L. E. ve Higgins, C. A. (1991). Gender Differences in Work-Family Conflict. *Journal of Applied Psychology, 76*, 1, 60-74.

Duyan, E. C., Aytaç, S., Akyıldız, N. ve Van Laar, D. (2013). Measuring Work Related Quality of Life and Affective Well-Being in Turkey. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 4*, 1, 105-116.

Dwyer, D.J. ve Ganster, D.C. (1991). The Effects of Job Demands and Control on Employee Attendance and Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior, 12*, 7, 595-608.

Easthope, C. ve Easthope, G. (2000). Intensification, Extension and Complexity of Teachers' Workload. *British Journal of Sociology of Education, 21,* 1, 43-58.

Easton, S. ve Van Laar, D. (2013). QoWL (Quality of Working Life)-What, How, and Why?.*Psychology Research, 3,* 10, 596-605.

Edwards, J. A., Van Laar, D., Easton, S. ve Kinman, G. (2009). The Work-Related Quality of Life Scale for Higher Education Employees. *Quality in Higher Education, 15,* 3, 207-219.

Efraty, D. ve Sirgy, M. J. (1990). The Effects of Quality of Working Life (QWL) on Employee Behavioral Responses. *Social Indicators Research, 22*, 1, 31-47.

Elangovan, A. R. (2001). Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis. *Leadership & Organization Development Journal, 22*, 4, 159-165.

El Akremi, A., Colaianni, G., Portoghese, I., Galletta, M. ve Battistelli, A. (2014). How Organizational Support Impacts Affective Commitment and Turnover among

Italian Nurses: A Multilevel Mediation Model. *The International Journal of Human Resource Management*, *25*, 9, 1185-1207.

Emerson, Richard. (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological* Review, 27, 31-41.

Emerson, Richard. (1972a). *Exchange Theory. Part I: A Psychological Basis for Social Exchange*. In Joseph Berger, Morris Zelditch Jr. ve B. Anderson (Ed.), Sociological Theories in Progress (38-57). Boston: Houghton Mifflin.

Emerson, Richard. (1972b). *Exchange Theory, Part II: Exchange Relations and Networks*. In Joseph Berger, Morris Zelditch Jr. ve B. Anderson (Ed.), Sociological Theories in Progress (58-87). Boston: Houghton Mifflin.

Erdem, M. (2010). Öğretmen Algılarına Göre Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Egitim Yönetimi Dergisi*, *16*, 4, 511-537.

Erdogan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange And Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*, 57, 2, 305-332.

Erdogan, B. ve Liden, R. C. (2006). Collectivism as a Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange and Ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, *27*, 1, 1-17.

Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I. A. ve Alipour, F. (2015). Relationship between Quality of Work Life and Organizational Commitment among Lecturers in a Malaysian Public Research University. *The Social Science Journal, 52*, 1, 54-61.

Feldman, D.C. ve Brett, J. M. (1983). Coping with New Jobs: A Comparative Study of New Hires and Job Changers. *Academy of Management Journal*, *26*, 2, 258-272.

Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A. ve Loquet, C. (2004). How Can Managers Reduce Employee Intention to Quit?.*Journal of Managerial Psychology*, *19*, 2, 170-187.

Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975).*Belief, Attitude, Intention and Behavior: An Introduction to Theory and Research, Reading*. MA: Addisson-Wesley.

Flickinger, M., Allscher, M. ve Fiedler, M. (2016). The Mediating Role of Leader–Member Exchange: A Study of Job Satisfaction and Turnover Intentions in Temporary Work. *Human Resource Management Journal, 26*, 1, 46-62.

Freeman, R. B. (1977). Job Satisfaction as an Economic Variable. *Working Paper No.:225, National Bureauof Economic Research and Harvard University*, 1-13.

Freund, R.J., W.J. Wilson ve Sa, P. (2006). *Regression Analysis Statistical Modeling of a Response Variable* (2.Baskı). San Diago, California: Elsevier Inc.

Froese, F. J. ve Xiao, S. (2012). Work Values, Job Satisfaction and Organizational Commitment in China. *The International Journal of Human Resource Management*, *23*, 10, 2144-2162.

Gaillard, A. W., Boucsein, W. ve Stern, J. (1996). Psychophysiology of Workload. *Biological Psychology, 42*, 3, 245-247.

Gellatly, I. R., Meyer, J. P. ve Luchak, A. A. (2006). Combined Effects of the Three Commitment Components on Focal and Discretionary Behaviors: A Test of Meyer and Herscovitch's Propositions. *Journal of Vocational Behavior, 69*, 2, 331-345.

Gerstner, C. R. ve Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review Of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, *82*, 6, 827.

Geurts, S. A., Kompier, M. A., Roxburgh, S.ve Houtman, I. L. (2003). Does Work–Home Interference Mediate the Relationship between Workload and Well-Being?*Journal of Vocational Behavior, 63*, 3, 532-559.

Gökkaya, Ö. (2014). Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi "Kocaeli Belediyeleri Örneği". *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, *2*, 3, 1-18.

Graen, G. B., Orris, J.B. ve Johnson, T. W. (1973). Role Assimilation Processes in a Complex Organization. *Journal of Vocational Behavior, 3*, 4, 395-420.

Graen, G. B., Liden, R.C. ve Hoel, W. (1982a). Role of Leadership in the Employee Withdrawal Process. *Journal of Applied Psychology*, *67*, 6, 868-872.

Graen, G., Novak, M. A. ve Sommerkamp, P. (1982b). The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model. *Organizational Behavior and Human Performance*, *30*, 1, 109-131.

Graen, G. B. ve Scandura, T.A. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. *Research in Organizational Behavior*, *9*, 175-208.

Graen, G. ve Schiemann, W. (1978). Leader–Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach. *Journal of Applied Psychology*, *63*, 2, 206.

Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *The Leadership Quarterly*, *6*, 2, 219-247.

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.

Greguras, G. J. ve Ford, J. M. (2006). An Examination of the Multidimensionality of Supervisor and Subordinate Perceptions of Leader-Member Exchange. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *79*, 3, 433-465.

Griep, R.H., Rotenberg, L., Vasconcellos, A.G.G., Landsbergis, P., Comaru, C. M. ve Alves, M.G.M. (2009). The Psychometric Properties of Demand-Control and Effort–Reward Imbalance Scales Among Brazilian Nurses. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 82,* 10, 1163-1172.

Grier, R., Wickens, C., Kaber, D., Strayer, D., Boehm-Davis, D., Trafton, J. G. ve John, M. S. (2008). The Red-Line of Workload: Theory, Research, and Design. *Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting (New York), 52*, 18, 1204-1208.

Griffeth, R. W., Hom, P. W. ve Gaertner, S. (2000). A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium. *Journal of Management*, *26*, 3, 463-488.

Griffin, M. L. ve Hepburn, J. R. (2005). Side-Bets and Reciprocity as Determinants of Organizational Commitment Among Correctional Officers. *Journal of Criminal Justice, 33*, 6, 611-625.

Gurses, A. P. ve Carayon, P. (2009). Exploring Performance Obstacles of Intensive Care Nurses. *Applied Ergonomics, 40*, 3, 509-518.

Gurses, A. P., Carayon, P. ve Wall, M. (2009). Impact of Performance Obstacles on Intensive Care Nurses' Workload, Perceived Quality and Safety of Care, and Quality of Working Life. *Health Services Research, 44*, 2, 422-443.

Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış, 2*, 1, 37-56.

Gündoğan, T. (2009). "Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması". *Uzmanlık Yeterlilik Tezi*, Ankara, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştirma Yöntemleri* (4.Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hales, C. (1987). Quality of Working Life, Job Redesign and Participation in a Service Industry: A Rose by Any Other Name?.*Service Industries Journal, 7*, 3, 253-273.

Han, G. H. ve Jekel, M. (2011). The Mediating Role of Job Satisfaction between Leader-Member Exchange and Turnover Intentions. *Journal of Nursing Management*, *19*, 1, 41-49.

Harris, K., Russell, L. ve Harris, R. (2015). When Good Goes Bad: The Effects of High Negative Affectivity on Pressure to Produce. *Journal of Management and Strategy*, *6*, 3, 1-8.

Harris, O. J. ve Hartman, S. J. (2002). *Organizational Behavior* (2.Baskı), Binghamton, NY: The Haworth Press, Inc.

Hauck, E. L., Snyder, L. A. ve Cox-Fuenzalida, L. E. (2008). Workload Variability and Social Support: Effects on Stress and Performance. *Current Psychology*, *27*, 2, 112-125.

Hellman, C.M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leave. *The Journal of Social Psychology*, *137*, 6, 677-689.

Henderson, D.J., Liden, R.C., Glibkowski, B.C. ve Chaudhry, A. (2009). LMX Differentiation: A multilevel Review and Examination of its Antecedents and Outcomes. *The Leadership Quarterly*, *20,* 4, 517-534.

Herzberg, F. I. (1966). *Work and the Nature of Man*, Cleveland: World Publishing.

Hetty van Emmerik, I.J., Bakker, A.B. ve Euwema, M.C. (2009). Explaining Employees' Evaluations of Organizational Change with the Job-Demands Resources Model. *Career Development International*, *14*, 6, 594-613.

Heuvel, M., Demerouti, E. ve Peeters, M.C. (2015). The Job Crafting Intervention: Effects on Job Resources, Self-Efficacy, and Affective Well-Being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*, 3, 511-532.

Hesselgreaves, H. ve Scholarios, D. (2014). Leader–Member Exchange And Strain: A Study of Job Demands and Role Status. *Human Resource Management Journal*, *24*, 4, 459-478.

Hetty van Emmerik, I. J., Bakker, A. B. ve Euwema, M. C. (2009). Explaining Employees' Evaluations of Organizational Change with the Job-Demands Resources Model. *Career Development International*, *14*, 6, 594-613.

Hofstede, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. *Academy of Management review*, *9*, 3, 389-398.

Hogg, M. A. (2004). "Leader-Member Exchange (LMX) Theory", G. R. Goethels, G. J. Sorenson ve J. M. Burns (Ed.), *Encyclopedia of Leadership*, California: Sage Publications Inc., 835-840.

Holden, R. J., Scanlon, M. C., Patel, N. R., Kaushal, R., Escoto, K. H., Brown, R. L., ... ve Karsh, B. T. (2011). A Human Factors Framework and Study of the Effect of Nursing Workload on Patient Safety and Employee Quality of Working Life. *BMJ Quality and Safety*, *20*, 1, 15-24.

Homans, G.C. (1961). *Social Behavior and its Elementary Forms*, New York: Harcourt, Brace and World.

Hooper, D. T. ve Martin, R. (2008). Beyond Personal Leader–Member Exchange (LMX) Quality: The Effects of Perceived LMX Variability on Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*, *19*, 1, 20-30.

Hoque, M. E. ve Rahman, A. (1999). Quality of Working Life and Job Behaviour of Workers in Bangladesh: A Comparative Study of Private and Public Sectors. *Indian Journal of Industrial Relations,* 175-184.

Howell, W.C. (2003). Human Factors and Ergonomics. In W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology: Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology* (pp. 541–561). New York: Wiley.

Hoyle, R.H. (1995). "*The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundemental Issues*", R. H. HOYLE (Ed.), *The Structural Equation Modeling Approach: Basic Concepts and Fundemental Issues*, Thosands Oaks, California: Sage Publications, , 1-15.

Hsu, M. Y. ve Kernohan, G. (2006). Dimensions of Hospital Nurses' Quality of Working Life. *Journal of Advanced Nursing, 54*, 1, 120-131.

(http://sinavsonuc.ozelguvenlik.pol.tr/Teskilat/GenelTeskilatIstatistik.aspx).(26.09.2017) .

Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1, 1-55.

Huang, T. C., Lawler, J. ve Lei, C. Y. (2007). The Effects of Quality of Work Life on Commitment and Turnover Intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal, 35*, 6, 735-750.

Huffenberger, A. M. (2012). "Factors Affecting the Job Satisfaction of Registered Nurses Working in the United States". Minneapolis, Walden Üniversitesi.

Hulin, C. L. ve Judge, T. A. (2003). Job Attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology: Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology* (pp. 255-276). New York: Wiley.

Huzzard, T. (2003). *The Convergence of the Quality of Working Life and Competitiveness: A Current Swedish Literature Review*, İsveç, Stockholm: Arbetsliv I Omvanding Work Life Transition.

Hwang, I. ve Kuo, J. (2006). Effects of Job Satisfaction and Perceived Alternative Employment Opportunities on Turnover Intention: An Examination of Public Sector Organizations. *Journal of American Academy of Business, 8*, 2, 254-259.

Ildiz, G. O. (2009). "İnşaat Firmalarında Proje Müdürlerinin İş Yükü, İş Stresi, İş Tatmini ve Motivasyon İlişkisi". *Doktora Tezi*, İstanbul, İstanbul Kültür Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Ilies, R., Dimotakis, N. ve De Pater, I.E. (2010). Psychological and Physiological Reactions to High Workloads: Implications for Well-Being. *Personnel Psychology, 63*, 2, 407-436.

Ingelgård, A. ve Norrgren, F. (2001). Effects of Change Strategy and Top-Management Involvement on Quality of Working Life and Economic Results. *International Journal of Industrial Ergonomics, 27*, 2, 93-105.

Iverson, R. D. ve Deery, M. (1997). Turnover Culture in the Hospitality Industry. *Human Resource Management Journal, 7*, 4, 71-82.

Jaramillo, F., Mulki, J. P. ve Boles, J. S. (2011). Workplace Stressors, Job Attitude, and Job Behaviors: Is Interpersonal Conflict the Missing Link?.*Journal of Personal Selling and Sales Management, 31*, 3, 339-356.

Jetten, H. W., van Gelooven, R. ve Army, R. N. (2000). Organisational Commitment And Turnover Among Military Personnel.36th IAMPS Split, CROATIA.

Jones, E., Chonko L., Rangarajan D. ve Roberts J. (2007). The Role of Overload on Job Attitudes, Turnover Intentions, and Salesperson Performance. *Journal of Business Research, 60*, 663-671.

Jørgensen, F. ve Becker, K. (2015). Balancing organizational and professional commitments in professional service firms: the HR practices that matter. *The International Journal of Human Resource Management, 26*, 1, 23-41.

Juhdi, N., Pa'wan, F. ve Hansaram, R. M. K. (2013). HR Practices and Turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia. *The International Journal of Human Resource Management, 24*, 15, 3002-3019.

Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 124-143.

Kang, D.S., Stewart, J. ve Kim, H. (2011). The Effects of Perceived External Prestige, Ethical Organizational Climate, and Leader-Member Exchange (LMX) Quality on Employees' Commitments and their Subsequent Attitudes. *Personnel Review, 40*, 6, 761-784.

Karanika-Murray, M., Bartholomew, K. J., Williams, G. A. ve Cox, T. (2015). Leader-Member Exchange across Two Hierarchical Levels of Leadership: Concurrent Influences on Work Characteristics and Employee Psychological Health. *Work & Stress, 29*, 1, 57-74.

Karasek Jr, R.A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly, 24*, 2, 285-308.

Karatepe, O. M. (2013). The Effects of Work Overload and Work-Family Conflict on Job Embeddedness and Job Performance: The Mediation of Emotional Exhaustion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25*, 4, 614-634.

Karisalmi, P. T. S. (1999). Impact of Working Life Quality on Burnout. *Experimental Aging Research*, *25*, 4, 441-449.

Kaşlı, M. (2009). "Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi".*Doktora Tezi*, Balıkesir, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G. ve Guneri, B. (2008). Leader–Member Exchange, Organizational Identification and the Mediating Role of Job Involvement for Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, *64*, 4, 354-362.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.

Katz, H. C., Kochan, T. A. ve Weber, M. R. (1985). Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness. *Academy of Management Journal*, *28*, 3, 509-526.

Keser, A. (2006). Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi ile İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*,*11*,1, 100-119.

Kim, W. G., Leong, J. K. ve Lee, Y. K. (2005). Effect of Service Orientation on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intention of Leaving in a Casual Dining Chain Restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, *24*, 2, 171-193.

Kivimäki, M. ve Leino-Arjas, P. (2015). İş Stresi ve Kardiyovasküler Mortalite Riski Endüstri İşçileri Üzerinde Yapılmiş Prospektif Kohort Araştırması. *Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi (MSG), 3*(11).

Kjeldal, S. E., Rindfleish, J., & Sheridan, A. (2005). Deal-making and Rule-Breaking: Behind the Façade of Equity in Academia. *Gender and Education*, *17*, 4, 431-447.

Kompier, M., Ybema, J. F., Janssen, J. ve Taris, T. (2009). Employment Contracts: Cross-Sectional and Longitudinal Relations with Quality of Working Life, Health and Well-Being. *Journal of Occupational Health, 51*, 3, 193-203.

Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B. ve Lee, D. J. (2010). Ethics Institutionalization, Quality of Work Life, and Employee Job-Related Outcomes:

A Survey of Human Resource Managers in Thailand. *Journal of Business Research, 63*, 1, 20-26.

Korkmaz, M. ve Ceylan, B. (2012). Örgütsel Stres Yönetimi ve Stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarının İş Performansı Üzerine Etkisinin Uygulamalı Olarak İncelenmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10*, 313-344.

Korunka, C., Hoonakker, P. ve Carayon, P. (2008). Quality of Working Life and Turnover Intention in Information Technology Work. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries, 18*, 4, 409-423.

Kuijer, P. P. F., Visser, B. ve Kemper, H. C. (1999). Job Rotation as a Factor in Reducing Physical Workload at a Refuse Collecting Department. *Ergonomics, 42*, 9, 1167-1178.

Lai, S. L., Chang, J. ve Hsu, L. Y. (2012). Does Effect of Workload on Quality of Work Life Vary With Generations?.*Asia Pacific Management Review, 17*, 4, 437-451.

Lam, T., Baum, T. ve Pine, R. (2001). Study of Managerial Job Satisfaction in Hong Kong's Chinese Restaurants. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13*, 1, 35-42.

Lam, T., Zhang, H. ve Baum, T. (2001). An İnvestigation of Employees' Job Satisfaction: The Case of Hotels in Hong Kong. *Tourism Management, 22*, 2, 157-165.

Lambert, E. G., Hogan, N. L., ve Barton, S. M. (2001). The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers. *The Social Science Journal, 38*, 2, 233-250.

Landry, G. ve Vandenberghe, C. (2009). Role of Commitment to the Supervisor, Leader-Member Exchange, and Supervisor-Based Self-Esteem in Employee-Supervisor Conflicts. *The Journal of Social Psychology, 149*, 1, 5-28.

Lapointe, É., Vandenberghe, C. ve Panaccio, A. (2011). Organizational Commitment, Organization-Based Self-Esteem, Emotional Exhaustion and Turnover: A Conservation of Resources Perspective. *Human Relations, 64*, 12, 1609-1631.

Lee, K.E. (2011). Moderating Effects of Leader-Member Exchange (LMX) on Job Burnout in Dietitians and Chefs of Institutional Foodservice. *Nutrition Research and Practice, 5*, 1, 80-87.

Lee, D.J., Singhapakdi, A. ve Sirgy, M. J. (2007). Further Validation of a Need-Based Quality-of-Work-Life (QWL) Measure: Evidence from Marketing Practitioners. *Applied Research in Quality of Life, 2*, 4, 273-287.

Lee, Y.W., Dai, Y. T., Park, C. G. ve McCreary, L. L. (2013). Predicting Quality of Work Life on Nurses' Intention to Leave. *Journal of Nursing Scholarship, 45*, 2, 160-168.

Lee, Y.W., Dai, Y. T. ve McCreary, L. L. (2015). Quality of Work Life as a Predictor of Nurses' Intention to Leave Units, Organisations and the Profession. *Journal of Nursing Management, 23*, 521-531.

Lewchuk, W., Stewart, P. ve Yates, C. (2001). Quality of Working Life in the Automobile Industry: A Canada-UK Comparative Study. *New Technology, Work and Employment*, *16*, 2, 72-87.

Lian, H., Ferris, D. L. ve Brown, D. J. (2012). Does Taking the Good with The Bad Make Things Worse? How Abusive Supervision and Leader–Member Exchange Interact to İmpact Need Satisfaction and Organizational Deviance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 117*, 1, 41-52.

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.

Liden, R. C., Wayne, S. J. ve Stilwell, D. (1993). A Longitudinal Study on the Early Development of Leader-Member Exchanges. *Journal of Applied Psychology, 78*, 4, 662.

Lindfors, P. M., Nurmi, K. E., Meretoja, O. A., Luukkonen, R. A., Viljanen, A. M., Leino, T. J. ve Härmä, M. I. (2006). On-call Stress among Finnish Anaesthetists. *Anaesthesia, 61*, 9, 856-866.

Loi, R., Ngo, H. Y., Zhang, L. ve Lau, V. P. (2011). The Interaction between Leader–Member Exchange and Perceived Job Security in Predicting Employee Altruism and Work Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*, 4, 669-685.

Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. ve Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout. *European Journal of Marketing*, *35*(5/6), 587-611.

Lu, H., While, A. E. ve Barriball, K. L. (2005). Job Satisfaction among Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, *42*, 2, 211-227.

Lu, K.Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L. ve Chang, Y. Y. (2002). The Relationships among Turnover Intentions, Professional Commitment, and Job Satisfaction of Hospital Nurses. *Journal of Professional Nursing*, *18*, 4, 214-219.

Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18, 3, 219-236.

Maertz, C. P. ve Campion, M. A. (1998). Turnover. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *13*, 49-82.

Maden, C. ve Kabasakal, H. (2014). The Simultaneous Effects of fit with Organizations, Jobs and Supervisors on Major Employee Outcomes in Turkish Banks: Does Organizational Support Matter?.*The International Journal of Human Resource Management*, *25*, 3, 341-366.

Mafini, C. ve Dubihlela, J. (2013). Determinants of Military Turnover of Technical Air-force Specialists: An Empirical Case Analysis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *4*, 3, 523.

Mahdi, A. F., Zin, M. Z. M., Nor, M. R. M., Sakat, A. A. ve Naim, A. S. A. (2012). The Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intention. *American Journal of Applied Sciences*, *9*, 9, 1518-1526.

Manhas, C. (2013). Relating Emotional Intelligence, Quality of Work Life and Job Satisfaction: A Study among Corporate Employees. *Review of HRM*, *2*, 107-120.

Martin, R., Epitropaki, O., Thomas, G. ve Topakas, A. (2010). A Review of Leader-Member Exchange Research: Future Prospects and Directions. In Hodgkinson, G. P. ve Ford, J. K. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *25*(1), 35-89. New York: Wiley.

Martin, M.J. (2011). "Influlence of Human Resource Practices on Employee Intention to Quit". *Doktora Tezi*, , Blacksburg, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, *50*, 4, 370-396.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*, New York: Harper.

Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R. ve Raymond, L. (2016). The Role of Supervisory Behavior, Job Satisfaction and Organizational Commitment on Employee Turnover. *Journal of Management & Organization*, *22*, 01, 113-129.

Mbah, S. E. ve Ikemefuna, C. O. (2012). Job Satisfaction and Employees' Turnover Intentions in Total Nigeria plc. *Lagos State. International Journal of Humanities and Social Science*, *2*, 14, 275-287.

McClelland, D.C. (1961). *The Achieving Society*, New York: The Free Press.

McCulloch, M. C. ve Turban, D. B. (2007). Using Person–Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, *15*, 1, 63-71.

McInnis, K. J., Meyer, J. P. ve Feldman, S. (2009). Psychological Contracts and their Implications for Commitment: A Feature-Based Approach. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 2, 165-180.

Meng, F. ve Wu, J. (2015). Merit Pay Fairness, Leader-Member Exchange, and Job Engagement Evidence From Mainland China. *Review of Public Personnel Administration*, *35*, 1, 47-69.

Meydan, C. H. (2010). "Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma". *Doktora Tezi,* Ankara, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, 1*, 1, 61-89.

Meyer, J. P. ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11, 3, 299-326.

Meyer, J.P. ve Maltin, E.R. (2010). Employee Commitment and Well-Being: A Critical Review, Theoretical Framework and Research Agenda. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 2, 323-337.

Meyer, J. P. ve Parfyonova, N. M. (2010). Normative Commitment in the Workplace: A Theoretical Analysis and Re-Conceptualization. *Human Resource Management Review, 20,* 4, 283-294.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior, 61*, 1, 20-52.

Meyer, J. P., Hecht, T. D., Gill, H. ve Toplonytsky, L. (2010). Person–Organization (Culture) Fit and Employee Commitment under Conditions of Organizational Change: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 3, 458-473.

Miao, Q., Newman, A., Sun, Y. ve Xu, L. (2013). What Factors İnfluence the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China? The Role of Extrinsic, Intrinsic and Social Rewards. *The International Journal of Human Resource Management, 24*, 17, 3262-3280.

Michaels, C. E. ve Spector, P. E. (1982). Causes of Employee Turnover: A Test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino Model. *Journal of Applied Psychology, 67*, 1, 53-59.

Miner, J.B. (2005). *Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership*, New York: M.E. Sharpe, Inc.

Miyake, S. (2001). Multivariate Workload Evaluation Combining Physiological and Subjective Measures. *International Journal of Psychophysiology, 40*, 3, 233-238.

Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H. ve Meglino, B. M. (1979). Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, *86*, 3, 493-522.

Morgeson, F. P. ve Campion, M. A. (2003). Work Design. In W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology: Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology* (pp. 423–452). New York: Wiley.

Morrow, P. C. (2011). Managing Organizational Commitment: Insights from longitudinal Research. *Journal of Vocational Behavior*, *79*, 1, 18-35.

Morrow, P. C., McElroy, J. C. ve Scheibe, K. P. (2012). Influencing Organizational Commitment through Office Redesign. *Journal of Vocational Behavior, 81*,1, 99-111.

Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E. ve Rosenberg, D. (2008). A Study of the Relationship between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Hospital Employees. *Health Services Management Research, 21*, 4, 211-227.

Mossholder, K. W., Settoon, R. P. ve Henagan, S. C. (2005). A Relational Perspective on Turnover: Examining Structural, Attitudinal, and Behavioral Predictors. *Academy of Management Journal*, *48*, 4, 607-618.

Myny, D., Van Goubergen, D., Gobert, M., Vanderwee, K., Van Hecke, A. ve Defloor, T. (2011). Non-direct Patient Care Factors Influencing Nursing Workload: A Review of the Literature. *Journal of Advanced Nursing, 67*, 10, 2109-2129.

Nair, G. S. (2013). A Study on the Effect of Quality of Work Life (QWL) on Organisational Citizenship Behaviour (OCB)-With Special Reference to College Teachers is Thrissur District, Kerala. *Integral Review, 6*, 1, 34-46.

Najafi, S., Noruzy, A., Azar, H. K., Nazari-Shirkouhi, S. ve Dalvand, M. R. (2011). Investigating the Relationship between Organizational Justice, Psychological Empowerment, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Model. *African Journal of Business Management, 5*, 13, 5241-5248.

Neininger, A., Lehmann-Willenbrock, N., Kauffeld, S. ve Henschel, A. (2010). Effects of Team and Organizational Commitment–A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior, 76*, 3, 567-579.

Nelson, H. W. (2000). Injustice and Conflict in Nursing Homes: Toward Advocacy and Exchange. *Journal of Aging Studies, 14*, 1, 39-61.

Nelson, S. A., Azevedo, P. R., Dias, R. S., Sousa, S. D. M. A., Carvalho, L. D. P., Silva, A. C. O. ve Rabelo, P. P. C. (2013). Nursing Work: Challenges for Health Management in the Northeast of Brazil. *Journal of Nursing Management, 21*, 6, 838-849.

Nimalathasan, B. (2011). Variation of quality of work life of academic professional in Bangladesh: A Discriminant Analysis. *Conference Paper*.

Ojedokun, O., Idemudia, E. S. ve Desouza, M. (2015). Perceived External Prestige as a Mediator between Quality of Work Life and Organisational Commitment of Public Sector Employees in Ghana. *SA Journal of Industrial Psychology, 41*, 1, 01-10.

Olusegun, S. O. (2013). Influence of Job Satisfaction on Turnover Intentions of Library Personnel in Selected Univerisities in South West Nigeria. *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, 914-936.

Olivos-Jara, P., Galán-Carretero, A. ve Santos-Segovia, A. (2014). Relations between Workload, Work Attitudes and Psychological Variables in Spanish University Professors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 140*, 128-132.

O'Neill, J. W., Harrison, M. M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R. ve Crouter, A.C. (2009). Work–Family Climate, Organizational Commitment, and Turnover: Multilevel Contagion Effects of Leaders. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 1, 18-29.

Ongori, H. (2007). A Revew of the Literature on Employee Turnover. *African Journal of Business Management*, *1*, 3, 049-054.

Opollo, J. G., Gray, J. ve Spies, L. A. (2014). Work-Related Quality of Life of Ugandan Healthcare Workers. *International Nursing Review, 61*, 1, 116-123.

Otto, K., Glaser, D. ve Dalbert, C. (2009). Mental Health, Occupational Trust, and Quality of Working Life: Does Belief in a Just World Matter?.*Journal of Applied Social Psychology, 39,* 6, 1288-1315.

Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2009). Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Psychological Well-Being: A Longitudinal Study. *Journal of Vocational Behavior, 75*, 2, 224-236.

Parkes, K. R (2009). "*Field Dependence and the Differentiation of Neurotic Syndromes* ", P. CUTTANCE ve R. ECOB (Ed.), *Structural Modeling by Example Applications in Educational, Sociological, and Behavioral Research*, Cambridge, Cambridge University Pres, 24-50.

Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W. ve Zhang, J. (2016). How Can Core Self-Evaluations Influence Job Burnout? The Key Roles of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of health psychology*, *21*, 1, 50-59.

Perez, M. (2008). "Turnover Intent". *Yüksek Lisans Tezi*, University of Zurich, Human Resource Management.

Peterson, M. F., Smith, P. B., Akande, A., Ayestaran, S., Bochner, S., Callan, V., ... ve Hofmann, K. (1995). Role Conflict, Ambiguity, and Overload: A 21-Nation Study. *Academy of Management Journal*, *38*, 2, 429-452.

Pienaar, J., Sieberhagen, C. F. ve Mostert, K. (2007). Investigating Turnover Intentions by Role Overload, Job Satisfaction And Social Support Moderation. *SA Journal of Industrial Psychology*, *33*, 2, 62-67.

Porter, L.W. (1961). A Study of Perceived Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Job'. *Journal of Applied Psychology*, *45*, (1), 1-10.

Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism. *Psychological Bulletin*, *80*, 2, 151-176.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Boulian, P.V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology, 59*, 603−609.

Portoghese, I., Galletta, M., Coppola, R.C., Finco, G. ve Campagna, M. (2014). Burnout and Workload among Health Care Workers: The Moderating Role of Job Control. *Safety And Health at Work*, *5*, 3, 152-157.

Portoghese, I., Galletta, M., Battistelli, A. ve Leiter, M.P. (2015). A Multilevel Investigation on Nursing Turnover Intention: The Cross-Level Role of Leader–Member Exchange. *Journal of Nursing Management*, *23*, 6, 754-764.

Pot, F. D. ve Koningsveld, E. A. (2009). Quality of Working Life and Organizational Performance-Two Sides of the Same Coin?.*Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 421-428.

Prajapati, D.R. (2014). Quality of Working Life of Workers in Foundry Industries: A Literature Review. *International Journal of Management, IT and Engineering*, *4*, 11yguuu, 20-38.

Pruett, E. S. (2001)."Restructuring Faculty Workload: A Qualitative Study of the Effects of Faculty Role Differentiation on Senior Faculty Members' Perception of the Quality of Their Work Lives". *Doktora Tezi*, Virginia, Common Wealth Üniversitesi.

Quarstein, V. A., McAfee, R. B. ve Glassman, M. (1992). The Situational Occurrences Theory of Job Satisfaction. *Human Relations*, *45*, 8, 859-873.

Quick, J. D., Cooper, C. L., Gavin, J. H. ve Quick, J. C. (2002). Executive Health: Building Self-Reliance for Challenging Times. In Cooper, C.L. ve Robertson, I.T. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *17*, 187-216. New York: Wiley.

Quick, J. C., Cooper, C. L., Gibbs, P. C., Little, L. M. ve Nelson, D. L. (2010). Positive Organizational Behavior at Work. . In Hodgkinson, G. P. ve Ford, J. K. (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *25*(1), 253-291.

Qureshi, M.I., Iftikhar, M., Abbas, S.G., Hassan, U., Khan, K. ve Zaman, K. (2013). Relationship Between Job Stress, Workload, Environment and Employees Turnover Intentions: What We Know, What Should We Know. *World Applied Sciences Journal, 23*, 6, 764-770.

Racicot, B. M. ve Hall, R. J. (1992). Current Trends in Managerial Training. In Kelley, L. (Ed.). *Issues, Theory, and Research in Industrial/Organizational Psychology*, *82*, 185-227. New York: Elsevier Science Publishing Company, Inc.

Raghunathan, B., Raghunathan, T.S. ve Tu, Q. (1998). An Empirical Analysis of the Organizational Commitment of Information Systems Executives. *Omega, 26*, 5, 569-580.

Rai, G. S. (2013). Improving Quality of Working Life among Nursing Home Staff: Is It Really Needed*?*. *International Journal, 6*, 3, 380-391.

Raja, P.J.A. ve Kumar, S. A. (2013). A Study on Quality of Work Life of Employees in steel Authority of India, Salem, *IJEMR, 3,* 6, 1-15.

Ramstad, E. (2009). Promoting Performance and the Quality of Working Life Simultaneously. *International Journal of Productivity and Performance Management, 58*, 5, 423-436.

Raykov, T. ve Marcoulides, G.A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling* (2.Baskı). Mahwah, New Jersey, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Rızaoğlu, B. ve Ayyıldız, T. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini: Didim Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19, 1, 7-20.

Rintala, N. ve Suolanen, S. (2005). The Implications of Digitalization for Job Descriptions, Competencies and the Quality of Working Life. *Nordicom Review, 26, 2*, 53-67.

Roan, A. M. ve Diamond, C. (2003). Starting Out: The Quality of Working Life of Young Workers in the Retail and Hospitality Industries in Australia. *International Journal of Employment Studies, 11*, 2, 91.

Roberts, J.A., Lapidus, R.S. ve Chonko, L.B. (1997). Salespeople and Stress: The Moderating Role of Locus of Control on Work Stressors and Felt Stress. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 93-108.

Robbins, S.P. (2003). *Essentials of Organizational Behavior* (7.Baskı), Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S. ve Shore, L. M. (2012). Leader–Member Exchange (LMX) and Culture: A Meta-Analysis of Correlates of LMX across 23 Countries. *Journal of Applied Psychology*, *97*, 6, 1097-1130.

Rosen, I. C. (2000). "Correlates of Employee İnvolvement: Quality of Work Life and Locus of Control Orientation". *Doktora Tezi*, California, School Of Professional Psychology San Diego.

Ross, C.E. ve Mirowski, J. (2006). "Social Structure and Psychological Functioning", Delamater, J. (Ed.), Handbook of Social Psychology, New York, Springer Science, 411-447.

Rubio, S., Díaz, E., Martín, J. ve Puente, J. M. (2004). Evaluation of Subjective Mental Workload: A Comparison of SWAT, NASA-TLX, and Workload Profile Methods. *Applied Psychology*, *53*, 1, 61-86.

Rusbult, C.A. ve Farrel, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments, *Journal of Applied Psychology*, *68*, 3, 429-438.

Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S. ve Rizwan, M. (2014). The Relationship of Turnover Intention with Job Satisfaction, Job Performance, Leader Member Exchange, Emotional Intelligence and Organizational Commitment. *International Journal of Learning and Development*, *4*, 2, 242-256.

Sager J.K. ve Wilson P.H. (1995). Clarification of the Meaning of Job Stress in the Context of Sales Force Research. *Journal of Personal Selling and Sales Management, 15*, 3, 51–63.

Salleh, R., Nair, M. S. ve Harun, H. (2012). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Case Study on Employees of a Retail Company in Malaysia. *International Journal of Social, Education, Economics and Management Engineering,* 6, 12, 702-709.

Samad, S. (2006). The Contribution of Demographic Variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover İntentions. The *Journal of Human Resources and Adult Learning*, *1*, 1, 12-20.

Sargent, L. D. ve Terry, D. J. (1998). The Effects of Work Control and Job Demands on Employee Adjustment and Work Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 71*, 3, 219-236.

Scandura, T. A. (1999). Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. *The Leadership Quarterly*, *10*, 1, 25-40.

Schneider, B., Brief, A.P. ve Guzzo, R.A. (1996). Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change. *Organizational Dynamics, 24*, 4, 7–19.

Schriesheim, C. A., Neider, L. L. ve Scandura, T. A. (1998). Delegation and Leader-Member Exchange: Main Effects, Moderators, and Measurement Issues. *Academy of Management Journal*, *41*, 3, 298-318.

Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *The Leadership Quarterly*, *10*, 1, 63-113.

Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004*). A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling* (2.Baskı),New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Schwepker, C.H. (2001). Ethical Climate's Relationship to Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention in the Salesforce. *Journal of Business Research, 54*, 1, 39-52.

Shamir, B. ve Salomon, I. (1985). Work-at-Home and the Quality of Working Life. *Academy of Management Review, 10*, 3, 455-464.

Shaw, J. D., Delery, J. E. ve Abdulla, M. H. (2003). Organizational Commitment and Performance among Guest Workers and Citizens of an Arab Country. *Journal of Business Research, 56*, 12, 1021-1030.

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.

Shirom, A., Nirel, N. ve Vinokur, A. D. (2010). Work Hours and Caseload as Predictors of Physician Burnout: The Mediating Effects by Perceived Workload and by Autonomy. *Applied Psychology, 59*, 4, 539-565.

Shoaf, C., Genaidy, A., Karwowski, W. ve Huang, S. H. (2004). Improving Performance and Quality of Working Life: A Model for Organizational Health Assessment in Emerging Enterprises. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries, 14*, 1, 81-95.

Shore, L. M. ve Martin, H. J. (1989). Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions. *Human Relations, 42*, 7, 625-638.

Sirgy, M. J. (1986). A Quality-of-Life Theory Derived from Maslow's Developmental Perspective. *American Journal of Economics and Sociology, 45*, 3, 329-342.

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.

Sjöberg, A. ve Sverke, M. (2000). The Interactive Effect of job Involvement and Organizational Commitment on Job Turnover Revisited: A Note on the Mediating Role of Turnover Intention. *Scandinavian Journal of Psychology, 41*, 3, 247-252.

Somers, M.J. (2009). The Combined İnfluence of Affective, Continuance and Normative Commitment on Employee Withdrawal. *Journal of Vocational Behavior, 74*, 1, 75-81.

Sonnentag, S. ve Frese, M. (2003). Stress in Organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen ve R. J. Klimoski (Eds.), *Comprehensive Handbook of Psychology: Vol. 12. Industrial and Organizational Psychology* (pp. 453–491). New York: Wiley.

Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and Structure in Leader-Member Exchange. *Academy of Management Review, 22*, 2, 522-552.

Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (2005). Two Routes to Influence: Integrating Leader-Member Exchange and Social Network Perspectives. *Administrative Science Quarterly, 50*, 4, 505-535.

Spector, P.E. ve Jex, S.M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology, 3*, 4, 356-367.

Steel, R. P., Griffeth, R. W. ve Hom, P. W. (2002). Practical Retention Policy for the Practical Manager. *The Academy of Management Executive, 16*, 2, 149-162.

Stuart, E. H., Jarvis, A. ve Daniel, K. (2008). A Ward Without Walls? District Nurses' Perceptions of Their Workload Management Priorities and Job Satisfaction. *Journal of Clinical Nursing, 17*, 22, 3012-3020.

Sunil F.A. ve Anitha, P . (2014). A Study on Quality Of Work Life in a Multi Speciality Hospital in Chennaıı. *International Journal of Current Research, 6*, 1, 4610-4613.

Sümer, H. C ve Van de Ven, M. C. (2007). B–A Proposed Model of Military Turnover. *RTO-TR-HFM-107*, 1-18.

Süt, H. K. ve Mestoğulları, E. (2015). Effect of Premenstrual Syndrome on Work-Related Quality of Life in Turkish Nurses. *Safety and Health at Work,* 7, 1, 78-82..

Swartz, D. B. (1999). "Job Satisfaction of Interpreters for the Deaf". *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Minneapolis, Capella Üniversitesi.

Sweeney, J. T. ve Summers, S. L. (2002). The Effect of the Busy Season Workload on Public Accountants' Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting, 14*, 1, 223-245.

Szalma, J. L. ve Teo, G. W. (2012). Spatial and Temporal Task Characteristics as Stress: A Test of the Dynamic Adaptability Theory of Stress, Workload, and Performance. *Acta Psychologica, 139*, 3, 471-485.

Şeşen, H. (2010). "Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt İçi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma". *Doktora Tezi*,Ankara, KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü.

Tarigan, V. ve Ariani, D. W. (2015). Empirical Study Relations Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention. *Advances in Management and Applied Economics, 5*, 2, 21.

Taylor, J. C. (1973). Concepts and Problems in Studies of the Quality of Working Life. Manpower Administration, U.S Department of Labor.

Tayfur, Ö. (2011). "Çalişma Hayatinda Öğrenilmiş Çaresizlik ve Tükenmişliğin Nedenleri ve Sonuçlari Üzerine Bir Çalişma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Top, M., Akdere, M. ve Tarcan, M. (2015). Examining Transformational Leadership, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Trust in Turkish Hospitals: Public Servants Versus Private Sector Employees. *The International Journal of Human Resource Management, 26*, 9, 1259-1282.

Trevor, C. O. (2001). Interactions among Actual Ease-of-Movement Determinants and Job Satisfaction in the Prediction of Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal, 44*, 4, 621-638.

Tsoumbris, P. ve Xenikou, A. (2010). Commitment Profiles: The Configural Effect of the Forms and Foci of Commitment on Work Outcomes. *Journal of Vocational Behavior, 77*, 3, 401-411.

Tuncer, M., (2012). "Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşlerinden Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama". *Doktora Tezi*, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Turgut, T. (2011). Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*, (3-4), 155-179.

Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Örgütsel Özdeşleşme ve Kontrol Algılamalarının, Çalışanların İşten Ayrılma Niyeti Ve İş Performansına Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24, 3, 163-181.

Turunç, Ö., Tabak, A., Şeşen, H., ve Türkyılmaz, A. (2010a). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Prosedür Adaleti, İş Tatmini, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. *Is, Guc: The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 12*, 2, 115-134.

Turunc, O., Celik, M., Tabak, A. ve Kabak, M. (2010b). The Impact of Transformational Leadership and Contingent Reward Leadership Styles on Innovative Behaviour: Mediating Role of Leader-Member Exchange Quality. *International Journal of Business and Management Studies, 2,* 1, 69-79.

Tzeng, H. M. (2002). The Influence of Nurses' Working Motivation and Job Satisfaction on Intention to Quit: An Empirical Investigation in Taiwan. *International Journal of Nursing Studies, 39*, 8, 867-878.

Van de Looij, F. ve Benders, J. (1995). Not just Money: Quality of Working Life as Employment Strategy. *Health Manpower Management, 21*, 3, 27-33.

Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., Grubba, C., Hauptmeier, M., Hohfeld, C., Moltzen, K. ve Tissington, P. A. (2004). Should I Stay or Should I Go? Explaining Turnover Intentions with Organizational Identification and Job Satisfaction. *British Journal of Management, 15*, 4, 351-360.

Van Laar, D., Edwards, J. A. ve Easton, S. (2007). The Work-Related Quality of Life Scale for Healthcare Workers. *Journal of Advanced Nursing, 60*, 3, 325-333.

Vardi, I. (2009). The Impacts of Different Types of Workload Allocation Models on Academic Satisfaction and Working Life. *Higher Education, 57*, 4, 499-508.

Vecchio D. D., D. Stanley, G. Sullivan ve B. Winston (2000). "High-Quality Leader-Member Exchanges Minimize the Potential for Conflict in Organizations", *American Society of Business and Behavioral Sciences Conference*, Las Vegas, Nevada, 174-184.

Verwey, W. B. ve Veltman, H. A. (1996). Detecting Short Periods of Elevated Workload: A Comparison of Nine Workload Assessment Techniques. *Journal of Experimental Psychology: Applied, 2*, 3, 270-285.

Volmer, J., Spurk, D. ve Niessen, C. (2012). Leader–Member Exchange (LMX), Job Autonomy, and Creative Work Involvement. *The Leadership Quarterly, 23*, 3, 456-465.

Vroom, V. H. (1964). Work and Motivation. 1964. *NY: John Wiley and Sons, 45*.

Wahba, M. A. ve Bridwell, L. G. (1976). Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 15*, 2, 212-240.

Wallace, J.E. (1997). It's About Time: A study of Hours Worked and Work Spillover Among Law Firm Lawyers. *Journal of Vocational Behavior*, 50, 2, 227-248.

Walton, R. E. (1975), 'Criteria for Quality of Working Life', in L.E. Davis, A.B. Cherns and Associates (ed.), *The Quality of Working Life*, New York: The Free Press, 91-104.

Walumbwa, F. O., Mayer, D. M., Wang, P., Wang, H., Workman, K. ve Christensen, A. L. (2011). Linking Ethical Leadership to Employee Performance: The Roles of Leader–Member Exchange, Self-Efficacy, and Organizational İdentification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *115*, 2, 204-213.

Wang, X., Ma, L. ve Zhang, M. (2014). Transformational Leadership and Agency Workers' Organizational Commitment: The Mediating Effect of Organizational Justice and Job Characteristics. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, *42*, 1, 25-36.

Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. C. L. (1994). Developing Leader-Member Exchanges the Influence of Gender and Ingratiation. *The American Behavioral Scientist (1986-1994)*, *37*, 5, 697.

Wayne, S.J., Shore, L.M ve Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader Member Exchange: A Social Exchance Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

WeiBo, Z., Kaur, S. ve Jun, W. (2010). New Development of Organizational Commitment: A Critical Review (1960-2009). *African Journal of Business Management*, *4*, 1, 12-20.

Wasti, S.A. (2005). Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, *67*, 2, 290-308.

Wickens, C. D. (2008). Multiple Resources and Mental Workload. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, *50*, 3, 449-455.

Wicker, A. W. ve August, R. A. (1995). How Far Should We Generalize?: The Case of a Workload Model. *Psychological Science*, *6*, 1, 39-44.

Williams, L. J. ve Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*, *71*, 2, 219.

Wilhelm, C. C., Herd, A. M. ve Steiner, D. D. (1993). Attributional Conflict between Managers And Subordinates: An Investigation of Leader-Member Exchange Effects. *Journal of Organizational Behavior*, *14*, 6, 531-544.

Winkler, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories: Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*, Berlin, Physica-Verlag Heidelberg: Springer Science & Business Media.

Windeler, J. B. ve Riemenschneider, C. K. (2016). The Influence of Ethnicity on Organizational Commitment and Merit Pay of IT Workers: The Role of Leader Support. *Information Systems Journal*, 26, 157-190.

Wong, C. S., Wong, Y. T., Hui, C. ve Law, K. S. (2001). The Significant Role of Chinese Employees' Organizational Commitment: Implications for Managing Employees in Chinese Societies. *Journal of World Business, 36*, 3, 326-340.

Wright, T. A. ve Cropanzano, R. (1998). Emotional Exhaustion as a Predictor of Job Performance and Voluntary Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 83, 3, 486-493.

Wu, H. C. ve Wang, M. J. J. (2002). Relationship between Maximum Acceptable Work Time and Physical Workload. *Ergonomics, 45*, 4, 280-289.

Yang, J. T. (2010). Antecedents and Consequences of Job Satisfaction in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management, 29*, 4, 609-619.

Yang, M. L. (2012). Transformational leadership and Taiwanese public relations practitioners' job satisfaction and organizational commitment. *Social Behavior and Personality: an international journal, 40*, 1, 31-46.

Yanık, O. (2014). "Ahlaki Liderliğin Çalışanların İş Tatminine, Örgütsel Bağlılığına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Örgütsel Güven ve Örgütsel Adalet Algısınıon Aracılık Rolü". *Doktora Tezi*,Erzurum, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2007). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Arastırma Yöntemleri* (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık,.

Yeşil, A., Ergün, Ü., Amasyalı, C., Er, F., Olgun, N. N. ve Aker, A. T. (2010). Çalışanlar İçin Yaşam Kalitesi Ölçeği Türkçe Uyarlaması Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Archives of Neuropsychiatry/Noropsikiatri Arsivi, 47*, 2, 111-117.

Yildirim, D. ve Aycan, Z. (2008). Nurses' Work Demands and Work–Family Conflict: A Questionnaire Survey. *International Journal of Nursing Studies, 45*, 9, 1366-1378.

Yin, J. C. T. ve Yang, K. P. A. (2002). Nursing Turnover in Taiwan: A Meta-Analysis of Related Factors. *International Journal of Nursing Studies, 39*, 6, 573-581.

Yousaf, A., Sanders, K., Torka, N. ve Ardts, J. (2011). Having Two Bosses: Considering the Relationships between LMX, Satisfaction with HR Practices, and

Organizational Commitment. *The International Journal of Human Resource Management, 22*, 15, 3109-3126.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5.Baskı). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson-Prentice Hall Inc.

Yücel, İ. (2012). Examining the Relationships among Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: An Empirical Study. *International Journal of Business and Management*, *7*, 20, 44.

Yücel, İ. ve Demirel, Y. (2013). Mevcut İş Alternatiflerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma İlişkisi Üzerine Etkisi:"Başka Bir Yol Daha Olmalı!". *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 27, 2, 159-177.

Yürür, S. ve Keser, A. (2010). İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65*, 4, 165-193.

Zeynel, E. (2014). "Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma". *Doktora Tezi*, Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Davies, S., Baumann, A., Blythe, J. ve Boos, L. (2007). Deteriorated External Work Environment, Heavy Workload and Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention. *Canadian Public Policy*, *33*, 1, 31-47.

Zeytinoglu, I. U., Denton, M., Plenderleith, J. ve Chowhan, J. (2015). Associations between Workers' Health, and Non-Standard Hours and İnsecurity: The Case of Home Care Workers in Ontario, Canada. *The International Journal of Human Resource Management*, *26*, 19, 2503-2522.

Zhang, Z., Wang, M. O. ve Shi, J. (2012). Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating Role of Leader-Member Exchange. *Academy of Management Journal*, *55*, 1, 111-130.

Zhong, J. A., Lam, W. ve Chen, Z. (2011). Relationship between Leader–Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: Examining the Moderating Role of Empowerment. *Asia Pacific Journal of Management*, *28*(3), 609-626.

EKLER

ANKET FORMU

İŞLE İLGİLİ DAVRANIŞLAR ANKETİ

Bu anket iş yaşamınızdaki bazı davranışları ve eğilimleri incelemek amacıyla uygulanmaktadır. Soruların doğru ya da yanlış cevabı yoktur. İçinizden geldiği gibi cevaplamanız büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle sorulara verilecek cevapların gerçeği yansıtması önemlidir. Sorulara cevap verirken "olması gerektiğini düşündüğünüzü" değil de "olanı" belirtmeniz doğru sonuçlara ulaşılması bakımından büyük önem taşımaktadır. Sorular kapsamında**açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır.** Elde edilen veriler kesinlikle gizli tutulacaktır.

Anket ***2 bölümden*** oluşmaktadır. Lütfen soru atlamadan **bütün sorulara cevap veriniz.** Soruları cevaplarken size en uygun durumu ifade eden **kutucuklardansadece birisine (X)** işareti koyarak katılım derecenizi belirtiniz. Ankete katılarak araştırmamıza verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim.

Melih ALTAY
Doktora Öğrencisi
maltay35@gmail.com

1. **Cinsiyetiniz:** *Kadın* ☐ *Erkek* ☐
2. **Tahsil Durumunuz:** *İlkokul* ☐ *Ortaokul* ☐ *Lise* ☐ *Yüksekokul* ☐ *Üniversite* ☐ *Lisansüstü* ☐
3. **Medeni Durumunuz:** *Evli* ☐ *Bekâr* ☐
4. **Yaşınız:**
5. **Sektördeki iş tecrübeniz (yıl olarak) :**
6. **Halen çalıştığınız iş yerindeki iş tecrübeniz (yıl olarak) :**
7. **İşinizdeki Konumunuz/Göreviniz:**
8. **Maaşınız:**
9. **Günlük Çalışma Süreniz:**

Birinci Bölüm

Aşağıdaki ifadelere çalıştığınız iş ve yöneticiniz (amiriniz) açısından ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1=*Kesinlikle katılmıyorum* **2**=*Katılmıyorum* **3**=*Kararsızım* **4**=*Katılıyorum* **5**=*Kesinlikle katılıyorum*

1. Yöneticimi bir insan olarak çok severim.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim bir insanın arkadaş olmayı isteyeceği türden biridir.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimle birlikte çalışmak keyiflidir.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim konu hakkında yeteri kadar bilgi sahip olmasa da benim işle ilgili yaptığım faaliyetleri savunur.	1	2	3	4	5
5. Yöneticim başkaları bana karşı olduğunda beni destekler.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim çalıştığım yerde açıkça bir hata yapsam bile beni başkalarına karşı savunur.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim benim görev tanımımın dışında olan işlere de destek verir ve gerekli kaynakları sağlar.	1	2	3	4	5
8. Yöneticimin işle ilgi belirlediği amaçları gerçekleştirmek için gerekenden daha fazla çaba harcamak konusunda istekliyimdir.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim için işle ilgi olarak elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim, işle ilgili bilgilerimden etkilenir.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim işle ilgili bilgime ve yeteneklerime saygı duyar.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim profesyonel yeteneklerimi takdir eder.	1	2	3	4	5
13. Genel olarak işimi yapmaktan memnunum.	1	2	3	4	5
14. Genel olarak iş arkadaşlarımdan memnunum.	1	2	3	4	5
15. Genel olarak üstlerimden memnunum.	1	2	3	4	5
16. Genel olarak aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5
17. Genel olarak terfi olanaklarından memnunum.	1	2	3	4	5
18. Kendimi işyerimde fiziksel olarak güvende hissederim.	1	2	3	4	5
19. İşim bana sağlık güvencesi sağlar.	1	2	3	4	5
20. Sağlıklı ve zinde kalmak için elimden geleni yaparım.	1	2	3	4	5
21. Yaptığım işin karşılığında aldığım ücretten memnunum.	1	2	3	4	5

22. Bu işyerindeki işimin yaşam boyunca garanti altında olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
23. İşim ailem için iyi olanaklar sunar.	1	2	3	4	5
24. İşyerimde iyi arkadaşlarım var.	1	2	3	4	5
25. İşim dışında yaşamımdaki diğer şeylere ayıracak yeterli zamanı bulabiliyorum.	1	2	3	4	5
26. İşimde takdir edildiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
27. Bu işyerindeki insanlar ve/veya meslektaşlarım beni alanında profesyonel ve uzman biri olarak algılayıp saygı gösterirler.	1	2	3	4	5
28. İşimin bütün potansiyelimi gerçekleştirmeme olanak sağladığını düşünürüm.	1	2	3	4	5
29. Kendi iş kolumda bir uzman olarak potansiyelimi gerçekleştirmekte olduğumu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
30. İşimi daha iyi yapmama yardımcı olacak yeni şeyler öğrendiğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
31. İşim mesleki becerilerimi güçlendirmeme olanak sağlar.	1	2	3	4	5
32. İşimin yaratıcılık içeren birçok yönü var.	1	2	3	4	5
33. İşim, iş dışında da yaratıcılığımı geliştirmeme yardımcı olur.	1	2	3	4	5
34. Dışarıda sürekli olarak başka bir iş arıyorum.	1	2	3	4	5
35. Daha iyi bir iş bulur bulmaz, şu anki işimden ayrılacağım.	1	2	3	4	5
36. Ciddi olarak işimi bırakmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
37. Sıklıkla bu işten ayrılmayı düşünüyorum.	1	2	3	4	5
38. Gelecekte de bu işte çalışacağıma inanıyorum.	1	2	3	4	5
39. Bu işletmenin bir ferdi olarak kalmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
40. Çalışma yaşamımın geri kalanını bu işletmede geçirmek beni mutlu eder.	1	2	3	4	5
41. Şu anda işletmeden ayrılırsam parasal sorunlar yaşarım.	1	2	3	4	5
42. Şu anda bu işletmede çalışmaya ihtiyacım var.	1	2	3	4	5
43. Kurumumdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
44. İşletmede çalışmaya devam etmek için manevi bir yükümlülük hissetmiyorum.	1	2	3	4	5

İkinci Bölüm

Aşağıdaki olaylar şu anki işinizde hangi sıklıkta gerçekleşir?

1= *Hiçbir zaman* **2**=*Nadiren* **3**= *Ara sıra* **4**= *Çoğunlukla* **5**= *Her zaman*

İşinizi gerektiğinden daha hızlı yapmanızın istenmesi	1	2	3	4	5
Çok fazla çalışmanızınistenmesi	1	2	3	4	5
İşleri tamamlamanız için verilen sürenin az olması	1	2	3	4	5
Yapılacak çok önemli işlerin olması	1	2	3	4	5
İyi yapabileceğinizden daha fazla iş yapmanızın istenmesi	1	2	3	4	5

ANKETE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Melih ALTAY

Doğum Yeri ve Yılı : İzmir / 11.05.1978

Medeni Hali : Evli / 2 Çocuk

Eğitim Durumu :

- Lisans Öğrenimi : Kara Harp Okulu (1996-2000)
- Yüksek Lisans Öğrenimi : Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Savunma Yönetimi Anabilim Dalı Liderlik Programı (2009-2011)

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

l.İngilizce - (YDS: 92,5)

2. Almanca (Temel)

Bilimsel Yayımlar ve Çalışmalar

1. Akkoç, İ., Altay, M. and. Turunç, Ö., "A Longitudinal Research On Moderating Effect Of Leader-Member Exchange On The Relationship Between Leadership Styles And Job Performance", International Journal of Buisness Excellence, 6, 6, 2013, 750-770 .
2. Turunç, Ö., Altay, M. ve Bilgin N., "Hiyerarşik Plato ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun Performans Hedefine Yönelim ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü", DEÜ İşletme Fakültesi Dergisi, 12,1, 2011, 133-157.
3. Tabak A., Şeşen H. ve Türköz T. (2012). Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler, M.ALTAY, Lider-Üye Etkileşimi (25-49), Detay Yayıncılık, Ankara.

4. Altay, M. (2016). Özümseme Kapasitesi Kuramı. Ed. Polat, M. ve Arun, K., Yönetim ve Organizasyon Kuramları [Miles, J.A.(2012). Management and Organization Theory (1.Basımdan çeviri)], Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti.

5. Turunç, Ö. ve Altay, M "Aşırı İş Yükü ile Çalışma Yaşam Kalitesi İlişkisinde İş Tatmininin Düzenleyici Rolü", *5.Örgütsel Davranış Kongresi*, 03-04 Kasım 2017, Antalya, 189-197.

6. Turunç, Ö., Altay, M.ve Bilgin N., "Hiyerarşik Plato Ve Kendini İşletmeden Hissetme Durumunun Performans Hedefine Yönelim Ve Yenilikçi Davranışa Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü", *10. Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 5-7 Mayıs 2010, İzmir, 529-537.

7. Erkuş, A., Sığrı, Ü. ve Altay, M. "Çatışma Yönetim Tarzları İş Tatmini İlişkisinde Lider-İzleyici Etkileşiminin Aracılık Etkisi", *9.Ulusal İşletmecilik Kongresi*, 6-8 Mayıs 2010, Zonguldak, 453-458.

8. Altay, M. , Eroğlu, A. ve Basım, N., "Bireylerin Psikolojik Dayanıklılıkları ve İş Yükünün İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma", *2. Uluslararası Davraz Kongresi*, 29-31 Mayıs 2014, Isparta.