

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

DOKTORA TEZİ

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞMA YAŞAM
KALİTESİ İLE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ
DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜT
SAĞLIĞININ ARACILIK ROLÜ:
SPOR İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

SEVİM GÜLLÜ

**DANIŞMAN
PROF. DR. BİLGE DONUK**

**SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

İSTANBUL-2018



**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

DOKTORA TEZİ

**LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞMA YAŞAM
KALİTESİ İLE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ
DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜT
SAĞLIĞININ ARACILIK ROLÜ:
SPOR İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ**

SEVİM GÜLLÜ

**DANIŞMAN
PROF. DR. BİLGE DONUK**

**SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
SPOR YÖNETİM BİLİMLERİ PROGRAMI**

İSTANBUL-2018

DOKTORA TEZİ ONAYI

İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı, Spor Yönetim Bilimleri Programında Doktora öğrencisi **Sevim GÜLLÜ** tarafından Prof. Dr. Bilge DONUK' un danışmanlığında hazırlanan "**Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşılığı İş Davranışları Üzerine Etkisinde Örgüt Sağlığının Aracılık Rolü:Spor İşletmeleri Örneği**" başlıklı tez aşağıdaki jüri üyeleri tarafından 19/06/2018 tarihinde yapılan Tez Savunma Sınavında başarılı bulunmuş ve Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı

Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi
Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı



Jüri-Danışman

Prof. Dr. Bilge DONUK
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi
Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı



Jüri

Doç. Dr. Burçak KESKİN
İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa
Spor Bilimleri Fakültesi
Spor Sağlık Anabilim Dalı



Jüri

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SOYAL
İstanbul Esenyurt Üniversitesi,
Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
Antrenörlük Eğitimi Bölümü



Jüri

Dr. Öğr. Üyesi Çiğdem ÖNER
İstanbul Aydın Üniversitesi
Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
Spor Yöneticiliği Bölümü

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün safhalarda etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tez çalışmayla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları da kaynaklar listesine aldığımı, yine bu tezin çalışılması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığı beyan ederim.



Sevim GÜLLÜ

İTHAF

*Bu tez çalışmamı, her geçen gün daha fazla özlemle andığım
rahmetli anneciğime ithaf ediyorum...*

TEŞEKKÜR

Doktora tezi yazmak hayatımın en uzun soluklu ve meşakkatli işlerinden birisi oldu. Bu süreçte bana destek olan başta Kıymetli Danışman Hocam Prof. Dr. Bilge DONUK' a, Bölüm Başkanım Kıymetli Hocam Dr. Öğr. Üyesi Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU' na, verilerin toplanması aşamasında yardımcı olan bölüm hocalarımızdan Dr. Öğr. Üyesi Veli Ozan ÇAKIR' a, tez izleme komitesi hocalarımdan Doç. Dr. Burçak KESKİN' e, tezime önerileri ile katkı sağlayan Kıymetli Hocam Doç. Dr. Gökhan ÇALIŞKAN' a; değerli yorumları için, 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılı güz yarıyılında Erasmus öğrencisi olarak öğrenim gördüğüm Çek Cumhuriyeti Palacky Üniversitesi' nde görevli Danışman Hocam Dr. Donald ROBERSON' a çok teşekkür ederim.

Bir eser oluşturulurken, kendisinden öncekiler kaynaklık eder bilindiği üzere... Olağanüstü emek harcayarak literatüre katkıda bulunan, bu sayede bilgi dağarcımızın gelişmesini sağlayan ve tez çalışmam esnasında eserlerinden yararlandığım tüm araştırmacılara teşekkürler...

Bu tez yalnızca dört senelik bir çalışmanın değil, bir birikimin ürünüdür aynı zamanda. Beni tamamlamayan, her koşulda destekleyen ve her zaman yanımda olan canım aileme sonsuz teşekkürler...

“Çoğu insan zekâya inanır, ben inanmıyorum; bizi birbirimizden ayıran emektir, ben çalışmaya inanıyorum.”

Prof. Dr. Aziz SANCAR

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	İİ
BEYAN	İİİ
İTHAF	İV
TEŞEKKÜR	V
İÇİNDEKİLER	Vİİ
TABLolar LİSTESİ	Xİİİ
ŞEKİLLER LİSTESİ	XVİİ
ÖZET	XİX
ABSTRACT	XX
1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
1.1. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgüt Sağlığı	3
1.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışma Yaşam Kalitesi	7
1.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	8
1.4. Örgüt Sağlığı ve Çalışma Yaşam Kalitesi	11
1.5. Örgüt Sağlığı ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	14
2. GENEL BİLGİLER	17
2.1. ÖRGÜT SAĞLIĞI	17
2.1.1. Örgüt Sağlığı Kavramı ve Gelişimi	17
2.1.2. Dünya Sağlık Örgütü'nün Sağlığa Bakışı	22
2.1.3. Örgüt Sağlığı İle İlişkili Kavramlar	24
2.1.3.1. Örgüt Kültürü	24
2.1.3.2. Örgüt İklimi	26
2.1.4. Örgüt Sağlığının Boyutları	28
2.1.4.1. Miles' ın Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Modeli	28
2.1.4.2. Hoy ve Feldman' ın Örgüt Sağlığı Boyutları	30
2.1.4.3. Lyden ve Klingele' nin Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları	32

2.1.4.4. Bruhn-Chesney'in Örgütsel Sağlığın Teşhisi	34
2.1.5. Sağlıklı Örgütlere İlişkin Faktörler	36
2.1.5.1. Sağlıklı Bireylerin Özellikleri	37
2.1.5.2. Sağlıklı Örgütlerin Özellikleri	38
2.1.5.3. Liderin Rolü	39
2.1.5.4. Etkin İletişim	41
2.1.5.5. İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı	41
2.1.5.6. Çalışanların Kararlara Katılımı	43
2.1.5.7. Örgütsel Öğrenme	43
2.1.5.8. Örgütsel Değişim	44
2.1.5.9. Sosyal Sorumluluk	45
2.1.5.10. Moral	46
2.1.6. Sağlıksız Örgütlere İlişkin Faktörler	47
2.1.6.1. Çalışanlarda Aşırı Stres	47
2.1.6.2. Çatışma	48
2.1.6.3. Devamsızlık	48
2.1.6.4. Personel Devri ve Yüksek Personel Devir Oranı	49
2.1.7. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgüt Arasındaki Farklar	49
2.1.8. Örgüt Sağlığı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	54
2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ	58
2.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ve Gelişimi	65
2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Bileşenleri	68
2.2.2.1. Rol Teorisi	69
2.2.2.2. Sosyal Etkileşim Teorisi	74
2.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Modelinin Boyutları	77
2.2.3.1. Katkı	77
2.2.3.2. Bağlılık	78
2.2.3.3. Etki	79

2.2.3.4. Mesleki Saygı (Profesyonel Saygı).....	79
2.2.4. Lider-Üye Gelişiminin Aşamaları.....	80
2.2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri/Ardılları.....	80
2.2.6. Lider-Üye Etkileşiminin Etki Ettiği Değişkenler	83
2.2.7. Lider-Üye Etkileşim Kalitesini Etkileyen Unsurlar.....	84
2.2.8. Lider Üye Etkileşiminin Ölçülmesi/Ölçekleri	87
2.2.9. Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Çalışmalar	88
2.3. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ.....	99
2.3.1. Yaşam Kalitesi	100
2.3.2. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramı ve Gelişimi.....	102
2.3.3. Çalışma Yaşam Kalitesinin Amacı.....	108
2.3.4. Çalışma Yaşam Kalitesinin Unsurları	113
2.3.5. Çalışma Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler.....	115
2.3.6. Çalışma Yaşam Kalitesinin Yararları ve Sonuçları.....	120
2.3.7. Çalışma Yaşam Kalitesi Boyutları.....	122
2.3.8. Çalışma Yaşam Kalitesi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar.....	132
2.4. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI.....	142
2.4.1. ÜKİD' e Benzer Kavramlardan Bazı Örnekler.....	148
2.4.1.1. Zorbalık.....	148
2.4.1.2. Sanal Kaytarma.....	151
2.4.1.3. Kabalık (incivility).....	151
2.4.1.4. Mobbing.....	154
2.4.2. Üretkenlik Karşiti İş Davranışları Boyutları	154
2.4.2.1. Robinson ve Bennett' in Yaklaşımı	154
2.4.2.2. Gruys ve Sackett' in Yaklaşımı.....	158
2.4.2.3. Spector ve Arkadaşlarının Yaklaşımı	160
2.4.2.4. Martinko, Gundlach ve Douglas' ın Yaklaşımı.....	161
2.4.2.5. Keashly' nin Yaklaşımı	164

2.4.2.6. Baron ve Neuman' ın Yaklaşımı	165
2.4.2.7. Buss' ın Yaklaşımı	166
2.4.2.8. Kelloway ve Arkadaşlarının Yaklaşımı	167
2.4.3. Örgütlerde Ortaya Çıkan Üretkenlik Karşıtı Davranışlar.....	169
2.4.3.1. Hırsızlık	172
2.4.3.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gitme (Geri Çekilme).....	173
2.4.3.3. Sabotaj (Kundaklama)	175
2.4.3.4. Başkalarını Etkileyen Zararlı Davranışlar (Suistimal, Kötüye Kullanma).....	176
2.4.3.5. İş Kasıtlı Yanlış Yapma/Yapılmasına İzin Verme (Üretimi Saptırma)	177
2.4.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Kişilere ve Örgüte Zararları	178
2.4.4.1. Bir Örnek Olarak "Kaba Davranışların (Incivility)" Maliyetleri.....	184
2.4.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle İlgili Kavramlar ve Bu Davranışların Nedenleri.....	186
2.4.5.1. Örgütsel Faktörler	190
2.4.5.1.1. İş Stresi.....	190
2.4.5.1.2. İş Doyumu.....	191
2.4.5.1.3. Örgütsel Adalet	192
2.4.5.2. Örgüt Dışı Faktörler.....	193
2.4.5.2.1. Demografik Özellikler	193
2.4.6. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Konusunda Yapılan Çalışmalar	194
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	202
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	202
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	203
3.3. Araştırmanın Yöntemi.....	204
3.4. Evren ve Örneklem	204
3.5. Veri Toplama Araçları.....	212
3.5.1. Örgüt Sağlığı Ölçeği.....	213

3.5.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği.....	218
3.5.3. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği.....	219
3.5.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği	223
3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi	226
4. BULGULAR	229
4.1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı	229
4.2. Lider Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı, Çalışma Yaşam Kalitesi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Puan Ortalaması ve Korelasyon İlişkisi.....	231
4.3. Lider Üye Etkileşimi İle Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	234
4.4. Lider Üye Etkileşimi İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri.....	237
4.5. Araştırmanın Modeli	239
4.6. Lider Üye Etkileşiminin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması .	240
4.7. Örgüt Sağlığının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	243
4.8. Çalışma Yaşam Kalitesinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması	248
4.9. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	264
5. TARTIŞMA	274
5.1. Örgüt Sağlığı ile İlgili Çalışmalar	288
5.2. Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Çalışmalar	292
5.3. Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlgili Çalışmalar	296
5.4. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile İlgili Çalışmalar	312
6. SONUÇ.....	319
KAYNAKLAR	321
FORMLAR	395
KURUM İZİN YAZISI.....	399
ETİK KURUL KARARI	400

İNTİHAL RAPORU SONUÇ SAYFASI.....	402
ÖZGEÇMİŞ.....	403



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Miles' in Örgüt Sağlığı Boyutları.....	29
Tablo 2. Hoy' un Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları.....	31
Tablo 3. Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları.....	36
Tablo 4: Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Özellikleri.....	51
Tablo 5. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları (Özet Tablo)	53
Tablo 6. Türkiye' de Örgütsel Sağlık Konusu ile İlgili Lisansüstü Tezler	54
Tablo 7. İkili Liderlik Yaklaşımının Gelişimi	68
Tablo 9. Lider-Üye Etkileşimi İlişkilerinin Öncül ve Ardılları.....	82
Tablo 10. Lider-Üye Etkileşim İlişkisi Doğası ve Kalitesinin Etki Ettiği Bireysel ve Örgütsel Çıktı Değişkenleri	83
Tablo 11. Lider-Üye Etkileşimi Kalitesine Etki Eden Faktörler.....	85
Tablo 12. Literatürdeki Lider-Üye Etkileşimi ile İlişkili Çalışmalar.....	88
Tablo 13. Türkiye' de Lider-Üye Etkileşimi Konusu ile İlgili Lisansüstü Tezler.....	95
Tablo 14. Yaşam Kalitesinin İçerdiği İlgili Alanları ve Konular/Boyutlar	102
Tablo 15. Çalışma Yaşam Kalitesi Yüksek Şirketlerin Özellikleri.....	111
Tablo 16. Nanjundeswaraswamy and Swamy' e göre Farklı Litetatürlerdeki İş Yaşam Kalitesi Bileşenleri	118
Tablo 17. Çalışma Yaşam Kalitesi Tanımları ve Boyutları.....	124
Tablo 18. Walton İş Yaşam Kalitesi Boyutları.....	127
Tablo 19. Çalışma Yaşam Kalitesi ile İlgili Araştırmalar	132
Tablo 20. Türkiye' de Çalışma Yaşam Kalitesi Konusu ile İlgili Lisansüstü Tezler.....	137
Tablo 21. Üretkenlik Karşıtı Davranışın İsimlendirilmesi ve Tanımları.....	147
Tablo 22. Gruys'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Sınıflandırması.....	159
Tablo 23. Keashly' nin Üretkenlik Karşıtı Davranış Türleri	164

Tablo 24. Baron ve Neuman' ın Üretkenlik Karşıtı Davranışı Boyutları.....	165
Tablo 25. Buss'a Göre Sınıflandırılmış İşyeri Sapma Davranışları.....	167
Tablo 26. Davranış Kategorileri ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Örnekler.....	171
Tablo 27. Üretkenlik Karşıtı Davranışların ve Öncüllerin Listesi.....	189
Tablo 28. Örgütsel Sapma Davranışı ile ilgili Yapılmış Çalışmalar	194
Tablo 29. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Teorik Yaklaşımların ve Araştırmaların Özeti	195
Tablo 30. Türkiye' de Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları/Örgütsel Sapma Konusu ile İlgili Lisansüstü Tezler	199
Tablo 31. Spor İstanbul' a Bağlı Spor Tesisleri, Bulunduğu İlçeler ve Tesisler Bünyesindeki Sportif Branşlar.....	205
Tablo 32. Araştırmanın Temel Hipotezleri.....	207
Tablo 33. Araştırmanın Alt Hipotezleri	207
Tablo 34. DFA' da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Normal Değerleri....	213
Tablo 35. Örgüt Sağlığı Ölçeği Faktör Yapısı.....	215
Tablo 36. Örgüt Sağlığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri ..	217
Tablo 37. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri	219
Tablo 38. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri	221
Tablo 39. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri	223
Tablo 40. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri	224
Tablo 41. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri	226
Tablo 42. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı	229

Tablo 43. Lider Üye Etkileşimi Puan Ortalaması	231
Tablo 44. Örgüt Sağlığı Puan Ortalaması	231
Tablo 45. Çalışma Yaşam Kalitesi Puan Ortalaması	232
Tablo 46. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Puan Ortalaması.....	232
Tablo 47. Lider Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı, Çalışma Yaşam Kalitesi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Puan Ortalaması ve Korelasyon İlişkisi	233
Tablo 48. Lider Üye Etkileşimi İle Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri	234
Tablo 49. Lider Üye Etkileşimi İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri	237
Tablo 50. Lider Üye Etkileşiminin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....	240
Tablo 51. Lider Üye Etkileşiminin kurum kıdemine Göre Ortalamaları.....	240
Tablo 52. Lider Üye Etkileşiminin Pozisyona Göre Ortalamaları	241
Tablo 53. Lider Üye Etkileşiminin Yaşa Göre Ortalamaları	241
Tablo 54. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Şekline Göre Ortalamaları	242
Tablo 55. Lider-Üye Etkileşiminin Cinsiyete Göre Ortalamaları.....	242
Tablo 56. Lider-Üye Etkileşiminin Medeni Duruma Göre Ortalamaları.....	242
Tablo 57. Örgüt Sağlığının Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....	243
Tablo 58. Örgüt Sağlığının Kurum Kıdemine Göre Ortalamaları	244
Tablo 59. Örgüt Sağlığının Pozisyona Göre Ortalamaları	245
Tablo 60. Örgüt Sağlığının Yaşa Göre Ortalamaları	246
Tablo 61. Örgüt Sağlığının Çalışma Şekline Göre Ortalamaları	247
Tablo 62. Örgüt Sağlığının Cinsiyete Göre Ortalamaları	247
Tablo 63. Örgüt Sağlığının Medeni Duruma Göre Ortalamaları	248
Tablo 64. Çalışma Yaşam Kalitesinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları.....	248
Tablo 65. Çalışma Yaşam Kalitesinin Kurum Kıdemine Göre Ortalamaları	251

Tablo 66. Çalışma Yaşam Kalitesinin Pozisyona Göre Ortalamaları	253
Tablo 67. Çalışma Yaşam Kalitesinin Yaşa Göre Ortalamaları	257
Tablo 68. Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışma Şekline Göre Ortalamaları	260
Tablo 69. Çalışma Yaşam Kalitesinin Cinsiyete Göre Ortalamaları	261
Tablo 70. Çalışma Yaşam Kalitesinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları	263
Tablo 71. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları	264
Tablo 72. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Kurum Kıdemine Göre Ortalamaları	265
Tablo 73. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Pozisyona Göre Ortalamaları	267
Tablo 74. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Yaşa Göre Ortalamaları	268
Tablo 75. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Çalışma Şekline Göre Ortalamaları	270
Tablo 76. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları ..	271
Tablo 77. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları	272
Tablo 78. Kabul ve Red Edilen Hipotezler Tablosu	282

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın Öngörülen Modeli	16
Şekil 2. Örgüt Sağlığı Şeması.....	23
Şekil 3. Örgüt Sağlığının Çalışma Sistemi Modeli	28
Şekil 4. Sağlıklı Örgütlerin Karakteristik Özellikleri	34
Şekil 5. Örgütsel Sağlığın Ölçütleri	35
Şekil 6. Örgütsel Sağlığın Yönetimsel Boyutları.....	40
Şekil 7. Liderliğin Etki Alanları.....	64
Şekil 8. Dikey İkili (L:Lider, A:Ast)	67
Şekil 9. Rol Süreci.....	70
Şekil 10. Lider-Üye Etkileşimi ve Rol Evreleri.....	71
Şekil 11. Northouse' un İç Grup-Dış Grup Modeli	72
Şekil 12. İç ve Dış Grupların Oluşumu	73
Şekil 13. Yönetici-Çalışan Etkileşimi Şeması ve Sonuçları.....	75
Şekil 14. Lider-İzleyici (Üye) Etkileşiminin Kalitesi	86
(Öztuna, 2007:57).....	114
Şekil 15. Etkileşim Modeli.....	114
Şekil 16. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	128
Şekil 17. Sapkın İş Davranışları Tipolojisi	158
Şekil 18. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Nedensel Mantık Modeli	162
Şekil 19. Kelloway' ın Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Yaklaşımı	168
Şekil 20. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Nedenleri	187
Şekil 21. Örgütsel Sapmayı Etkileyen Faktörler	188
Şekil 22. Örgüt Sağlığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	216
Şekil 23. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram	218

Şekil 24. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram.....	222
Şekil 25. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram.....	225
Şekil 26. Lider Üye Etkileşimi İle Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli.....	236
Şekil 27. Lider Üye Etkileşimi İle Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli.....	238
Şekil 28. Araştırmanın Sonuç Modeli.....	239



ÖZET

Güllü, S. (2018). Lider Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkisinde Örgüt Sağlığının Aracılık Rolü: Spor İşletmeleri Örneği. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalı. Doktora Tezi. İstanbul.

Bu tez çalışmasının temel amacı; spor işletmelerinde Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde, Örgüt Sağlığı' nın aracılık (mediatör) rolünü ortaya koymaktır. Alt amacı ise; değişkenlerin ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediklerinin incelenmesidir. Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı, Çalışma Yaşam Kalitesi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasındaki ilişkileri ölçmek için öncelikli olarak bir model geliştirilmiş ve veri toplamak üzere Likert tipte yapılandırılmış ölçekler uygulanmıştır. Bağımsız değişken Lider-Üye Etkileşimi; bağımlı değişkenler Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları; aracı değişken Örgüt Sağlığı' dır. Araştırmanın 7' si temel (model ile bağlantılı), 126' sı alt (demografik değişkenler ile bağlantılı) olmak üzere toplam 133 hipotezi bulunmaktadır. Araştırma, ilişkisel tarama modelinde olup İstanbul Büyükşehir Belediyesi' ne bağlı Spor İstanbul çatısı altında faaliyet gösteren spor işletmeleri çalışanları üzerinde yapılmıştır. Spor İstanbul, Türkiye' nin en büyük yerel spor işletmesidir; yaklaşık 1000 çalışanı olup, 323' üne ulaşılabilmektedir, dolayısıyla çalışmamızın örneklemini 323 kişidir. SPSS programı ile sayı, yüzde, ortalama, standart sapma, t-testi, ANOVA testi, Post-Hoc Scheffe testi, Pearson Korelasyon analizi yapılarak bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmanın modeli, ara değişken şartlarına göre ve hiyerarşik regresyon modelleri uygulanarak analiz edilmiştir ayrıca aracılık etkisini belirlemek üzere Sobel testi uygulanmıştır. Sonuç olarak; Spor İstanbul' da Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı, Çalışma Yaşam Kalitesi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları' nın birbirleriyle ilişkisi vardır. Ayrıca Lider-üye etkileşimi ile Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında Örgüt Sağlığının kısmi aracılık (mediatör) rolü ortaya konulmuştur. Bunlara ek olarak; Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı ve Çalışma Yaşam Kalitesi ortalamasının üzerinde iken Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları çok düşük düzeyde çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı, Çalışma Yaşam Kalitesi, İş Yaşam Kalitesi, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Örgütsel Sapma, İşyerinde Negatif Davranışlar, Örgütsel Davranış, Aracılık Rolü, Mediatör Rol.

ABSTRACT

Güllü, S. (2018). The Role of Organizational Health as a Mediator on The Effects of Leader Member Exchange on Work-Life Quality and Counterproductive Work Behaviour: The Sample of Sport Businesses İstanbul University, Institute of Health Science, Spor Management Sciences. Doktora Tezi. İstanbul.

The basic purpose of this thesis is to prove The Role of Organizational Health as a Mediator on The Effects of Leader Member Exchange On Work-Life Quality and Counterproductive Work Behaviour in sport businesses. Sub-purpose is to examine whether the variables and sub-dimensions differ according to the demographic characteristics. A model is developed primarily in order to measure the relationship between Leader-Member Exchange, Organizational Health, Work-Life Quality and Counter-Productive Behaviours and Likert-type structured scales is applied to collect data. Independent variable is Leader-Member Exchange, dependent variables are Work-Life Quality and Counter-Productive Work Behaviours, mediator variable is Organizational Health. There are 7 basic (which are related to model), 126 sub (which are related to demographic variables) hypothesis. This research is conducted on the workers of Sports Company of İstanbul Municipality which is called Spor İstanbul. Spor İstanbul is the biggest municipality sports company in Turkey. It employs almost 1000 workers and 323 of them were reached. So, the sample of the research is 323 workers. This research is conducted as a relational screening model. Findings are obtained with SPSS program by number, percentage, mean, standard deviation, t-test, ANOVA test, Post-Hoc Scheffe test, Pearson Correlation analysis. The model of the study is analyzed by applying mediator variable conditions and hierarchical regression models, and the Sobel test is applied to determine the mediating effect. As a result; at Sports İstanbul, Leader-Member Exchange, Organizational Health, Work-Life Quality and Counter-Productive Work Behaviours are related to each other. In addition, the mediator role of Organizational Health between Leader-Member Exchange and Work-Life Quality and Counter-Productive Work Behaviours is identified. Additionally; while the Leader-Member Exchange, Organizational Health and Work-Life Quality are above average, Counter-Productive Work Behaviours is at a very low level.

Key Words: Leader-Member Exchange, Organizational Health, Work-Life Quality, Counter Productive Work Behaviours, Organizational Deviation, Negative Behaviours, Mediator Role, Organizational Behaviour.

1. GİRİŞ VE AMAÇ

Bu bölümde; lider-üye etkileşimi, örgüt sağlığı, çalışma yaşam kalitesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramlarından kısaca söz edilecek, birbirleriyle olan ilişkilerine literatürden örnekler verilecek ve araştırmanın temel hipotezleri kuramsal altyapısı ile beraber ortaya konulacaktır.

İnsanların en temel güdüsü yaşamını devam ettirmektir. Bunu sağlayabilmek için de asgari düzeyde de olsa gereksinimlerini karşılayabilmek için çalışmak ve para kazanmak zorundadır. Örgütlerin temel amacı ise verimliliklerini ve karlarını artırmaktır. Dolayısıyla, bireylerin ve örgütlerin birbirine ihtiyacı vardır. Çalışan ve örgüt uyumu, her iki tarafa da çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bunların başında zamandan tasarruf, maliyetlerin azalması, verimin artması gelmektedir. Örgütsel davranış, bu ilişkileri çözümlemesi, neden sonuç ilişkisi kurması gibi işlevleri nedeniyle önemli bir çalışma ve araştırma alanıdır.

Günümüzde hem ürün ve hizmet çeşitleri artmış hem de teknolojinin gelişmesi ile beraber her türlü değişim ve gelişimden herkes kolaylıkla haberdar olur hale gelmiştir. Teknolojinin gelişmesi sayesinde dünyanın her yerindeki bilgiye kolaylıkla ulaşma olanaklarının olması, beraberinde ürün çeşitliliğini artırmıştır. Bu ise, rekabete neden olmaktadır. Temel amacı kar elde etmek ve verimliliği artırmak olan örgütler, rekabet ortamına uyum sağlayabilmek için hızlı şekilde kararlar almak zorunda kalmaktadırlar. Buna uyum sağlama gerekliliği ise, çalışanlar üzerinde baskı yaratmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların duygusal zeminlerindeki değişiklikleri takip etmek ve örgütte diğer paydaşları ile etkileşimi sonucu ortaya çıkan veya çıkması muhtemel sonuçları göz önünde bulundurmak örgütlerin görevleri arasında olmalıdır.

Diğer taraftan, bireylerin de örgütten beklentileri bulunmaktadır. Ekonomik, sosyal ve duygusal açıdan doyuma ulaşma beklentileri vardır (Töremen, 2008:43,44). Genel itibariyle; çalışma davranışı, örgüt normlarının dışına çıktığında, bu durumun sonuçları da geniş çaplı olur ve örgütün karar verme süreçleri, üretkenliği ve finansal maliyetleri de dahil olmak üzere örgütün bütün aşamaları bundan etkilenir (Coccia, 1998; Appelbaum vd., 2007:586,587). Çalışma yaşamında, çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen birçok örgütsel etken bulunmaktadır. Bu örgütsel değişkenlerin bir arada ve aynı zamanda uyumlu bir şekilde organizasyonu gerekmektedir (Turunç ve Çelik, 2012: 60). Örgütte yöneticiler ve liderler bu konuda önemli sorumluluklar taşımaktadırlar. Birey-örgüt uyumunun zayıf olduğu, yönetici ile çalışan etkileşiminin yetersiz olduğu ortamda olumsuz duygu ve düşüncelerin doğması, hatta bunların eyleme dönüşerek örgüte zarar verecek noktaya gelmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktada; çalışma koşulları, örgütte fiziksel ortam, iletişim, örgüt kültürü, algılanan örgüt iklimi, algılanan örgüt sağlığı ile çalışma ortamının kalitesi önem kazanmaktadır.

Araştırma literatürü açıkça göstermektedir ki başarılı örgütler, kendi örgütsel misyonlarının, hem dış çevre ile hem de örgütün içsel bütün faktörleriyle uyumlu ve aynı doğrultuda olmasını sağlayacak yollar bulmuşlardır (Dickson vd., 2006:463).

Bu çalışmanın amacı; bir örgütte, çalışma yaşam kalitesi, lider-üye etkileşimi, örgüt sağlığı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi incelemek ve lider-üye etkileşiminin çalışma yaşam kalitesi ile üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkisinde örgüt sağlığının aracılık rolünün düzeyini ortaya koymaktır. Bu bağlamda; literatür taraması yapılmış, daha önce yapılmış araştırmalar incelenmiş ve hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

1.1. Lider-Üye Etkileşimi ve Örgüt Sağlığı

Lider-üye etkileşimi, ülkemizde liderlik araştırmalarında görece yeni bir konudur. Lider üye etkileşimi kuramı; liderin, örgütte üyelerin hepsine karşı benzer davranış kalıpları sergilemesi gerektiği anlayışına karşı çıkar ve liderin astlarının her biri ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerinde ayrı ayrı durulmasının gerekliliğini vurgular (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014:38). Lider-üye etkileşim kuramına göre; örgütte roller üyelerin/astların üstleri ile etkileşimleriyle bağlantılı olarak zaman içerisinde gelişir ve her bir üye ile gelişen etkileşim bir diğerinden farklı özellik gösterebilir, bunlar yüksek veya düşük nitelikte/kalitede olabilir (Graen ve Scandura, 1987:176; Graen ve Uhl-Bien, 1995:220). Lideri ile ilişkisinin niteliği iyi olan astlar/üyeler, bu ilişkinin devamı için fazladan çaba sarfetme eğiliminde olurlar ve liderlerine bağlılık hissederler. Liderler ise bu üyelere/astlara daha fazla sosyal destek verirler, onları ödüllendirmek ve örgütsel kaynakları onlar için daha fazla kullanmak isterler. Onların bağlılıklarına ve fedakarlık eğilimlerine bu şekilde karşılık vermek isterler (Schriesheim vd., 2001: 526).

Örgüt sağlığı kavramı ise ilk olarak Matthew Miles (1969: 378) tarafından geliştirilmiştir. Yaşamını sürdürebilen, bunun yanında devamlı gelişen ve sorunlarla baş etme yeteneklerini geliştiren örgütlerin sağlıklı olduğundan bahsetmiştir. Bu kavram, rekabet edebilirlik ve değişim için bir arada olması gereken örgütsel etkinlik ve çalışan refahı kavramlarını bir araya getirdiği için önemlidir (Polatçı vd, 2008:146).

Literatürde örgütsel sağlık ile bireysel sağlık birbirleriyle ilişkilendirilmiştir ve örgüt sağlığı bazı araştırmacılar tarafından (Pritchard, Potter ve Franlel, 1990; Mitchell ve Black,1995, Faffe, 1995) işgören refahına indirgenmiştir (Shoaf vd, 2004; Köseoğlu ve Karayormuk, 2009:178). Örgütsel

sağlık ve örgütsel etkinliğin gelişimi için örgütün liderine, özellikle insan kaynakları liderine ihtiyaç duyulduğu savunulmaktadır. İnsan kaynakları, sağlığın ve sürdürülebilir örgütsel uygulamanın yapılandırılmasında önemli rol oynamaktadır. Sağlıklı örgüt, iyi tasarlanmış, anlamlı işler sağlayarak çalışanlarının refahını ve verimliliğini maksimize etmeye niyetli, sistematik çalışma ve işbirliği çabalarıyla karakterize edilmiş örgüttür (Vandenberg vd, 2002:70; Rehyanoğlu ve Akın, 2016:450).

Liderlik, örgütsel bilimlerin önemli boyutlarından biridir. Sağlıklı lider, örgütsel sağlığın kalbidir, mihenk taşıdır, bireysel ve örgütsel sağlığa tohumu verendir/ekendir (Quick vd., 2007:193). Aslında, liderlik kalitesinin; iyi oluş hali, güvenlik iklimi, örgütsel performans gibi örgütsel psikoloji içindeki bir dizi sonuçla ilişkili olduğu görülmüştür. İlgili literatür de destekleyici liderliğin, sağlıklı bir örgütün gelişiminde kritik rol oynadığını göstermektedir. Tabi ki liderler, sağlıklı bir örgütün gelişiminde hayati bir rol oynarlar. Liderler, kendi çalışanlarıyla kişisel ve anlamlı ilişkiler kurmada katalizör görevi görürler, kaldı ki çalışanlarıyla kişisel ve anlamlı ilişkiler kurmak, çalışanlarından istenilen mesleki tutumların ve görevlerin yerine getirilebilmesi için oldukça önemlidir. Liderlik, sağlıklı olarak algılandığında çalışanlar örgüte daha fazla katkılarla dönüş sağlama eğilimindedir (Raya ve Panneerselvam, 2013).

Liderlik tipleri ile örgüt sağlığı ilişkisini inceleyen birçok araştırma mevcuttur. Bunların konumuzla alakalı olanları şu şekilde sıralanabilir;

Usenyag ve arkadaşları ilgili literatürü incelediklerinde transformasyonel liderliğin örgütsel sağlığı doğrudan etkilediği sonucuna ulaştıklarını (Usenyag vd, 2017) ve ayrıca, bu bilgiler ışığında yaptıkları

araştırmada da Usenyag ve ark, transformasyonel liderliğin örgüt sağlığı üzerinde doğrudan etkisi olduğunu bulmuşlar.

Reyhanoğlu ve Akın (2016) toksik liderliğin örgüt sağlığı üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik makalelerinde toksik liderliğin örgüt sağlığını negatif yönde etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Peiro ve Rodriguez (2008) de iş stresi, liderlik ve örgütsel sağlık konulu makalelerinde liderlik ile örgütte sağlık ile ilgili literatür çalışması yapmışlar ve ikisi arasındaki ilişkiye yer vermişlerdir. Sandıkçı ve arkadaşları (2015), dönüştürücü liderliğin örgütsel sağlık üzerine etkilerini inceledikleri araştırmalarında örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulduklarını belirtmişler, ayrıca dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Cemaloğlu (2007) da, okul yöneticilerinin liderlik tarzlarının örgüt sağlığı üzerine etkisini incelemeye yönelik araştırmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır. Okulda örgüt sağlığının gelişiminde okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin önemli olduğunu ve özellikle dönüşümcü liderlik tarzının benimsendiği okullarda örgüt sağlığının olumlu yönde etkilendiğini, bunun öğretmenler arasındaki iletişimi daha olumlu yönde etkilediğini, öğretmenlerin mesleki anlamda kendilerini geliştirdiklerini, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasına zemin hazırladığını, okulun daha fazla öğrenen örgüt özellikleri gösterdiğini ve ayrıca öğretmenlerin okula karşı aidiyet duygularının güçlenmesini sağladığını belirtmiştir.

Lider-üye etkileşimi kuramına yönelik yapılan araştırmalar, liderlerle üyeleri arasındaki ilişkinin kalitesinin, stres kaynaklarını etkilediğini, sağlık ve iyi oluş halleriyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Tordera, González-Romá ve

Peiró (2008) Lider-üye ilişkilerinde yüksek kalite gördüklerini ifade eden çalışanların, daha yüksek düzeyde aşırı rol yüklemesi (role overload) gösterme eğiliminde olduklarını görmüşlerdir. Doğrusal olmayan modeller kullanan Harris ve Kacmar (2006) ise lider-üye etkileşimi ile stres arasındaki ilişkinin eğrisel olduğunu bulmuşlardır. Yöneticileriyle üst kalitede bir lider-üye etkileşimi ilişkisine sahip olduğunu belirten insanlar, orta düzey kaliteye sahip olduklarını belirtenlere kıyasla daha az stres yaşamaktadır (Peiro ve Rodrigez, 2008:73).

Sparr ve Sonnetag, lider geri bildirim, lider-üye etkileşimi ve çalışanların işteki iyi oluş hallerinin doğruluk/adalet algıları konulu çalışmalarında, lider-üye etkileşimi ile işyerinde iyi oluş hali arasında bir ilişki bulmuşlardır. Çalışanların liderlerinin geri bildirim ve çalışanların iyi oluş hallerine dair (iş depresyonu, kaygısı, tatmini, iş hacmi performansları) adalet/doğruluk algıları ile işyerindeki algılanan kontrolü incelediklerinden ve lider ile üyeler arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesinin bu ilişkileri kolaylaştırdığını/ılımlılaştırdığını düşündüklerinden bahsetmişlerdir. Geribildirime dair algılanan adalet hissi, iş tatminiyle ve işyerindeki kontrol hissi ile pozitif yönde; iş depresyonu ve iş hacmi performansı ile negatif yönde ilişkilidir (Sparr ve Sonnentag, 2008:198).

Yukarıdaki literatür bilgisinden hareketle araştırmamızın hipotezlerinden birisi şu şekilde kurulmuştur;

Hipotez 1: Lider-Üye Etkileşimi' nin Örgüt Sağlığı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

1.2. Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışma Yaşam Kalitesi

1970'li yılların başından itibaren çalışma (iş) yaşamı kalitesi örgütlerin ve çalışanların vazgeçilemez kavramlarından olmuştur. Çünkü bu kavram örgütte insanın önemine vurgu yapmakta ve örgüt için veya çok kar elde etmek için çalışanı feda etmemek gerektiğini vurgulamaktadır (Taşdan ve Erdem, 2010:93).

Çalışma yaşam kalitesi, bir örgütün çalışma ortamının ve çalışma koşullarının, örgüt çalışanları üzerinde fiziksel ve psikolojik anlamda yarattığı algıyı ifade eder (Lee vd, 2014:299). Çalışma yaşamının kalitesi, yapılan işi tüm yönleri ile ele alan bir sistemdir. Ücret, aydınlatma, havalandırma ve ısı gibi iş ortamının fiziksel anlamda çalışma koşulları ile yönetici ve çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kararlara katılım, yükselme olanakları, sosyal olanaklar (sağlık, ulaşım, kreş, tüketim kooperatifi vb), mesleki eğitim, iş güvenliği vb konuları da içine alır (Toplu, 1999:225).

Diğer taraftan; düşük kaliteli bir iş yaşamı, hastalıktır. Üretkenliği azaltır, birim başına üretim maliyetini arttırır, işgücü devrini (personel değişim oranını) arttırır ve son olarak da örgütü tasfiye noktasına sürükler (Bora, 2015:187).

Yalçın (2014), okul yöneticilerin liderlik stilleri ile öğretmenlerin çalışma yaşam kalitesi ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik araştırması ile dönüşümcü liderlik stiline çalışma yaşam kalitesinin yordayıcısı olduğunu ortaya koymuştur, çalışma yaşam kalitesi ile pozitif yönde ilişkilidir.

Ayrıca; Mansueti ve arkadaşları (2016:29), yaptıkları araştırmanın sonuçlarından şu şekilde bahsetmişlerdir; lider-çalışan ilişkileri,

araştırmacıların ilgi duydukları bir alan haline gelmiştir, çünkü örgütsel liderler, örgütlerin tutumlarını, davranışlarını ve çalışanlarla ilgili genel performansı etkileyen önemli roller oynarlar. Çalışanıya iyi kalitede bir ilişki kurabilen bir koordinatör, duyguları takip edebilir ve birbirinden ayırabilir, bu bilgiyi düşünme ve eyleme geçme sürecinde hatırlayabilir, problemleri çözmek ve doğru davranışları seçmek amacıyla kendi ve çalışanlarının duygusal durumlarını etkileyebilir. Çalışanların, üstleriyle olan ilişkileri, bir örgüt içindeki en önemli ilişkilerden biridir. Üst düzeyde bir Lider-Üye Etkileşimi, üst kademe çalışan ile sorumluluğu emanet ettiği ve böylece desteği garantileyen, destekleyici işbirlikçi/ortak arasındaki ilişkiye işaret eder. Özetle, üst kalitede Lider-Üye Etkileşimi ilişkilerine sahip çalışanlar, liderlerini örgütsel davranış ve katılım, bunun sonucu olarak da örgütsel yaşam üzerindeki pozitif bir etki ile ödüllendirirler. Etkili lider-çalışan ilişkilerinin, örgüte bağlılığı arttıran en olası faktör olduğu tespit edilmiştir (Mansuetli vd; 2016:29).

Yukarıdaki literatür bilgisinden hareketle araştırmamızın hipotezlerinden bir diğeri şu şekilde kurulmuştur;

Hipotez 2: Lider-Üye Etkileşimi' nin Çalışma Yaşam Kalitesi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

1.3. Lider-Üye Etkileşimi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Çalışanlar bazen kasıtlı ve planlı bir şekilde, örgütün amaç ve hedeflerine aykırı, norm ve değerleri ile uyuşmayan davranışlar sergilerler. Bu tür davranışlar örgütün işleyişini aksatmasının yanı sıra örgüte ve örgütün diğer üyelerine zarar vermekte, aynı zamanda onların iş dışı yaşamlarını da olumsuz etkilemektedir, bu tür davranışlar literatürde Üretkenlik Karşıtı İş

Davranışları olarak adlandırılmaktadır. Sözkonusu negatif davranışlar örgütsel yapıya ve toplumsal dinamiklere de zarar verdiği için üzerinde durulması gereken konulardandır (Polatçı ve Özçalık, 2015:217).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, son yıllarda gittikçe artan bir şekilde araştırmacıların ilgisini çekmektedir. (MacLane ve Walmsley, 2010:62; Bolton vd, 2010:538; Appelbaum ve Roy-Girard, 2007:22; Appelbaum ve Shapiro, 2006:14; Branch, 2008:4; Martinko vd, 2002:36; Ferris vd, 2009:279) Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgütsel ve kişiler arası sonuçları ile ilgili yürütülen çalışmalar göstermiştir ki; üretkenlik karşıtı iş davranışı, çalışanların diğer çalışanlara veya örgüte kasıtlı olarak zarar verme eğiliminde bulunması olarak tanımlanmaktadır (Spector ve Fox, 2005; Barling vd, 2009:673). Küçük çaplı üretkenlik karşıtı davranışlar bile, nispeten zararsız olarak kabul edilse de örgütsel etkinliği olumsuz yönde etkileyebilirler (Robinson ve Bennett, 1995; Sackett, 2002). Bu nedenle, örgütler yalnızca bu davranışları nasıl önleyebileceklerini değil, aynı zamanda çalışanlarından hangilerinin bu davranışları sergilemeye daha yatkın olduklarını belirlemek zorundadır (Bolton vd, 2010:537).

İşyerinde görülen olumsuz davranışların literatürde; intikam (Bies, Tripp ve Kramer, 1997) üretkenlik karşıtı iş davranışları (Fox vd, 2007), örgütsel sapma (Berry vd, 2007) , mobbing (Leymann,1996), misilleme (Skarlicki ve Folger, 1997), işyeri terörü (Neuman ve Baron, 1998), işyerinde şiddet (Rogers, K. A., ve Kelloway, 1997), örgütsel sabotaj (Di Battista, R.A.,1991; Ambrose vd, 2002), antisosyal davranışlar (Giacalone ve Greenberg, 1997), umursamazlık (Andersson ve Pearson, 1999) gibi farklı başlıklar altında da incelendiği görülmektedir.

Literatürde örgütsel sapma olarak da adlandırılan üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramının son yıllarda gittikçe artan bir şekilde ilgi görmesinin nedeninin günümüzde kurumlarda negatif davranışların yaygınlaşması ile beraber bunların neden olduğu maliyetlerin artması olduğu düşünülmektedir (İyigün ve Çetin, 2012:16).

Liderliğin işlevsiz iş davranışlarını motive etmedeki rolünü inceleyen bir makaleye göre örgüt kültürü, örgütün geçmişini, başarı ve başarısızlık modelini, kurucusunu, politikalarını ve uygulamalarını içeren sayısız kaynaktan gelişir. Liderler, belki de örgüt kültürünün en güçlü belirleyicisidir. Örnek olarak, liderler, örgütün tonunu belirleyen, değerlerini ve normlarını tanımlayan, örgütün neye benzediğine dair bir şahsiyet yaratan kişilerdir. Dolayısıyla, üyeleri tarafından işlevsiz davranışlar sergileme eğiliminde olan bir kültürün kendisinin işlevsiz bir kültür olması üzerinde durulursa, o kültürün nasıl geliştiğini incelemek öğretici nitelikte olacaktır. Daha önce de belirtildiği gibi, liderler genelde büyük bir rol oynamaktadır. Örneğin, bir üst düzey yöneticinin genelde dürüst olmadığı biliniyorsa ya da bu lider, başkalarının haklarına saygı göstermiyorsa veya kendisi herkesten önce kâr ediyorsa, kuruluştaki diğer kişiler muhtemelen bu sinyalleri anlayacaktır. Sinyallerin firma genelinde yaygınlaşmasıyla birlikte, firmanın kültürü giderek işlevsiz hale gelecektir. Bu şekilde, liderin değerleri başkalarına “öğretilir” ve böylece davranışlarını organizasyonda şekillendirir. Liderlerin gözüne çarpan nedir, liderler hangi yorumları yapar, neyi ödüllendirir ve cezalandırırlar? Toplantılar için ne gibi gündemler belirlerler? Sorunlara nasıl tepki verir ve/veya sorunları nasıl değiştirirler? Birtakım etik kurallar var mı ve bunlara gerçekten uyuluyor mu? Bütçeleme yapılırken yukarıdan aşağı doğru bir işleyiş mi yoksa aşağıdan yukarı doğru bir işleyiş mi sözkonusu? Kimler terfi eder veya özel ayrıcalıklar alır? Bunların hepsi liderlerin bir örgütün kültürünü ve

örgütteki davranışlarını etkilemek için yaptıkları önemli eylemlerdir (Van Fleet ve Griffin, 2006: 704).

Hai ve Tziner (2014), üretkenlik karşıtı iş davranışları, algılanan adalet ve iklim ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, lider-üye etkileşiminin (LMX' in) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını negatif yönde etkilediği bulgusuna ulaşmışlardır.

Buna göre; araştırmamızın hipotezlerinden bir diğeri şu şekilde kurulmuştur;

Hipotez 3: Lider-Üye Etkileşimi' nin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

1.4. Örgüt Sağlığı ve Çalışma Yaşam Kalitesi

Bir örgüt, etkileşimleri, rolleri ve koydukları hedefleri başarmak için görevleri olan bir grup insandır. İyi çalışma koşulları ve beceri, örgütün verimini etkileyebilir; buna, kısmen örgütsel sağlık da denebilir. Cemaloglu'na (2011) göre eğer bir örgütün bütün alt sistemleri verimli ise, örgüt, iyi bir örgütsel sağlığa sahiptir ve hedeflerine ulaşır. Örgütsel sağlık kavramı, toplumu, personeli, kaynakları ve örgütün fiziksel becerisini vurgulayan pozitif bir kavramdır. Bu, değişen çevrelerde bir örgütün verimliliğini ve örgütün değişimlere nasıl cevap/tepki verdiğini göstermek için geliştirilen bir kavramdır. Bu nedenle, örgütsel sağlık, bir örgütün değişimlerle başa çıkabilecek derecede etkili işlev göstermesidir. Örgütsel verimlilik, adaptasyon becerisi olarak da düşünülebileceği için sağlıklı bir örgüt, doğru örgütsel gelişimler gösterir. İyi düzeyde bir örgütsel sağlık, örgütün verimli ve yetkin bir

yönetime sahip olduğunu gösterir. Örgüt sağlığı, bir örgütün çevreye uyum sağlama, üyeleri arasında birlik kurma ve örgütsel hedefleri başarma becerileri olarak düşünülür. Bu, değişim planında önemli bir güçtür (Usenyag vd., 2017).

Örgüt sağlığının çalışma yaşam kalitesi üzerine etkisini incelemeye yönelik bir araştırmaya göre; örgüt sağlığının çalışma yaşam kalitesine etkisinin olduğu ile ilgili hipotez doğrulanmıştır (Ünlü, 2011). Heidarie arkadaşlarının; iş tatmininin çalışma yaşam kalitesi, örgüt sağlığı ve bağlılık ile ilişkisini incelemeye yönelik ve 188 kişi üzerinde uygulanan araştırmalarında, hipotezlerinden birisi örgüt sağlığının çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi olduğu yönündedir. Araştırma sonucu bu hipotez desteklenmiştir (Heidarie vd, 2012:2304).

Diğer taraftan; çalışma yaşam kalitesinin örgüt sağlığına etkisinden bahseden çalışmalar da mevcuttur.

Okul çevresinin kalitesi, öğretmenin örgüte bağlılığını/adanmışlığını teşvik etmek için hayati bir faktördür. Bizler, öğretmenler üzerindeki bu tür çevresel etkinin genellikle öğretmenlerin, bu çevreyi nasıl algıladıklarına bağlı olduğunu farz ederiz. O zaman, öğretmenlerin algıları, onların tutumlarını, bağlılıklarını ve eylemlerini de etkiler (Hoy vd., 1991; Sergiovanni, 1991). Bu nedenle, okul çevresine ya da örgütsel sağlığa yönelik öğretmen algıları, öğretmenlerin çalışma hayatının kalitesini yansıtmak adına çok önemli bir kaynaktır. Aslında, okul çevresi sağlığı, öğretmenlerin okul çevresinin farklı yönlerine yönelik algılarının da bir ölçütüdür (Kwok Tung Tsui ve Yin Cheong Cheng, 1999:253).

Örgütsel çevrenin öğeleri (örgüt içindeki öğeler) arasındaki ilişkileri gösteren, İnsan-Örgütsel Sağlık Modeline göre; bir şirketin benimsediği

değerler ve örgütsel hedefler, örgütün işleyiş/çalışma uygulamalarını ve politikalarını belirler. Örgütün işleyiş süreçleri, yaptığı işin içeriğini, yani çalışanlar üzerindeki zihinsel, fiziksel ve çevresel talepleri belirler. Örgütün kaynakları, örgüt içinde çalışanların iyi olmasını teşvik etmek (yani onlara anlamlı iş özellikleri, akıl hocalığı, eğitim, ilerleme imkanları sunmak gibi) ve çalışanlar üzerindeki negatif talepleri (örn. yorgunluk, sıkılmışlık hissini gidermek gibi) telafi etmek için kullanılır. Sonuç olarak bunlarla eş zamanlı olarak örgütsel hedeflerin başarılı şekilde yerine getirilmesi teşvik edilir. (Yani hem örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi, hem de örgüt çalışanlarının genel olarak hallerinden memnun olması sağlanmaya çalışılır). Çalışma sisteminin temel öğeleri (yani örgütü kapsayan bütün öğeler) arasında bir denge yaratma/oluşturma metodu, Genaidy, Karwowski ve Shoaf (2002) tarafından detaylı olarak verilmiştir. Çalışma sistemi öğeleri (yani örgütü kapsayan bütün öğeler/kişiler) arasındaki karşılıklı ilişkiler, sonuçta bir örgütün sağlığını belirler. Örgüt kültürü, hem örgüt iklimini hem de örgüt içindeki günlük uygulamaları belirleyen en önemli faktördür. Bu günlük uygulamalar (iklim) da yine örgüt kültürünü etkiler. (Diğer deyişle aralarında birbirini etkileyen bir yapı söz konusudur). Model, iki sonucun bir araya gelmesine dayanır: istenen hedeflere ulaşmada etkililik ve üyelerin çalışma yaşam kaliteleri tarafından belirlenen iyi oluş hali. (Modelin ulaşmak istediği iki sonuç var: örgütsel hedeflere ulaşmak ve örgüt üyelerinin genel olarak memnun olmaları ki bu da onların çalışma yaşam kalitelerini belirleyen bir durumdur). Bu nedenle, örgütsel sağlık kavramının tanımı, performansı en iyi düzeylere çıkarma ile genel iyi oluş halini yakalama hedeflerinin tarihi paradoksal bir karışımıdır (Shoaf vd, 2004).

Yukarıdaki literatür bilgisinden hareketle araştırmamızın hipotezlerinden birisi şu şekilde kurulmuştur;

Hipotez 4: Örgüt Sağlığı'nın Çalışma Yaşam Kalitesi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.

1.5. Örgüt Sağlığı ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Yapılan bir araştırma, bir okulun örgütsel sağlığının arttıkça, öğretmenlere yönelik işyeri zorbalığının da azaldığını göstermektedir. Bu bulgular, örgütsel iklim ile işyeri zorbalığı arasında bir ilişki bulan Zapf (1999) tarafından da desteklenmektedir. Hoy ve arkadaşları (1991) ile Hoy ve Miskel (1991) de örgütsel sağlığı, bir örgütün kendini başarılı şekilde adapte edebilme, çalışanları arasında dayanışma yaratabilme ve hedeflerine ulaşabilme becerisi olarak tanımladıkları için, örgütsel sağlık ile yöneticinin liderlik davranışları arasında doğrudan bir ilişki olduğu iddia edilebilir. Bununla beraber, günlük rutinlerinin yerine getirilmesi sürecinde yönetici ile personel arasında olumsuz iletişim gelişebilir. Bu nedenle, olumsuz iletişim, örgütsel sağlığın önündeki bir engel olarak görülmelidir. Benzer şekilde, yönetimle ilgili davranışlar, moral, motivasyon, iş doyum ve iletişim, beklentilerle uyumlu olduğunda, örgütsel sağlığa katkı sağlamakta ve işyeri zorbalığında bir düşüş gözlemlenmektedir. İş ortamının psiko-sosyal yönünün düşük olması gerçeği, zorbalık sürecinin ortaya çıkmasına zemin oluşturan koşullardan biridir. Dahası, buradaki bulgular, işyeri zorbalığına maruz kalan çalışanların, çalışma ortamlarını, zorbalığa maruz kalmayanlara oranla daha negatif algılama eğiliminde olduklarını göstermiştir (Cemaloğlu, 2011:505).

Ayrıca Cemaloğlu (2011), sözkonusu çalışmasında liderlik tarzları, okullarda örgütsel sağlık ve işyeri zorbalığını ele aldığı çalışmasında örgüt sağlığı ile zorbalık (bullying) arasında bir ilişki olduğunu kanıtlamıştır. Örgüt sağlığı arttığında zorbalık azalmaktadır. Cemaloğlu (2011:504) ayrıca, örgüt

sağlığı ile mobbing arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılan ve ikisi arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koyan bir çalışmanın varlığından söz etmiştir.

Diğer taraftan; üretkenlik karşıtı iş davranışlarının örgüt sağlığına etkisinden bahseden literatür bilgisi de mevcuttur. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütsel vatandaşlık ve bağlılık gibi isteğe bağlı davranışların önemi oldukça artmıştır. Bunun birçok nedeni vardır. Araştırmacılar, çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişkilerin örgüt sağlığını garanti ettiğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmak ve örgütsel bağlılık davranışlarını artırmak suretiyle sağlıklı ilişkiler geliştirmek örgütsel sağlığı sağlar (Koys, 2001; Ansari vd, 2013:78).

Yukarıdaki literatür bilgisinden hareketle araştırmamızın hipotezlerinden bir diğeri şu şekilde kurulmuştur;

Hipotez 5: Örgüt Sağlığı' nın Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerinde negatif yönde etkisi vardır.

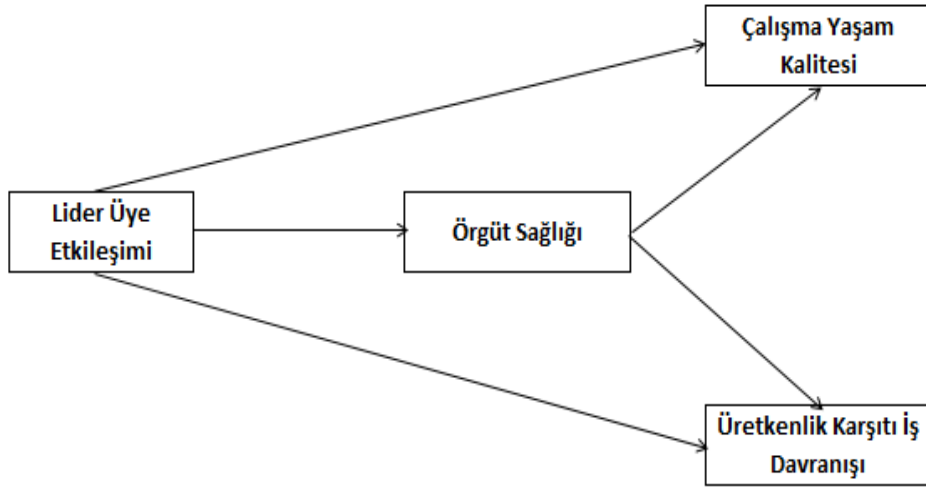
Çalışmamız kapsamında ayrıca örgüt sağlığının aracılık (mediatör) rolü de sınanacaktır. Bu doğrultuda kurulan hipotezler şu şekildedir;

Hipotez 6: Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi üzerine etkisinde Örgüt Sağlığı' nın aracılık rolü vardır.

Hipotez 7: Lider-Üye Etkileşiminin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerine etkisinde Örgüt Sağlığı' nın aracılık rolü vardır.

Araştırmamızın teorik kapsamda incelenecek olan hipotezleri bu şekildedir. Ayrıca alt hipotezler de sınanacaktır, Gereç ve Yöntem kısmında ayrıntılı olarak verilmiştir.

Yukarıdaki hipotezlerden yola çıkılarak ortaya konan model aşağıdaki gibidir. Araştırma kapsamında hipotezler ile modelin doğruluğu sınanacaktır. Bu model, araştırmanın teorik tarafını oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak; değişkenler ve bunların alt boyutları ile demografik değişkenlerin ilişkisinin incelendiği alt hipotezler de sınanacaktır. Alt hipotezler de Gereç ve Yöntem kısmında ayrıntılı olarak verilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Öngörülen Modeli

2. GENEL BİLGİLER

Bu bölümde, araştırmanın temel konuları olan Örgüt Sağlığı, Lider-Üye Etkileşimi, Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşılı İş Davranışları hakkında literatür bilgisi verilecektir.

2.1. ÖRGÜT SAĞLIĞI

2.1.1. Örgüt Sağlığı Kavramı ve Gelişimi

İnsan davranışı hem çok karmaşıktır hem de çok yönlüdür. Birey-örgüt etkileşiminin niteliği örgütsel etkinliğe de yansımaktadır. Nasıl ki bir insanın sağlıklı olarak nitelendirilebilmesi için tüm organlarının uyum içerisinde olmaları gerekiyorsa, örgütlerin de sağlıklı olması için kendisine bağlı tüm sistemlerin uyumlu ve düzenli olmaları gerekmektedir.

1900' lü yıllarda Taylor' un öne sürdüğü, Fayol ve Weber' in geliştirdiği, insanı ikinci planda tutan Klasik Örgüt Kuramına alternatif olarak 1930' lu yıllarda geliştirilen Davranışsal Yönetim Kuramları ile birlikte insan unsuru önem kazanmaya başlamıştır. Bireylerin kişilik özellikleri ve davranışları, örgütte gruplar, yönetime katılma, motivasyon ve iş tatmini kavramları gündeme gelmeye başlamıştır. Örgütte çalışan davranışlarını anlamak, anlamlandırmak ve kontrol altına tutma ihtiyacı "Örgütsel Davranış" disiplininin doğmasını sağlamıştır. Örgüt sağlığı kavramı da bu gelişmeler ile paralel olarak; çalışma psikolojisi alanında ortaya çıkmış önemli kavramlardandır (Polatçı vd., 2008:145,146).

İnsan ve örgüt arasında bazı açılardan benzerlikler söz konusudur (Zorel, 2009; 2-3). Örneğin; beden, örgüt yapısı ile düzen, güç kullanımı,

işbölümü ve iletişimin toplamı olarak nitelenebilir. Akıl inançlar, politika ve hedeflerdir; ruh ise örgütün var olma nedeni ve misyonudur. Buradan hareketle, örgütlerin de sağlığının var ya da yok olabileceği söylenebilir; örgüt sağlığı örgütün beden, akıl ve ruhunun hep beraber uyumlu şekilde çalışabilmesidir (Başar, 2011:1).

Örgütsel Sağlık Kavramını ilk olarak 1950' li yıllarda Argyris kullanmıştır. Miles 1960' lı yıllarda kavramı farklı boyutları ile açıklayarak geliştirmiştir. Hoy ve arkadaşları ise Miles' ın geliştirdiği örgütsel sağlık modelini eleştirmiş ve yeni bir kuramsal çerçeve önermişlerdir (Gürkan, 2006:10).

Örgüt iklimi, örgüt kültürü ve örgüt sağlığı, birbirlerini etkileyen ve destekleyen kavramlardır. Bireyin içinde bulunduğu ve etkileşimde olduğu örgüt çevresinin, bireyin örgütsel davranışının oluşumunda ve anlaşılmasındaki önemini vurgulamakta ve ayrıca bu çevrenin özellikleri bilindiği ölçüde, işgören davranışının kontrol edilebileceği varsayımına dayanmaktadır (Uras, 2000:1). Örgüt sağlığı hem örgütün verimliliğine hem de örgütün büyümesine ve gelişmesi gerekliliğine işaret eden bir kavramdır (Çetin ve Karataş, 2006:27). Teknolojik ve ekonomik gelişmelerin değişime zorladığı örgütlerin ayakta kalabilmesi ve rekabet edebilirliğini devam ettirebilmesi için değişim ve dönüşümlere uyum yeteneğinin olması gerekmektedir, diğer deyişle, sağlıklı olması gerekmektedir (Ordu ve Tanrıöğen, 2013:95).

Miles (1965), Örgüt Sağlığı' nın "kısa vadeli etkililiği aşma eğilimi olan, süreklilik gösteren bir dizi sistem özelliği" olarak görülebileceğini belirtmiştir. Ayrıca, sağlıklı bir örgütün tanımını da şu şekilde yapmıştır: Yaşamını yalnızca kendi çevresi ile sürdürmekle kalmayan, uzun dönemde ayakta kalabilmek için

mücadele etme yeteneklerini sürekli geliştiren örgüttür. Miles' in Örgüt Sağlığı Modeli özellikle eğitim örgütlerinde kabul görmüş ve sağlıklı-sağlıksız örgüt uyarlamaları eğitim örgütleri temelinde yapılmıştır. Örgüt sağlığı kavramı tanımının eğitim örgütleri temelinde yapılmasının nedenlerinden birisi; okul yöneticilerinin, öğretmenlerin ve öğrencilerin rol aldığı sosyal bir sistem olarak kabul edilmesidir. Diğer bir önemli neden de, belirli işlevlerin hayata geçirilmesinde ve verimlilik sağlanmasında örgüt sağlığının okullar için gerekli olmasıdır (Korkmaz, 2007). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, örgüt sağlığı "bir okuldaki kişiler arası ilişkilerin genel iyilik durumuna ve birçok iklim boyutunun sağlıklı uyumu"na karşılık gelmektedir. Örgütsel sağlık, okulların psiko-sosyal durumlarını da ortaya koyar. Okulların örgüt sağlığını saptamaktaki amaç, yalnızca durum tespiti yapmak değil ayrıca buna göre iyileştirme planlarını da hazırlamaktır. Okul sağlığını örgüt sağlığının bir alt boyutu olarak ele alan Başaran (1988:72), örgüt sağlığını insan sağlığına benzetmiştir. "Hiçbir organın çatışmaya veya çelişkiye düşmeden, düzenli olarak işlevini yerine getirmesi" olarak ifade etmiştir. Akbaba (1997) da doktora tezinde ayrıntılı olarak ele aldığı kavramı Okulların Örgüt Sağlığı kapsamında incelemiş ve sağlıklı bir örgütü; örgütsel liderlik, bütünlük, kimlik ve çevresel etkileşimin olduğu ve örgütsel ürünlerin ortaya konulduğu bir örgüt olarak tanımlamıştır (Kesik, 2016:50,51). Ülkemizde de örgüt sağlığı ile ilgili olarak yapılan çalışmaların, özellikle yüksek lisans ve doktora tezlerinin büyük oranda okulların örgüt sağlığını incelemeye yönelik olduğu tespit edilmiştir. (www.yoktez.gov)

Tıpkı bireylerin, fiziksel ve ruhsal açıdan sağlıklı olmaları gibi, örgütler de sağlıklı olarak nitelendirilebilir. (Maslach, 2001:610) Örgütsel sağlık, tıpkı bir insanda olduğu gibi, organların birbiri ile çatışmadan, uyumlu ve düzenli olarak çalışmasıdır. (Sandıkçı vd, 2015:170) Örgüt sağlığı, çevresiyle uyum

içerisinde varlığını sürdüren, gelişime açık, devamlı olarak başarıya ve yaşama yeteneklerini geliştirebilen örgütleri ifade etmektedir (Gül, 2007:318).

Örgüt sağlığı, büyüme ve gelişmeyi de kapsar. Çünkü sağlıklı örgütler amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye çalışırlar ve aynı zamanda sürekli gelişim ve öğrenmeyi de teşvik ederler, böylelikle bireysel gelişimin önü açılarak örgütsel öğrenme sağlanmış olur. Örgütte etkili ve etkin liderliğin mevcut olması, örgütün kendi içerisinde bir bütünlük taşıması, iç ve dış çevresiyle etkin iletişiminin olması, belli bir kimliğe sahip olması ve zaman içerisinde büyüme ve gelişmesini sürdürmesidir (Başar, 2011:2).

Örgütlerin var oluş amaçlarından birisi sosyal ihtiyaç ve talepleri karşılamaktır. Ancak yöneticiler ve işgörenler için duygusal açıdan tatmin edici olmaktan uzak bir yapı, örgütleri de tıpkı bireyler gibi sağlıklı olmaktan uzaklaştırmaktadır. Örgütlerin yalnızca verimin ve karın artırılması amacına odaklanması, bireylerin sadece bir iş aracı olarak görülmeleri, hiyerarşik yönetim yapıları, bireysel yaratıcılığa olanak tanıyacak zeminin yetersizliği, örgütlerin “öğrenen örgüt” sistemini benimsememesi, örgütsel atalet ve bireylerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının önemsenmemesi sonucunda örgütler yalnızca basit bir iş ortamı olarak algılanmakta, bu da çalışanları sosyal ve duygusal açıdan daha hızlı yıpratmaktadır (Töremen, 2008:45).

Bunlara ek olarak; birey-örgüt etkileşimin niteliği ile örgütsel etkinlik arasında yakın bir ilişki vardır. Örgüt sağlığından bahsedebilmek için, örgüte bağlı tüm alt sistemlerin ve ayrıca işçi ve işverenin birbirleriyle uyumlu ve düzenli olması gerekmektedir. Örgütsel davranış, farklı isteklere ve görüşlere sahip bireyleri aynı amaca kanalize etmek için farklı yolların kullanılması

gerekliliği üzerinde durmaktadır. İş doyumunu artırmak, örgütsel bağlılık oluşturmak, dolayısıyla bireysel perfomans artışı ile paralel olarak örgütsel performansı artırmak için çalışanların insani ihtiyaçlarının farkedilmesi, önemsenmesi ve tatmin edilmesi gerekmektedir. İnsan, örgütün vazgeçilmez bir unsurudur. Örgütlerin insana, insanların da örgüte ihtiyacı vardır. Bu karşılıklı ihtiyacın tatmin edilmesi yolunda örgüt ikliminin çatışmadan uzak ve ılıman bir atmosfer içerisinde olması gerekliliği göz önünde bulundurulursa sağlıklı ve huzurlu bir çalışma ortamının hazırlanması için de gerekli önlemler alınabilir (Aytaç, 2012).

Keller ve Price (2011:2) örgütsel sağlık ile gelişime-değişime açık olma gerekliliği arasındaki bağlantıdan söz etmiştir. Çünkü rakiplerden daha hızlı bir şekilde eyleme geçmenin yolu örgütün kendini yenileme becerisinden geçmektedir. Bunun için de öğrenmeye açık olmak gereklidir. Çünkü bu sayede örgütler kendisini yenileyebilecektir. Sağlıklı örgütler yalnızca kendilerini mevcut durumlara ve önlerine çıkan zor durumlara karşı adapte etmeyi öğrenmez, aynı zamanda, zaman içinde kendi öğrenme ve değişimi sürdürme kapasitelerini de yaratırlar. Bu da nihayetinde, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlar (Keller ve Price, 2011:2).

Ayrıca bir örgüt “mali yönden sağlıklı”, “stratejik yönden sağlıklı”, “yapısal yönden sağlıklı”, “kültürel yönden sağlıklı” ve/ya da “davranışsal yönden sağlıklı” ise bu aynı zamanda, bireylerin sağlıklı olduğuna da işarettir. Bireysel ve örgütsel sağlığın, birbirine bağlı olgular olduğuna inanılır. Bu nedenle sağlıklı bir örgütün indeksleri/göstergeleri çoğunlukla, çalışanların stresini, iyi oluş hallerini, iş tatminlerini, işe bağlılıklarını, yönetimin karar verme mekanizmasında algıladığı kaliteyi, yapısal düzenlemelerin uygunluğunu ve mali göstergelerin ölçülmesini kapsar. Örgütsel sağlığın bir

yönü de alıcılarla ve yukarıda bahsedilen ortaklıkta iyi bir alıcı-satıcı ilişkisinin geliştirilmesiyle ilgili kararları kapsar (McHugh vd, 2003:16).

Diğer taraftan örgütsel sağlık alanındaki çalışmalar, bireysel ve örgütsel yapıların bütünleştirilmesine vurgu yaparak, mesleki stres alanında yapılan geçmiş çalışmaları da daha ileri taşır. Bu açıdan bakıldığında, mesleki stres sürecinin sonuçları örgüt için, hem bireysel tepkileri hem de etkili sonuçları kapsamalıdır. Bunlara ek olarak, örgütsel sağlık perspektifi, elde edilen sonuçların, kişilik, çalışma ortamının özellikleri ve örgütsel iklim gibi çok çeşitli değişkenler tarafından da etkilendiğini kabul eder. Bu nedenle örgütsel sağlığın yapısı, etkili bir örgütsel işleyiş için gerekli çok çeşitli sonuçlar üzerinde etkili olan, hem bireysel hem de örgütsel faktörlerin araştırılması için bütüncü/birleştirici bir çerçeve sunar (Miller vd., 1999:7).

2.1.2. Dünya Sağlık Örgütü'nün Sağlığa Bakışı

Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2004: 2).’ ne göre sağlık; yalnızca hastalığın veya sakatlığın olmaması değil; fiziken, ruhen, sosyal ve çevresel açıdan tam bir iyi olma durumudur (Cooper ve Williams, 1994,8; Ordu, 2011:46,47; Akbaba, 1997:25).

Akbaba (1997:25) ve Ordu (2011:46,47)’ nun aktardığına göre;

“1. Çevresel Sağlık: İş çevresinin tüm yönlerini kapsar ve gürültü düzeyi, tehlikeli maddeler, ısı, fiziksel çalışma alanı, makine koruyucuları, işyeri düzenlemeleri gibi faktörleri kapsar.

2. Fiziksel Sağlık: Zindelik, beslenme biçimi, hastalıklar, yaralanmalar, ilaçla tedaviyi kapsar.

3. Psikolojik Sağlık: Benlik saygısı, stres, depresyon, endişe, davranış biçimi gibi faktörlerle ilgilidir.

4. Sosyal Sağlık: Evlilik sorunları, sosyal destek, işyerindeki ilişkiler ve dışarıdaki ilişkiler gibi arkadaşlıkları ve olayları kapsar.”

Bu faktörlerin birbiriyle olan sınırlarını kesin çizgilerle birbirinden ayırmak mümkün değildir, bu boyutların birbirleri ile bütüncül çerçeveden bakıldığında, ilişkileri vardır (Cooper, 1994:8). Cooper ve Williams (1994:9), Dünya Sağlık Örgütü'nün sağlıklı örgüt tanımı için ortaya koyduğu boyutlar formal yapıya dönüştürülerek Örgütsel Sağlık Şeması (bkz Şekil 2.) oluşturulmuştur. Bu resmi yapı, elementler arasındaki iletişimi gösterir ve temel çevresel faktörlerden sosyal faktörlere kadar olan ilerlemeyi ortaya koyar. Bu yapı, ayrıca Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisine de benzetilmektedir.

			Sosyal
		Psikolojik	Psikolojik sosyal
	Fiziksel	Fiziksel Psikolojik	Fiziksel Sosyal
Çevresel	Çevresel Fiziksel	Çevresel Psikolojik	Çevresel Sosyal

(Cooper ve Williams, 1994; Akbaba, 1997:25,26; Kurum, 2013:23; Türker, 2010:42,43)

Şekil 2. Örgüt Sağlığı Şeması

Yukarıdaki şemada, çevresel ve fiziksel elementler Maslow' un bireyin temel fizyolojik ihtiyaçları ile güven ihtiyacına karşılık gelir. Yani önce çevresel faktörlerin düzeltilmesi, daha sonra da diğer gereksinimlerin giderilmesi gerekmektedir (Cooper ve Williams, 1994:10; Akbaba, 1997:26)

Benzer biçimde Bruhn (2001:47) de, Dünya Sağlık Örgütü'nün yapmış olduğu örgüt sağlığı tanımını, insan sağlığı metaforundan yola çıkarak örgütlere uyarlamıştır:

1. "Vücut: Yapı, örgütsel tasarım, gücün kullanımı, iletişim süreçleri, görevin dağılımı, gerçekleştirilmesi ve ödüllendirmeye karşılık gelir.
2. Akıl: Örgütün nasıl işlediği; inançlar, amaçlar, politika ve prosedürlerin nasıl uygulandığı; değişimin nasıl yönetildiği; üyelere nasıl davranıldığı ve örgütün nasıl öğrendiği ile ilgilendirir.
3. Ruh: Örgütün kalbi ya da özüdür. Ruh, moralin yüksek olması ya da birlik duygusundan daha fazlasıdır. Örgütü harekete geçiren, canlı ve dinamik tutan unsurdur" (Ordu, 2011:46,47).

2.1.3. Örgüt Sağlığı İle İlişkili Kavramlar

Örgüt sağlığı daha önce bahsedildiği üzere, ilk başlarda daha çok okulların örgüt sağlığını incelemek üzere geliştirilmiştir. Okullarda araştırma yapılmadan önce de işletmelerin örgüt kültürleri ile örgüt iklimleri incelenmiştir. Yani, örgütün oluşumunda etkili olan örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgüt sağlığının oluşmasında yadsınamaz iki önemli kavramdır (Kurum, 2013:12).

2.1.3.1. Örgüt Kültürü

İşyeri kültürleri, kendilerini doğrulayan ortak değerler, ortak tutumlar ve ortak yaşantılar etrafında döner. Bir kültür, o kültürün üyeleri tarafından öğrenilen ve paylaşılan her şeyi; kendi sosyal mirasını ve davranış kurallarını; kendi adetlerini, geleneklerini ve göreneklerini, jargonunu ve öykülerini kapsar (Holmes ve Marra, 2002:1684).

Sağlıklı bir örgüt kültürü, örgüt sağlığının yerleştirilmesi için gereklidir (Wilson ve Wagner, 1997:105; Emhan, 2005:39). Sağlıklı bir örgütte önemli bir yeri olan kültürel değerler, örgütsel başarı için de önemli bir yere sahiptir. Bir örgüt tarafından kabul edilen kültürel değerler, örgütün neye değer verdiğinin veya örgütün neyi benimsediğinin göstergesi olarak görülebilir (Wilson-Wagner, 1997:107; Emhan, 2005: 36).

Örgüt sağlığıyla ilgili olarak incelenen ve literatüre kazandırılan modellerin çoğunda örgüt kültürüne önemli bir yer ayrıldığı gözlemlenmiştir. Bir örgütün kültürü örgütün liderlik tarzı, iletişim biçimi, çalışanların kararlara katılımı gibi unsurları içermekte ve sonuç olarak örgütün işleyişini önemli derecede etkilemektedir (Robbins ve Coulter, 1996: 212; Ünlü, 2011:9).

Örgüt sağlığı ile örgüt kültürü kavramları karşılaştırıldığında; örgüt sağlığının örgüt kültürüne kıyasla daha kapsayıcı bir kavram olduğu görülmektedir. İkisi arasındaki bağlantı düşünüldüğünde ise, örgüt sağlığının sağlıklı örgüt kültürüne ihtiyaç duyduğu, diğer bir deyişle örgüt sağlığının ancak açık ve güven odaklı, ayrıca olumlu davranışları teşvik edici bir örgüt kültürü ile oluşabileceği söylenebilir (Bell vd, 2002: 160- 167). Örgüt sağlığının amacı; işverenler, çalışanlar ve dış paydaşlar arasında etkili, verimli ve dengeli bir ilişki kurmaktır. Bu ise ancak birleştirici bir örgüt kültürünün varlığı ile gerçekleşebilir (Corbett, 2004: 125-133; Kurum, 2013:14).

Bunlara ek olarak; literatürde örgüt kültürü ile örgüt sağlığı ilişkisinden bahseden araştırmalar mevcuttur. Örneğin; ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin okul kültürüne ilişkin algıları ile örgütsel sağlık algıları arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik ve 281 öğretmen üzerinde yapılan araştırmaya göre; okul müdürlerinin etkili liderlik davranışlarına sahip

olmaları, öğretmenlerin desteklendikleriyle ilgili algının gelişmesi açısından önemlidir. Destek algısı arttıkça öğretmenlerin moral düzeyleri de artmaktadır. Okul kültürü dolaylı olarak örgüt sağlığını etkilemektedir, çünkü destekleyici kültür işbirliğine ve iletişime açık, yardımlaşma ve özgecilik gibi değerlerin benimsendiği bir ortamı da beraberinde getirmekte, bu da örgüt sağlığının gelişimine destek olmaktadır (Özdemir, 2012: 617).

2.1.3.2. Örgüt İklimi

Örgütsel sağlığın sürdürülmesi için sağlıklı bir örgüt iklimi gerekmektedir (Wilson ve Wagner, 1997: 105; Ünlü, 2011:14).

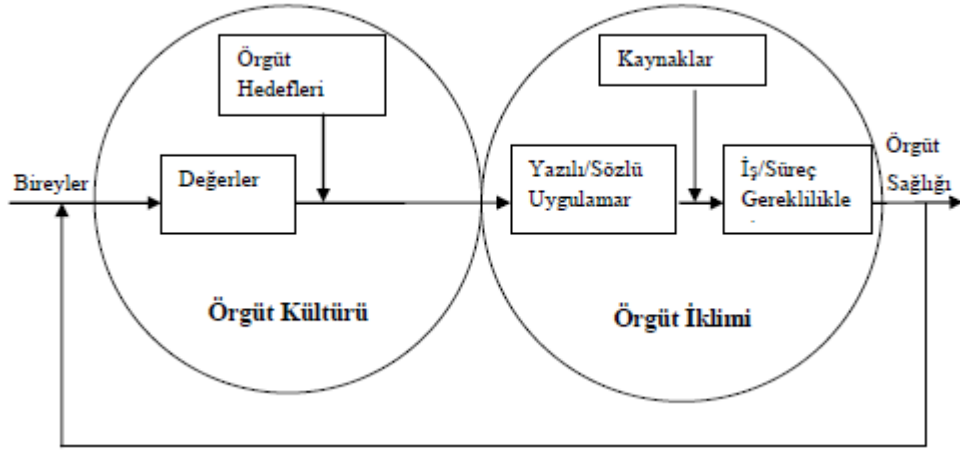
Her örgütün kendine özgü bir iklimi, iç çevresi ve kişiliği vardır, ancak bunu tanımlamak da zordur (Karadağ, vd, 2008; 63-71). Örgüt iklimi örgütün objektif özelliklerinin örgüt üyeleri tarafından nasıl algılandığı ile ilgili bir kavramdır. Örgütlerin işleyişini ve yapısını inceleyen araştırmacılar, iç çevre kavramı yerine örgüt iklimi kavramını kullanmaktadırlar (Başar, 2011:4).

Örgüt iklimi kavramı fiziksel, teknolojik, sosyal, politik ve finansal unsurları kapsamaktadır. Fiziksel faktörler; iklim, ısı, havanın temizliği, gürültü ve iş yerinin dizaynını; teknolojik faktörler, iş için gerekli ekipmanlar ile süreci; sosyal faktörler, çalışanların tavır ve davranışlarını; politik faktörler; resmi otorite tarafından onay sürecinden geçmemiş sosyal etkileri; finansal faktörler, çalışanlarla ilgili bütçeyi kapsamaktadır. Örgüt iklimi içinde yer alan bu faktörler, haliyle örgüt sağlığını da etkilemektedir. Bunlar içinde, örgüt sağlığını en çok etkileyen unsurlar; çalışanların tavır ve davranışlarını etkileyen sosyal faktörler ile onların fiziksel ve psikolojik sağlıkları için hayatlarını belli

standartlarda sürdürmelerini sağlayan finansal faktörlerdir (Wilson ve Wagner, 1997: 105; Kurum, 2013:17).

Hoy ve arkadaşları, örgüt ikliminin örgüt sağlığı kavramıyla tanımlanabileceğini ileri sürmektedirler (Hoy ve Hannum, 1997). Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991)'e göre, iklim ve sağlık örgütlerin içsel işlevlerinin belirleyicileridir. Sağlıklı okul ikliminin açık örgüt iklimini içerdiğini; sağlıklı okul ikliminde öğretmen ve yöneticilerin iletişiminin gerçekçi olduğunu; güven ve gerçekçiliğin bir bütün olduğunu belirtmektedirler Sağlıklı okul iklimi akademik başarı, yönetimin adilliği, dürüstlük, karşılıklı güven ve birlik ve beraberlik içinde çalışmayı kapsamaktadır (Çoban 2007:27).

Diğer taraftan; Shoaf ve arkadaşları (2004:81-95) Örgüt Sağlığının Çalışma Sistemi Modeli ile (bkz Şekil 3.); örgüt sağlığı, örgüt kültürü ile örgüt ikliminin ilişkisini daha iyi ortaya koymaktadır. Bu modele göre; örgüt değerleri ve hedefleri, işyerinde politika ve hedefleri belirler; süreçler ise işin gerektirdiği fiziksel, çevresel ve psikolojik nitelikleri belirlemektedir. Örgüt kaynaklarının ise çalışan refahı ile çalışanların kendilerini geliştirme olanakları üzerinde etkisi vardır ve tüm bu faktörlerin başarılı bir şekilde bir araya gelmesi ile örgüt sağlığı modeli oluşmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2007:143; Kurum, 2013:17; Başar, 2011:7; Vural, 2013:43).



(Shoaf vd, 2004; Vural, 2013:42, Kurum, 2013:18; Ardıç ve Polatçı, 2007)

Şekil 3. Örgüt Sağlığının Çalışma Sistemi Modeli

Sonuç olarak örgüt sağlığı, örgüt iklimi ve örgüt kültürü örgütlerin önemli özelliklerini ifade eden ve ortak özellikleri bulunan kavramlardır. Bu üç kavram arasındaki fark şu şekilde belirtilebilir: Örgüt kültürü ortak varsayımlar ve ideolojilerden oluşur ancak örgüt iklimi ortak davranış algıdır (Hoy ve diğerleri, 1991). Örgüt sağlığı ise örgüt iklimi ve kültürünün olumlu olduğu zemininde örgütlerin yenilenerek gelişerek gelecekte de var olabilmeleridir (Vural, 2013:42, Ardıç ve Polatçı, 2007; Kurum, 2013:18).

2.1.4. Örgüt Sağlığının Boyutları

Miles' in geliştirdiği örgüt sağlığı konusu farklı araştırmacılar tarafında da araştırma ve inceleme konusu olmuştur.

2.1.4.1. Miles' in Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Modeli

1969 yılında Miles, sağlıklı örgütlerin 10 özelliğini betimlemiştir. Bu özellikler şunlardır: "hedef odağı", "iletişim becerisi", "optimal/en uygun güç dengesi", "kaynaklardan yararlanma", "tutarlılık", "moral", "yenilikçilik",

“otonomi”, “uyum” ve “problem çözme becerisi”. Miles bu özellikleri, örgütlerin mutlaka yerine getirmesi gereken üç ihtiyaç altında toplamıştır: görev ihtiyacı, sürdürme ihtiyacı ve büyüme ihtiyacı. Görev ihtiyaçları, bilginin nasıl transfer edildiğiyle ve kararların nasıl verildiğiyle ilgilidir. Görev ihtiyaçlarıyla ilgili özellikler, hedef odağı, iletişim becerisi ve optimal güç dengesini içerir. Bakım/sürdürme ihtiyaçları, örgütün iş işleyişiyle alakalıdır ve ilgili özellikleri de kaynakların kullanımı, tutarlılık ve morali kapsar. Büyüme ihtiyaçları, örgütteki değişimle ilgilidir. Ve bu ihtiyaçlarla ilişkili özellikler de yenilikçilik, otonomi, uyum ve problem çözme becerisidir (Henderson, 2005:55).

Tablo 1. Miles’ ın Örgüt Sağlığı Boyutları

<p>GÖREV İHTİYAÇLARI (TASK NEEDS) Amaca odaklanma (Goal Focus)- Amaçlar, sistem üyeleri için oldukça açık ve kabul edilebilirdir. Ayrıca amaçlar, gerçekçi ve çevresel taleplere uygun olmalıdır. İletişim yeterliliği (Communication adequacy)- İletişim nispeten çarpıklıktan uzaktır. Üyeler görevleri verimli olarak yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları bilgiye sahiptirler. Optimal gücün eşitlenmesi (Optimal power equalization)- Etkinin dağılımı nispeten dengelidir. Astlar yukarıya doğru etkileme gücünü kullanabilirler ve üstlerinin de aynı biçimde davranabileceğini düşünürler.</p>
<p>YAŞAMINI SÜRDÜREBİLME İHTİYAÇLARI (MAINTENANCE NEEDS) Kaynaklardan yararlanma (Resource utilization)- Personel etkili olarak kullanılır. Örgütte ne aşırı yük vardır ne de boştur. Bireysel ihtiyaçlar ve örgütsel talepler arasında iyi bir uyum vardır. Bağlılık (Cohesiveness)- Üyeler için örgüt cezbedicidir ve örgütte kalmak isterler. Üyeler örgütten etkilenir ve örgütü işbirlikçi bir yolla etkilerler. Moral (Morale)- Örgüt üyeleri genel olarak huzurludur ve örgütte grup doyumunu vardır.</p>
<p>GELİŞME VE İLERLEME İHTİYAÇLARI (GROWTH AND DEVELOPMENT NEEDS) Yenileşme (Innovativeness)- Örgüt yeni yöntem ve teknikler yaratır, yeni amaçlara yönelir ve zamanla farklılaşmaya başlar. Özerklik (Autonomy)- Örgüt çevreye karşı pasif değildir. Dış güçlerden bazı bağımsızlıklar gösterir. Uyum (Adaptation)- Örgüt değişmek ve gelişmek için kendi içinde doğru değişiklikleri yapma yeteneğine sahiptir. Problem çözme yeterliliği (Problem solving adequacy)- Problemler en düşük enerji ile çözülür ve problem çözme mekanizmaları kötüye gitmez; sürdürülür ya da güçlendirilir.</p>

(Hoy, Tarter ve Kottkamp, 1991:18; Ordu, 2011:43; Vural, 2013:50; Ardıç ve Polatçı; 2007; Çiçek, 2013:30; Receptoğlu, 2011:110,111)

Çiçek (2013:31)' in aktardığına göre; "Miles, bu 10 boyuttan birisinin tam olarak yerine getirilmemesi durumunda, bunun diğer boyutları da etkileyeceğini ve tüm sistemi ilgilendiren bir problemin ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Örneğin, çalışanlar işyeri düzeyindeki hedefleri anlamaz veya kabul etmezlerse (birinci boyut), birey ve örgüt düzeyinde iletişim zarar görebilir (ikinci boyut). Sonuç olarak da işgörenler kendilerinin hiçbir şeyden haberdar olmadığını, onların emeklerine saygı gösterilmediğini düşünürler, müşterilere ve diğer işgörenlere yanlış veya eksik bilgi verirler. Bu da işgörenlerde moral bozukluğuna (altıncı boyut), stres ve halkla iyi ilişkilerin kurulamamasına sebep olur."

Miles' in Örgüt Sağlığı Yaklaşımı bir çok araştırmacı tarafından kullanılmıştır, ancak modeli ortaya koyma girişimleri de eleştirilmiştir. Örneğin Kimpston ve Sonnabend, Miles' in geliştirmiş olduğu on boyutu ölçmek için bir araç geliştirmeye çalışmışlar ancak başarılı olamamışlardır, sözkonusu araç yalnızca altı boyutu ölçebilmiştir. Ayrıca, Hoy ve Feldman bu aracın psikometrik yönden de sorgulanabilir nitelikte olduğunu vurgulamışlardır. Hoy, Tarter ve Kottkamp ise, Miles' in Modelinin okullar hakkında açık ve anlaşılır bir düşünce olduğunu ancak, okulların örgütsel sağlığını ölçmenin temelindeki yararlılığın iyi kurulamadığını belirtmişlerdir (Recepoğlu, 2011:111).

2.1.4.2. Hoy ve Feldman' ın Örgüt Sağlığı Boyutları

Hoy ve Feldman (1987:32), okul sağlığını ölçmeyi amaçlayan ve yedi alt boyuttan oluşan örgüt sağlığı ölçeği geliştirmişlerdir. Günümüzde, okulların örgüt sağlığı ile ilgili bir çok araştırmada Hoy ve arkadaşları tarafından geliştirilen bu boyutlar ile bu boyutları temel alan örgüt sağlığı ölçeği kullanılmaktadır. Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991)' ın, konu ile ilgili olarak

yaptıkları araştırmalarla da desteklenen örgüt sağlığının alt boyutları şu şekildedir (Recepoğlu, 2011:133, 113).

Tablo 2. Hoy' un Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları

ANA BOYUT	AÇIKLAMA
ÖRGÜTSEL BÜTÜNLÜK	Örgütün çevresi ile uyum sağlama yeteneği yoluyla programlarında bir bütünlük sağlamasıdır.
ÖRGÜT YÖNETİCİSİNİN ETKİSİ	Örgüt yöneticileri bağlı buldukları üst sisteminin kararlarını etkileyebilirler. Karar organlarının ikna edebilme, saygınlık sahibi olma ve hiyerarşik engellemelere takılmama örgüt yöneticileri için önemli unsurlardır.
SAYGI	Örgüt yöneticilerinin iş görenlere karşı sergilediği arkadaşça, destekleyici, açık ve dürüst davranışları kapsar. Bu tarz davranışlar iş görenlerin performanslarının artması açısından önemlidir.
ÇALIşMA DÜZENİ	Örgüt yöneticilerinin görev ve başarılarıyla ilgili davranışlarını kapsar. İşgörenlerden beklentiler, performans standartları ve politikalar örgüt yöneticisince açık olarak ifade edilir.
KAYNAK DESTEğİ	Örgütlerde yeterli makine ve teçhizatın olmasını ve istendiğinde ilave kaynak elde edilmesini kapsar.
MORAL	Örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlık, açıklık ve yaptıkları işlerden duyulan heyecan ve güven duygularının toplamıdır. İşgörenler birbirlerine hoşgörölü davranışlar, birbirlerine yardım ederler, çalıştıkları örgütten gurur duyarlar ve işlerini tamamlamak onlara mutluluk verir.
İşİN ÖNEMİ	Örgütlerin iş mükemmelliğini araması ile ilgilidir. İşgörenler için yüksek fakat ulaşılması mümkün hedefler belirlenerek işe başlanır ve üretim faaliyetleri ciddi ve düzenli bir şekilde yürütölür.

(Ardıç ve Polatçı, 2007; Vural, 2013:51)

2.1.4.3. Lyden ve Klingele' nin Geliştirdiği Örgüt Sağlığı Boyutları

Örgüt sağlığında diğerlerine benzer ancak farklı bir yaklaşım da Lyden ve Klingele (2000) tarafından ortaya koyulan örgüt sağlığı yaklaşımıdır. Örgüt sağlığını 11 boyut ile açıklamışlardır. Bunlar; "iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, kurumsal itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımı" dır (Vural, 2013:52,53; Başar, 2011:53,54).

1. İletişim: Sağlıklı bir örgütte yeterli iletişim vardır. İletişim iki yönlü ve tehdit etmeyen bir tavırdadır. Örgütün diğer kademeleriyle çapraz iletişim olmalıdır. Yüz yüze konuşmalar ve yazılı dokümanlar önemlidir.
2. Katılım: Sağlıklı örgütte tüm kademelerdeki çalışanlar karar alma sürecine dahil olur.
3. Sadakat ve Bağlılık: Sağlıklı örgütte kişiler arasındaki güven yüksek düzeydedir. Çalışanlar ne iş yaptığını söylemekten gurur duyarlar. Çalışmaktan zevk alırlar ve örgütlerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünürler. Ayrıca, iş ile ilgili toplantılara gönüllü olarak katılırlar.
4. Moral: Çalışanların genellikle birbirini ve işini sevdiği, işine heyecanla yaklaştığı, motive olduğu arkadaşça bir ortamda ortaya çıkar.
5. Kurumsal İtibar: Sağlıklı bir örgütün kurumsal itibarı da olumludur. Çalışanlar ve yöneticilerin kurum dışı paydaşlarla ilişkileri de iyidir (hükümet, iş ve toplum örgütleri vb). Çalışanlar genellikle çalıştıkları bölümün itibarını artırmaya katkı sağlarlar.

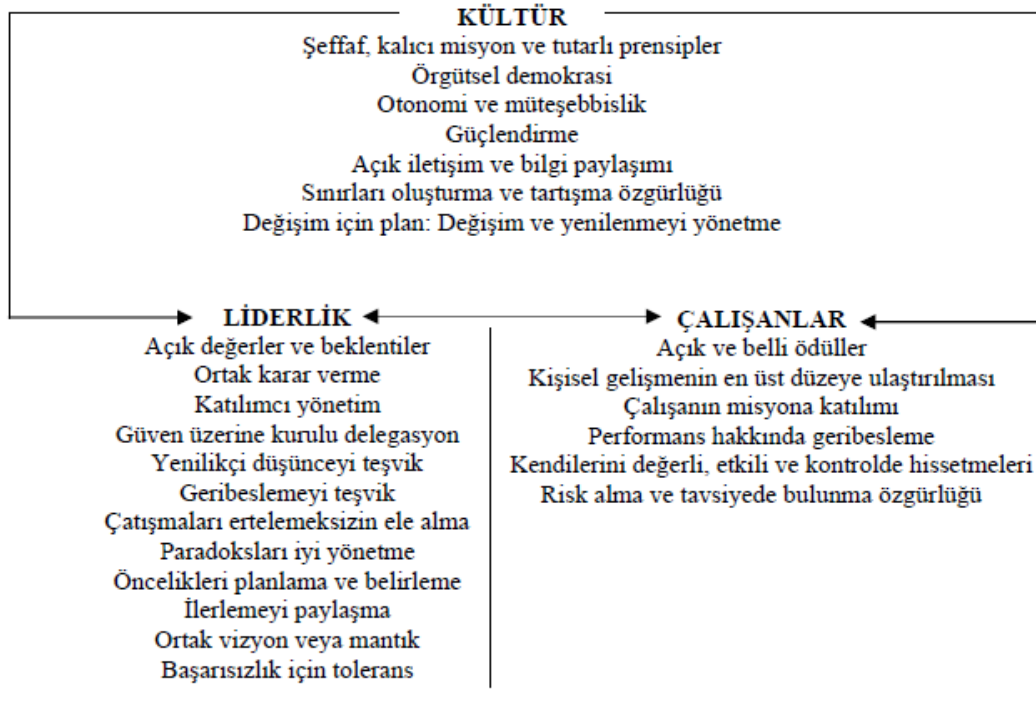
6. Etik: Etik olmayan davranışlar genelde sağlıklı örgütlerde görülmez. Diğer taraftan, çalışanların karakterlerine değer verme eğilimi söz konusudur.
7. Performansın Tanınması: Sağlıklı örgüt çalışanların sahip oldukları potansiyellerini tam olarak keşfetmesini destekleyen ve yüreklendiren örgüttür. Çalışanlar böylelikle, kendilerini değer görmüş ve kabullenilmiş hissederler.
8. Amaç Birliği: Sağlıklı bir iklimde her bir bölüme ait hedeflere ulaşılmıştır. Amaçlar ile bireysel roller ve takım rolleri arasındaki ilişki açıktır. Çalışanlar bölümlerinin genel amaçlarını belirlemeye gönüllü olarak katılabilir.
9. Liderlik: Liderlik sağlıklı örgütlerde önemli rol oynar. Sağlıklı örgütlerde liderler üst düzey yöneticilerle, kendi seviyelerindeki yöneticilerle ve ayrıca astlarıyla iyi ilişkiler içindedir.
10. Gelişim: Sağlıklı örgüt eğitim ve gelişime desteğin fazla olduğu örgüttür. Biçimsel planlamaya yardımcı olur. Çalışanlar planlama içinde yer almalı ve bütçeden gelişim harcamaları için pay ayrılmalıdır.
11. Kaynak Kullanımı: Sağlıklı bir örgüt ikliminde kaynakların etkin kullanımı sözkonusudur. Ayrıca sağlıklı bir örgütte, çalışanlar kaynakların uygun, adil ve başarı beklentileriyle tutarlı şekilde paylaşıldığını düşünürler.

Lyden ve Klingele (2000:3) örgütsel sağlığın yüksek olduğu kurumlarda çalışanların örgütlerine bağlı ve sadık, morallerinin yüksek bireyler olduklarını, bu örgütlerde açık iletişim kanallarının var olduğunu ve bu kurumlarda

üretkenliğin yüksek düzeyde sağlanabildiğini vurgulamışlardır. Ayrıca sağlıklı örgütlerde çalışanlar, işe gelmekten memnundurlar ve örgütlerinin bir parçası olmaktan gurur duyarlar. Bu örgütlerde çalışanların daha etkili ve üretici oldukları da söylenebilir (Kısa, 2011:27).

2.1.4.4. Bruhn-Chesney'in Örgütsel Sağlığın Teşhisi

Bruhn-Chesney' ye göre sağlıklı örgüt; değerler sistemi, normları, otorite yapısı, ödüllendirme ve yaptırım sistemleri ile örgütsel başarısını, çevresini, çalışanlarının refah ve mutluluğunu destekleyen örgüttür. Sağlıklı bir örgütün karakteristik özelliklerini gösteren şemada görüldüğü gibi; kültürel değerler, liderlik özellikleri ve çalışanların tutumları gözlemlenerek bir örgütün sağlıklı ve sağlıksız olduğuna karar verilebilir (Bruhun-Chesney,1994; Emhan, 2005:96).



(Emhan, 2005:96)

Şekil 4. Sağlıklı Örgütlerin Karakteristik Özellikleri

Bir başka çalışma ise Kanada'da yapılmıştır. Buna göre, aşağıdaki şekilde görüleceği gibi (Şekil 5.) örgütsel sağlık; liderlik, vizyon, ödüllendirme, değişimlere karşı uyum yeteneği, çalışanların kendilerini ifade etmesi, yeteneklerinin geliştirilmesi, ekip çalışması için elverişli zeminin olması ve uygun iletişimin varlığı gibi ölçütlerden oluşmaktadır (Emhan, 2005:105).



(Emhan, 2005:105)

Şekil 5. Örgütsel Sağlığın Ölçütleri

Aşağıdaki tablo, Örgüt Sağlığı ile ilgili olarak farklı araştırmacıların oluşturduğu boyutları özet bir şekilde ve tek tabloda göstermesi açısından önemlidir.

Tablo 3. Örgüt Sağlığının Çeşitli Araştırmacılara Göre Boyutları

<u>Miller (1983)</u> 1. Verimlilik 2. Liderlik 3. Örgütsel Yapı 4. İletişim 5. Çatışmanın Önemi 6. İnsan Kaynaklarının Yönetimi 7. Yaratıcılık 8. Katılım	<u>Neugebauer (1990)</u> 1. Planlama ve Değerlendirme 2. Motivasyon ve Kontrol 3. Grup İşlevi 4. Personel İşlevi 5. Karar Verme 6. Finansal Yönetim 7. Çevresel Etkileşim
<u>Hubert (1984)</u> 1. Moral 2. Uyum 3. Optimum Erk Eşitliği 4. Kaynakların Kullanılması 5. Yanaşıklık (cohesiveness) 6. Liderlik 7. Planlama	<u>Hoy ve Feldman (1987)</u> 1. Örgütsel Bütünlük 2. İnsiyatif Yapısı 3. Kaynakların Dağıtımı 4. Okul Müdürünün Etkisi 5. İlgi 6. Akademik Önem 7. Moral
<u>Kimpston ve Sonnebend (1975)</u> 1. Karar Verme 2. İnsanlararası İlişkiler 3. Okul Toplum İlişkisi 4. Yenileşme 5. Özerklik 6. Başetme Davranışları	<u>Hardage (1978)</u> 1. Öğretmen Yönetici İlişkisi 2. Öğretmen Öğretmen İletişimi 3. Ast Üst Otoritesi 4. Öğretmen Yönetici İlişkisi
<u>Warren G. Bennis (Can,1992)</u> 1. Uyum 2. Kişilik Sorunu 3. Gerçeği Sınama	<u>Dünya Sağlık Örgütü</u> 1. Çevresel Faktörler 2. Fiziksel Sağlık 3. Psikolojik Sağlık 4. Sosyal Sağlık

(Akbaba, 1997:40; Tacar, 2013:52; Taneri, 2011:42,43; Kakırman, 2012:50; Çiçek, 2013:32)

2.1.5. Sağlıklı Örgütlere İlişkin Faktörler

Örgütler, performanslarıyla oldukları kadar kendi sağlıklarıyla da aynı sıklıkla ve titizlikle ilgilenmeye başladıkları zaman, iş yaşamı ve bir bütün olarak toplumun bile gelişecektir (Keller ve Price, 2011:13).

Örgüt sağlığının ölçüsünü belirlerken amaç örgütün ne kadar sağlıklı olduğunun saptanmasından ziyade sağlıklı ve sağlıksız örgütleri saptayabilmektir. Bu, örgüt sağlığını düzeltmek ve geliştirmek için gerekli

stratejiler belirleyebilmek açısından önemlidir. Bir örgütte alt sistemlerin ve bunların işleyişinin sağlıklı olduğu ile ilgili bir saptama mevcutsa; bu, değişim ve yenilenme ihtiyacının da belirtisi olarak kabul edilmelidir. Sağlıklı örgütün özellikleri bilinmeli ve analiz buna göre yapılmalıdır, eldeki veriler doğru yorumlanmalıdır. Ayrıca, sağlıklı yapıya neden olan sorunların çözülmesi sağlanmalıdır (Polatçı vd., 2008:149).

Quick ve arkadaşları (2007:193) sağlıklı bireylerin özellikleri ile sağlıklı örgütlerin özelliklerini saptayarak şu şekilde sıralamışlardır;

2.1.5.1. Sağlıklı Bireylerin Özellikleri

Amacı olan bir yaşam sürmek

- Açık hedef ve amaçlar koyma
- Kişinin kendi değer sistemi içinde dengeli bir yaşam sürmek
- Bütünlük
- Üretkenlik
- Amaçlı çalışma/amaca yönelik çalışma
- Spritüel veya daha üst düzey bir amaç
- Daha iyi olmak için motivasyon veya tutku

Başkalarıyla kurulan kaliteli bağlar

- Karşılıklı olarak birbirine bağlı olma durumu: güçlü ve pozitif bir sosyal destek sistemi
- Duygusal yeterlilik
- Aile üyeleri ve diğer yakın kişilerle olgun ve anlamlı yakın ilişkiler kurma
- İletişim becerisi

Pozitif özsaygı ve uzmanlık

- Mizah
- Umut ve iyimserlik

- Özsaygı veya öz-güven
- Özfarkındalık-sağlam odak noktaları-güçlü bir duygusal yeterlilik ögesi
- Kişisel iyi oluş hali/mutluluk
- Azim, kendine güven ve uyumluluk
- Azim, çaba, fiziksel ve zihinsel enerji
- Kişisel zorluklar ve büyüme hedefleri

2.1.5.2. Sağlıklı Örgütlerin Özellikleri

Amaçlı bir yaşam sürmek

- Açık hedef ve görevler ortaya koymak
- Topluma geri vermek/topluma bir şeyler kazandırmak
- Bütünlük
- Kalite odağı olmak
- İlkelilik
- Büyüme imkanı sağlaması
- Başarının ödüllendirilmesi veya takdir edilmesi

Başkalarıyla kurulan kaliteli bağlar

- Açık ve dürüst iletişim normları
- Uygulamalarda hakkaniyet veya adalet
- Fırsatlar taşıması
- Güven ve güvenlik normları
- Karşılıklı amaç ve daha büyük bir bütünün parçası olma hissi
- İnsanlardaki, becerilerdeki ve fikirlerdeki çeşitliliği kabul ve teşvik etme
- Dayanışma ve pozitif bağlanma
- Grup başarılarında gurur duyma
- Birbirlerine bağlı çalışanlar arasında işleri kolaylaştırma (güçlü sosyal desteklerle üst düzeyde otonomi)

Pozitif özsayı ve uzmanlık

- Dengeyi teşvik etme
- Büyüme imkanları sunma
- Sorunlara karşı destek sistemlerine sahip olma
- Fitness destek sistemleri
- Pozitif bir fiziksel çalışma ortamı
- Yüksek güvenlik odağı

Örgütsel sağlık, sağlıklı bireyler ve sağlıklı örgütler adına bu üç boyutlu çerçeve üzerine temellenir. Örgütsel sağlık, sağlıklı sistemlerin özellikleri veya boyutları ile ilgilidir ve bu, bizlerin örgütsel sağlık olgusunu incelediğimiz rekabetçi çalışmalara eşlik etmektedir (Quick vd., 2007:193).

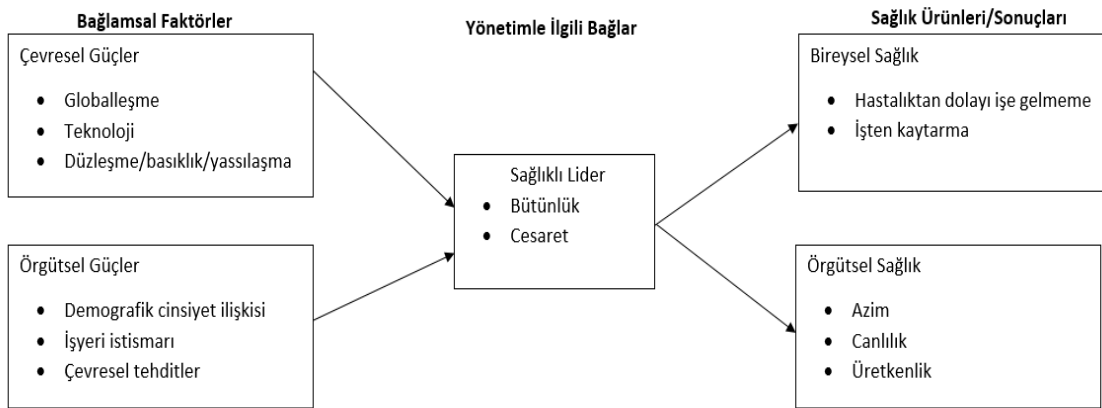
2.1.5.3. Liderin Rolü

Giriş kısmında da belirtildiği gibi, liderin örgüt sağlığı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi olduğu ile ilgili araştırmalar ve güçlü bir literatür bilgisi mevcuttur.

Dönüşümsel ve işlemsel liderliğin örgüt sağlığı ile ilgili ilişkisini inceleyen bir araştırmaya göre, liderlik stillerinin örgütsel sağlık üzerinde etkileri farklılık göstermektedir. Örneğin dönüşümsel liderlik tarzı, işlemsel liderlik tarzına kıyasla, örgüt sağlığı üzerinde daha pozitif etkiye neden olabilmektedir. Dönüşümsel lider, çalışanları ile olumlu ilişkiler kurabildiği ve bu sayede onların tatmin düzeylerini artırabildiği için dönüşümsel liderlik tarzına sahip yöneticilerin işlemsel liderlik tarzına sahip yöneticilere kıyasla örgüt sağlığı üzerinde daha pozitif etkiye neden olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Takım ruhunu canlandırabilme yeteneğine sahip olmaları ve duygusal zekâlarının yüksek olmasının da bunun üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Dönüşümsel liderlerin motivasyon sağlama, etkili iletişim kurabilme, sorun çözme becerileri ve kararlara katılım gibi etkilerinden dolayı, örgüt sağlığı üzerinde pozitif etki yaratma gibi bir rolü bulunmaktadır (Cemaloğlu, 2011:505).

Sağlıklı liderler sağlıklı örgütlerin kalbidir. Tam tersi ele alındığında, Wyszlyshyn (2005) aşırı narsizm ve toksik mikro yönetim gibi sağlıksız lider davranışlarının, örgüt üzerinde olduğu kadar bireyler üzerindeki de zarar verici ve güçsüzleştirici etkilerine dikkat çekmiştir, bu nedenle sağlıklı lider modelini önermektedir. Goolsby Liderlik Modeli, üç temel kavrama dayanan sağlıklı ve pozitif bir liderlik modeli ileri sürer. Bu üç temel, *bütünlük*, *cesaret* ve *etkidir*. Bu modele göre, sağlıklı liderde bütünlük vardır; bu lider, cesaret ve tutkuyla hareket eder; kendisi, diğer bireyler ve örgüt için yüksek etkilere sahip şeyler başarır. Şekil 1’de gösterilen Goolsby Liderlik Modeli, bütünlük, cesaret ve etkinin önemli boyutlarını detaylı şekilde göstermektedir (Quick vd, 2007:194).



(Quick vd, 2007:197)

Şekil 6. Örgütsel Sağlığın Yönetimsel Boyutları

Sağlıklı örgütler, sağlıklı liderlerden ve sağlıklı bireylerden doğar. Yani, sağlıklı lider, canlı, üretken ve amaçlı bir örgüte pozitif enerji ve coşku veren, kıvılcım tıpası/bujisi ve temel itici gücüdür (Quick vd., 2007:190).

2.1.5.4. Etkin İletişim

Negatif iletişim, örgüt sağlığının gelişmesi için bir engeldir. (Cemaloğlu, 2011:505) Hatta bir liderin iletişim tarzları bile, çalışanların tatmin düzeyini etkileyebilmektedir. İletişim ile ilgili sorunlar, bir liderin ve yöneticinin karşılaştığı en büyük zorluklardan birisidir. Çalışanlara, fikir ve beklentileri açıkça ifade etmenin hayati önemi vardır. Liderlerin hem kendisi ile eşit konumda olanlar ile hem de ona bağlı olarak çalışanları ile olan sağlıklı iletişimi, örgüt sağlığına da olumlu şekilde yansıyacaktır (Hicks, 2011:90).

Sağlıklı örgütlerde etkin bir iletişim ağı vardır, bu temel ölçütlerden birisidir. Etkin iletişim sisteminin varlığı çalışanlar ve yöneticiler arasında iyi ilişkileri kurulması ve örgütün amaçlarına ulaşılmasında önemli role sahiptir (Aşıkoğlu, 1986:45). Sağlıklı örgütlerde yalnızca çalışanları kendi aralarında ve yöneticiler ile arasında değil aynı zamanda bölümler arası iletişim de iyidir, hatta dış paydaşlar ile iletişim de gelişmiş düzeydedir (Bensghir,1996:257). Drucker (2000:211)' e göre sağlıklı örgütler dış çevre ile iletişimin iyi olmasından faydalanırlar, aynı üretim dalındaki işletmelerden ve müşterilerden aldıkları tepkilere göre performanslarını yönlendirmeyi de bilen örgütlerdir (Emhan, 2005:65).

2.1.5.5. İnsan Kaynaklarının Etkin Kullanımı

Başarılı şirketler gerçek varlıklarının yani çalışanlarının akşamları eve gittiğini unutmadan ve bütün faaliyetlerinde bunu göz ardı etmeden amaçlarını

gerçekleştirmeye çalışırlar (Augustine, 1999, s.176). Hicks (1972:34)' e göre "çalışanlar bir örgütün asli unsuru ve hayati elemanları"dırlar. Bir örgütün etkinlik derecesini, üyelerinin sahip oldukları yeteneklerini iyi kullanabilmeleri ve onların örgütün kaynaklarından verimli bir şekilde yararlanmaları belirler (Emhan, 2005:60).

Son yıllarda insan kaynaklarına atfedilen önem artmakta, örgütsel sağlık kavramı gündeme gelmektedir, bu da beraberinde çalışma ortamının fiziksel ve psikolojik koşullarının doğru bir şekilde tasarımını gerektirmektedir. Örgütsel sağlık sorunları işgörenlerin iş tatmininin düşmesine, stresinin artmasına, yaratıcı özelliklerinin törpülenerek yeteneklerinin zayıflamasına neden olmaktadır (Tutar, 2010:175,177).

Sağlıklı bir insan, potansiyeline göre çalışır. Örgütsel düzeyde sağlık; sistem girdilerinin, özellikle çalışanların etkili kullanımını ifade etmektedir. Sağlıklı bir örgütte insanların ne fazla iş yükleri vardır, ne de başı boşurlar. Gerginlik duygusu en alt düzeydedir. Sağlıklı bir örgütte insanlar gerçekten çok çalışabilirler, fakat kendilerini ne başkalarına karşı ne de örgüte karşı bir yarış içerisinde hissetmezler. İnsanların kendi eğilimleri (mizaç) ile sistemin rol istemleri arasında iyi bir uyum vardır. Bunun ötesinde, insanlar makul düzeyde öz gerçekleştirim hissetmektedirler. Onlar işlerinde iyi olduklarını düşünmelerinin yanısıra içten gelen öğrenme duyguları ile örgütün büyüme ve gelişme sürecine katkı sağlamaktadırlar (Miles, 1965:19; Akbaba, 1997:15; Çoban, 2007:20).

Sağlıklı bir örgütten söz edebilmek için her türlü kaynağın tek elde toplanılmasından sakınılmalıdır. Çalışanlara örgüt içerisinde yükselme olanakları sağlanmalıdır. Doğru işte doğru kişilerin çalıştırıldığı ortam oluşturulmalıdır. Hizmetin sunulduğu ortam ne kadar iyi olursa olsun çalışanlar mutsuzsa başarılı olmak mümkün değildir (Çoban, 2007:20).

2.1.5.6. Çalışanların Kararlara Katılımı

Çalışanların kararlara katılım gösterebildiği örgütlerde kişiler “ben” değil “biz” derler. İşyerleri ile ilgili bir durumdan veya olaydan söz ederken “onların” değil “bizim” derler. Kişiler, kararlara katılım yoluyla kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye başlarlar (Emhan, 2005:68).

Yönetime katılma olması gerektiği gibi uygulandığında; çalışanlar kendisini ve işini geliştirme fırsatı bulmaktadır, ayrıca işgörenlerin sorunlara alternatifler öne sürmesi ile örgütsel başarının artmasına katkı sağlamaktadırlar (Başar, 2011:31).

Yönetim; çalışana yönetime katılma şansı verdiği ölçüde, çalışanın kendisini etkileyen plan ve kararların oluşturulmasındaki rolü artmaktadır ve dolayısıyla iş tatmin düzeyi de yükselmektedir. Çünkü kendisini önemli ve sorumlu bir çalışan olarak algılamaktadır ve monotonluk duygusunu da düşük düzeyde hissetmektedir (Ünlü, 2011:29).

2.1.5.7. Örgütsel Öğrenme

Örgütler performanslarını öğrenme ile artırır. Sağlıklı örgütlerde insan faktörü maliyet unsuru olarak değil bir kaynak olarak görülür ve insanların geliştirilmesi ile sermayenin geliştirilmesi birbirini güçlendirir. Öğrenen örgütlerde kar artar, maliyetler düşer ve verimlilik artar. Sağlıklı şirketler çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek için gerekli olanakları sunar (Başar, 2011:26).

Sağlıklı ve etkin örgütler öğrenme ve yenilenmeyi kendi mevcudiyetlerinin devamlılığını sağlamak için vazgeçilmez bir süreç ve gereklilik olarak görürler; bu nedenle iç ve dış çevrede ortaya çıkabilecek her türlü yeniliğe (değişime) uyum sağlayabilmek için örgüt kaynaklarını buna

göre yönlendirirler. Bu örgütler performanslarını her zaman öğrenmeyle arttırarak sistem ve teknolojilerini gerektiğinde zamana uydururlar (Emhan, 2005:55).

Öğrenen örgütlerde, bazı örgütsel değerler şu şekilde sıralanmaktadır (Benton ve Holloran, 1991: 10):

- a. İş etiği
- b. Beklenti
- c. Dürüstlük / Bütünlük
- d. Asalet
- e. Karşılıklı Sevgi
- f. Nezaket
- g. İş-serbest zaman kuralları
- h. Vizyon sahibi lider (vizyonel liderlik)
- i. Aktif organizasyon
- j. Kaliteli ürün ve hizmet

Bu anlayışa sahip öğrenen organizasyonun, gerekli vizyonel değişimi etkili liderlik ile yerine getirerek, örgütsel yapıda kalıcı bir değişim yakalaması mümkün olacaktır. Böylece örgütün sağlık seviyesi sürekli üst noktalarda tutulabilecek, sağlıklı örgüt tanımındaki iyi gelişmiş yapılara ve prosedürlere sahip olunabilecektir (Ünlü, 2011:33).

2.1.5.8. Örgütsel Değişim

Bennis ve arkadaşlarına göre (1976:188) sağlıklı örgütlerin en önemli belirtilerinden birisi örgütsel değişimin varlığıdır. Örgütler varlıklarını devam

ettirebilmek için meydana gelen değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Hem dış hem i evre değişimlere ne kadar iyi uyum sağlayabilir ve birbirleri ile bu konuda ne kadar iyi entegre olurlarsa örgütsel değişime o kadar kolay adapte olduğundan söz edilir (Emhan, 2005:46).

Örgütsel değişim alt sistem ve unsurlarında veya bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan ya da planlanmayan her türlü değişikliklerdir. Bu değişimler teknolojik, yapısal, kültürel, işin kendisiyle, insan ilişkileriyle veya çalışma koşullarıyla ilgili olabilir. Örgütsel değişim örgütün beşeri yönünü meydana getiren bütün üyelerin davranış ve eylem kalıplarında ortaya çıkan olumlu değişmelerdir. Planlı değişimde hedef sağlıklı örgüt oluşturmaktır. Daha önemlisi, değişim planının etkinliği planın yeterliğinden çok örgüt sağlığına bağlıdır. Örgütler i ve dış evre koşullarına ayak uydurarak sağlıklı kalmaya çalışırlar. Sağlıklı örgütlerde uyum yeteneği, çalışanlara özerklik ve serbestlik sağlayarak gerçekleşir. Çalışanlarını her türlü değişime karşı adapte eden işletmeler rekabet avantajı sağlar (Başar, 2011:22,23).

2.1.5.9. Sosyal Sorumluluk

Sağlıklı örgütlerin, ilişkide buldukları çevreyi koruma misyonu üstlenmeleri gibi bir özellikleri de vardır. Bu tür örgütler ayrıca, toplumun taleplerine de hitap ederler (Newell, 1995, s.7). Buna karşılık olarak; bir örgüt sağlıklı olsa bile sağlıksız bir toplumda uzun süreli varlık gösteremez (Emhan, 2005:51).

1980' den önceki yıllarda, üretim yapan örgütler fiziki çevreye verdikleri zararları kabul etme eğiliminde değillerken şimdi bir çok şirketin sosyal sorumluluk gereği kapsamında sözkonusu zararları kabul ettikleri ve bu konuda hassasiyet gösterdikleri görülmektedir (Emhan,2005:54).

İşletmelerin sosyal sorumluluk üstlenmeleri gerektiğini savunan görüş ve yaklaşımlara göre; işletmelerin yarattığı ekonomik faydanın yanı sıra sosyal sorunların çözümüne de uzman oldukları konularda topluma karşı gönüllü sorumlu olmaları gerekmektedir. Böylelikle sosyal sorumluluk projeleri üretilebilmektedir. Çağdaş işletmeler günümüzde sadece mal üreten, pazarlayan kuruluşlar değildir, aynı zamanda daha önce de belirtildiği üzere, çevresiyle de sağlıklı ilişkiler kurabilen örgütlerdir. İçinde buldukları çevre sorunlarıyla ilgilenmek sureti ile sağlıklı toplum oluşumuna da katkı sağlarlar, bu bir döngü yaratır ve varlıklarını sağlıklı bir toplumda devam ettirirler ve kendileri de sağlıklı kalabilirler (Ünlü, 2011:37).

2.1.5.10. Moral

Sosyal psikolojide moral kavramı ile vurgulanmak istenen, doyum ve iyi hissetme duygusudur. Sağlıklı örgütlerde insanlar, iyi hissetme duygusuna sahiptirler (Akbaba, 1997:16).

Motivasyon ve iş tatmini gibi, moral de rasyonel olmaktan çok duygusal bir olgudur (Werner, 1993:147). Ayrıca, Roethlisberger (1962:176)' e göre moral; bir bedenin sağlığı için ne anlam ifade ediyorsa; bir örgüt için de moral (maneviyat) o kadar önemli bir olgudur. Moral eksikliği tıpkı sağlık eksikliği gibi aynı anlamı ifade eder (Emhan, 2005:63).

Bir kurumda örgüt sağlığından bahsedebilmek için, moral seviyesini yükseltmek ve bunun için de; ekonomik, sosyal ve hukuki güven duygusunu arttırmak gerekmektedir. Paylaşılan ve ortak olan amaçların sayısı çoğaltılmalı, astüst ilişkisi sıcak ve yapıcı bir biçimde kurulmalıdır. İş tatmininin sağlanması ve çalışanlarda yüksek moral, işe bağlılık ve işyeriyle bütünleşme sağlar. İş tatmini yaşam tatmini ve iş performansını artırır. İş tatmini sağlayan işletmelerde işe geç kalma ve personel devri de azalır (Başar, 2011:27,28).

2.1.6. Sağlıksız Örgütlere İlişkin Faktörler

Cooper ve Williams (1994)' a göre, örgütlerin sağlıksız olması çalışanlar üzerinde mesleki, ruhsal ve fiziksel rahatsızlıklar yaratır; bunlar da işe gelmeme, işi tam yapmama şeklinde yansiyarak örgütlere çeşitli mali yükler getirirler. Diğer taraftan sağlıklı örgütlerde etkinlik ve verimlilik arttığı için faaliyetler esnasında katlanılan maliyetler düşmekte, rekabet üstünlüğü meydana gelmektedir (Kısa, 2011:27).

2.1.6.1. Çalışanlarda Aşırı Stres

Sağlıksız örgütlerin belirtilerinden birincisi, çalışanların aşırı derecede stresli olmasıdır. Değişimin çok hızlı olduğu çağımızda, rekabetin çok keskin olduğu bir ortamda örgütler ve insanlar baskı hissetmektedir. Meydana gelen bu gerilim ise çalışanların sağlıklarını tehdit etmesinin yanı sıra örgüt sağlığını da tehlikeye atmaktadır (Emhan, 2005: 72-75; Ünlü, 2011:43).

Gününün büyük kısmını işyerinde geçiren çalışan, örgütsel etkinliklerle ilgili yoğunluk sebebiyle strese maruz kalabilir. Özellikle işgörenler arasındaki anlaşmazlıklar, rekabet, bireylerin kendini ispatlama çabası, beklentilerin genelde üst seviyelerde olması gibi nedenler işgörenler üzerinde stres yaratabilmektedir. İş stresi, kişilerin özel hayatındaki sorunlar ve zorluklar ile bir araya geldiğinde kişilerin ruh sağlığını etkileyecek boyutlara varabilmekte, bu da gerek bireysel gerekse örgütsel anlamda ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Stresin, uzun vadede kişilerin sağlığını ve örgütsel verimliliği etkilediği söylenebilir (Cemaloğlu, 2007:77).

2.1.6.2. Çatışma

İnsanların bir arada olduğu ortamlarda çatışmaların olması kaçınılmazdır, bunu da doğal karşılamak gerekir. Çünkü, her insanın kişilik özellikleri, huyları, yaşamdan doyum düzeyleri ve beklentileri birbirinden farklıdır. İşyeri ortamında da belirli düzeyde çatışmaların olumlu sonuçları olmaktadır. Ancak, çatışmaların yoğun ve sık olması örgüte ve çalışanlara uzun vadede zarar vermektedir.

Çatışmaların olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve etkililik olumlu şekilde etkilenir. Tam tersine, çatışmaların önemli düzeyde ve sürekli olduğu örgütlerde de kararların gecikmesi ve hatta verilememesi, tavizlerin sorunları çözmeye yetmemesi gibi nedenlerle etkililik olumsuz yönde etkilenecek hatta örgütün yaşaması tehlikeye düşecektir. Sağlıklı örgüt çalışanlar, gruplar ve bölümler arasında oluşan çatışmaları amaçları doğrultusunda yönetebilmeli ve çalışanların örgüte uyumunu sağlayabilmelidir. O halde sağlıklı bir örgütün yaşamını tehlikeye düşürmeden ortaya çıkan çatışmaları örgütün amaçları doğrultusunda yönetebilen bir örgüt olduğu söylenebilir (Çoban, 2007:8).

2.1.6.3. Devamsızlık

Devamsızlıkların fazla olması sağlıklı bir örgütün fiziksel bir göstergesidir. Devamsızlığın birçok nedeni vardır, iş tatminsizliği bunların başında gelmektedir (Zengin, 2014:19).

Bird' e göre (1989:136) devamsızlıklar örgütlere verdiği zararlar; üretim ve satışlarda kayıpların meydana gelmesi, işgücü eksikliğini telafi etmek amacıyla yüksek mesai ücreti ödenmesi, diğer çalışanların işyükünün artması, nakit akışının olumsuz yönde etkilenmesi ve örgütün ilişki içinde olduğu

çalışanlara, tedarikçilere ve müşterilere verilen sözlerin tutulmaması nedeniyle örgüt itibarının zarar görmesi şeklinde sıralanabilir (Emhan, 2005:77).

2.1.6.4. Personel Devri ve Yüksek Personel Devir Oranı

Yüksek personel devri, işletmelerde ürün kalitesinde düşüşe ve verimde azalmaya neden olur (Zengin, 2014:5).

Personel devri, bir örgütün başarı derecesinin göstergelerinden birisidir. Personel devir oranının yüksek olduğu örgütlerde; iyi bir seçme, değerlendirme ve işe yerleştirme sisteminin olmadığı, tatmin edici bir ücretlendirme ve terfi sisteminin bulunmadığı veya bu konularda adaletsizlik algısının yüksek olduğu yargısına ulaşılabilir. Diğer taraftan, çalışma koşullarının elverişsiz oluşu, amirlerin çalışanlara karşı olumsuz tutum ve davranışları da işçi devrini olumsuz yönde etkileyen genel işyeri koşullarından sayılabilir (Eren,2004: 276; Ünlü, 2011:49).

Bunlar örgüt sağlığını dolaylı olarak ve doğrudan etkileyen kavramlardır. Sağlıklı örgütten söz edebilmek için stres, çatışma, devamsızlık ve personel devrinin hatta işten ayrılma eğiliminin örgüt sağlığını tehdit etmeyecek düzeyde olması gerekmektedir.

2.1.7. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgüt Arasındaki Farklar

Fortune (2006:28-30) sağlıklı ve sağlıksız örgütler için gerekli koşulları şu şekilde sıralamıştır;

- Örgüt sağlığı için birinci koşul, örgüt içinde destekleyici bir çevre ya da kültürün var olmasıdır. Yani örgüt içinde, güvenli çalışma uygulamalarının olduğu, sosyal bağlılık ile iş ve kişisel zaman arasındaki dengeyi teşvik eden, destekleyici yönetim politikalarına,

programlarına ve uygulamalarına sahip bir kültürün var olması gereklidir.

- Planlama ve programlamanın düzgün bir çerçevede yapılması gereklidir. İşlevsel olmayan bir ortamın ihtiyaçlarını ve önceliklerini belirleyebilme kapasitesini; bu problemlerden ve bunların kökeninde yatan nedenlerden kaçınmak ya da bunlara çözüm bulmak için plan ya da politikalara sahip olmayı kapsar.
- Çalışanların yaptıkları iyi işlerin, kurum tarafından farkına varıldığını gösteren bir ödül sistemi de işyeri sağlığının bir diğer önemli niteliğidir.
- Örgüt içinde liderlik, örgütsel iyi oluş halini/sağlığını bir öncelik haline getirmelidir, çünkü liderlik ve bağlılık gösterilmeden, örgüt sağlığı girişimlerinin daha ileriye taşınması pek mümkün değildir.

Lowe, Schellenburg ve Shannon (2003) tarafından yapılan bir çalışmada, spesifik çalışma koşulları var olursa, çalışanların iş yerlerini sağlıklı bir yer olarak algılama düzeylerinin arttığını göstermiştir. Çalışmada bu spesifik koşullar şöyle ifade edilmiştir: Çalışanlardan makul istekler/beklentiler, yüksek iç (güdümlü) ve dış (güdümlü) ödüller, iyi sosyal destekler, işyeri kararları üzerinde etki sahibi olma ve işi yapabilmek için gerekli kaynakların mevcut olmasıdır. Bu araştırmaya göre, Lowe ve arkadaşları, örgütlerin sadece bireysel sağlık girişimlerine değil aynı zamanda çalışma koşullarına ve işin nasıl organize edildiğine de dikkat etmeleri gerektiğini iddia etmişlerdir. Her iki faktör grubunun da çalışanların, işyerlerini sağlıklı olarak algılama oranlarında kilit nokta olduğuna inanılmaktadır (Fortune; 2006:28-30).

Aşağıdaki tabloda sağlıklı örgütler ile sağlıksız örgütlerin özelliklerini bir arada görmek mümkündür.

Tablo 4: Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Özellikleri

Sağlıklı Örgüt	Sağlıksız Örgüt
Hedefler tüm üyeler tarafından paylaşılır. Üyeler ilgilerini ve gözlemlerini ifade etmede özgürdür, problemleri ile ilgilenileceğini bilirler ve sonuçlar konusunda iyimserdirler.	Üyeler örgütsel hedeflere çok az yatırım yaparlar. Üyeler yanlış görürler fakat örgüte katkı sağlamak için yapıcı eylemlerde bulunmazlar, sorunları örgüt dışında tartışırlar.
Üyeler problemleri çözmek için hep birlikte çalışırlar, liderlerle sıklıkla tartışılır.	Üyeler problemleri çözmek için birlikte çalışmak yerine sorumluluğu lidere bırakırlar.
Karar verme süreci yetenek, sorumluluk duygusu ve bilginin yerindeliği gibi faktörlerce belirlenir. Planlama ve performansta gözle görülebilir bir takım çalışması vardır. Sorumluluklar paylaşılır. Liderler üyelerin fikirlerine değer verir.	Liderler mümkün olduğunca kararları kontrol etmeye çalışır; kararlar yetersiz bilgiyle alınır. Liderler yalnız hissederler, atanmış görevler planlandığı gibi gerçekleştirilmez. Üyelerin düşünceleri ve fikirleri liderler tarafından önemsenmez.
Kişisel ihtiyaç ve ilişkiler liderler tarafından önemsenir.	Kişisel ihtiyaçlar ve duygular örgütsel ihtiyaçlardan sonra gelir.
İşbirliği esastır; üyeler yardım talebinde bulunur ve birbirlerine yardım ederler.	Üyeler işbirliği yapmaları gereken durumlarda rekabet ederler. Yardım istemek zayıflık göstergesi olarak görülür. Güvensizlik hâkimdir.
Bir kriz durumunda üyeler çözüm bulunana kadar birlikte çalışırlar. Çatışmalar örgütün gelişmesinin bir yolu olarak görülür, gelişme çatışma ile birlikte gerçekleşir. Dönüt ve tavsiyeler anında verilir, her üyenin örgüte katkıda bulunacak potansiyeli vardır.	Bir kriz durumunda üyeler çekilme eğilimi gösterir ya da diğerlerini suçlarlar. Çatışmalar çoğunlukla gizlenir ve grup normlarınca yönetilir; sonu gelmeyen tartışmalar vardır. Öğrenme güçtür. Üyeler deneyimli meslektaşları yerine kendi hatalarından öğrenmeyi tercih ederler, çok az dönüt verilir; dönüt vermekten kaçınılır ya da dönütler faydasızdır.
İlişkiler dürüsttür; üyeler birbirlerini önemserler, birliktelik (topluluk) duygusu vardır.	İlişkiler kişisel çıkarlar yüzünden tehlikeye girer, üyeler yalnız hissederler ve birbirlerine karşı ilgisizdirler. Belirsizlik ve korku vardır.
Üyeler gönüllü olarak örgüttedirler; iyimserdirler	Üyeler örgütteki rollerine kilitli hissederler. Üyeliklerinden sıkılmış ve

ve örgüt toplantıları verimli ve eğlencelidir.	bıkmışlardır fakat güvenlik için örgütte kalırlar; örgütün resmi iş ve toplantılarına katılmazlar, düşük üye katılımı vardır.
Liderlik esnek ve paylaşılabildir, durum ve bağlam göz önüne alınır.	Yönetici örgütün baba figürüdür.
Örgütsel yapı, politika ve prosedürler örgütün uzun vadeli sağlığını korumaya ve üyelerin görevlerini tamamlamalarına yardım edecek şekilde tasarlanmıştır.	Örgütsel yapı, politika ve prosedürler örgütün gelişimini ve ilerlemesini engeller, amacına uygun olarak kullanmak yerine üyeler bunları kendi çıkarları için kullanırlar.
Örgüt içerisinde bir düzen vardır, bununla birlikte yenileşme oranı da yüksektir, uygulamalar değerlendirilir ve gözden geçirilir.	Geleneklere bağlıdırlar. Biz bunu hep bu şekilde yaptık anlayışı hakimdir.
Örgüt geleceği belirleyen değişim ve fırsatlara uyum sağlar.	Yenilik yaygın değildir ve yenileşme teşvik edilmez.
Üyeler örgütü koruma, kurtarma sorumluluğunu alırlar.	Üyeler örgütü koruma ve kurtarmada aktif rol almayı reddederler.

(Randell ve Toplis, 2014:135-139; Kesik, 2016:65,66)

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi, sağlıklı örgütler sağlıklı örgütlerden yönetim biçimi, liderlerin yaklaşımı, çalışanlar arası iletişim ve ilişkileri gibi temel konularda olumlu anlamda farklılık göstermektedir.

Sağlıklı ve sağlıklı örgüt arasındaki farkların özet halini ortaya koyan aşağıdaki tablonun Türkçe literatürde çok yaygın şekilde kullanıldığı görülmüştür:

Tablo 5. Sağlıklı ve Sağlıksız Örgütlerin Farkları (Özet Tablo)

SAĞLIKLI ÖRGÜT	SAĞLIKSIZ ÖRGÜT
Uzun vadede etkindir.	Uzun vadede etkin değildir.
Yenilik ve gelişime açıktır.	Yenilik ve gelişime açık değildir.
İşgörenlerin kararlara katılmaları sağlanır.	İşgörenler tepe yönetim tarafından alınan kararları uygularlar.
Örgütsel bağlılık gelişmiştir.	Örgütsel bağlılık gelişmemiştir.
Çevreye ve işgörelere karşı sorumludur.	Çevreye ve işgörelere karşı sorumlu değildir.
Proaktiftir, önleyici tedbirler alınır.	Reaktiftir, düzeltici uygulamalar yapılır.
İş stresi düşüktür.	İş stresi yüksektir.
İş tatmini ve işyeri huzuru yüksektir.	İş tatmini ve işyeri huzuru düşüktür.
İşgörelere önem verilir.	İşgörelere önem verilmez.
İşe gelmeme ve işten ayrılmalar azdır.	İşe gelmeme ve işten ayrılmalar çoktur.
Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim güçlüdür.	Bireyler arası ve üst yönetimle iletişim zayıftır.
İşçi güvenliği vardır, iş kazalarına pek rastlanmaz.	İşçi güvenliği yoktur, iş kazalarına sık rastlanır.
İşgörenler yüksek motivasyonla çalışır ve yüksek performans sergiler.	İşgörenler düşük motivasyonla çalışır düşük performans sergiler.
Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar vermez.	Olumsuz iç ve dış çevre şartları örgüte zarar verir.
Takım ruhu gelişmiştir, işgörenler "biz" duygusuyla hareket ederler.	Takım ruhu gelişmemiştir, işgörenler bireysel çıkarları doğrultusunda hareket ederler.
İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissederler.	İşgörenler örgütte kendilerini güvende hissetmezler.
Bilgi akışı sağlam ve zamanındadır.	Sağlam ve zamanında bir bilgi akışı yoktur.
Stratejiler uygulamaya başarı ile geçirilir.	Stratejileri uygulamaya geçirecek güçleri yoktur.
Açık, güven odaklı ve eşvik edici bir örgüt kültürü mevcuttur.	Kapalı, cezalandırıcı ve adil olmayan bir örgüt kültürü mevcuttur.
Sorunun kaynaklarına inilerek müdahale edilir.	Sorunun belirtileri ile ilgilenilir, asıl kaynak tespit edilemez.
Örgüt verimli ve etkindir.	Örgüt verimli ve etkin değildir.

(Saygılı, 2010:18; Ardiç ve Polatçı, 2007:148,149; Polatçı vd, 2008:150; Zorel, 2009; Deniz, 2014; Taş, 2014; Karakuş, 2008:38; Ayduğ, 2014:17,18; Vural,2013:48; Başar, 2011:59,60;Çiçek, 2013:42)

2.1.8. Örgüt Sağlığı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Ülkemizde, Örgüt Sağlığı konusunun 1997' den itibaren çalışılmaya başlandığı gözlenmiştir. Örgütsel Sağlık konusu ile ilgili olan tezlerin 8' i doktora, 38' i yüksek lisans tezi olduğu; 29' unun eğitim ve öğretim, 8' inin işletme, 3' ünün turizm, 2' sinin sağlık kurumları yönetimi, 1' inin halkla ilişkiler, 1' inin kamu yönetimi ve 1' nin spor alanı ile ilgili olduğu görülmektedir (www.yoktez.gov.tr, 25.12.2017).

Örgüt Sağlığı ile ilgili olarak ülkemizde yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak Eğitim ve Öğretim alanında yapıldığı ve bunu da İşletme' nin takip ettiği görülmektedir. Spor alanında ise yalnızca 1 çalışmanın olması dikkat çekicidir. Araştırmamızın ana eksenlerinden birisinin örgüt sağlığı olarak seçilmesi ile spor bilimleri alanında bir eksiği gidermesi hedeflenmektedir.

Tablo 6. Türkiye' de Örgütsel Sağlık Konusu ile İlgili Lisansüstü Tezler

TEZ BAŞLIĞI	TEZ TÜRÜ, YAZAR VE YILI	ARAŞTIRMA ALANI	ÇALIŞMALARINDA BENİMSEDİKLERİ YAKLAŞIM VE KULLANDIKLARI ÖLÇEK
"Avrupa Birliği Projelerinin Okul Sağlığına Katkılarına İlişkin Öğretmen Görüşleri"	Doktora Tezi, Fatma Kesik, 2016	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)' nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
"Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma"	Doktora Tezi, Ebru Kemer, 2017	Turizm	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
"Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları"	Doktora Tezi, Meral Uras, 1998	Eğitim ve Öğretim	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
"Profesyonel Futbol Kulübü Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Stilleri ile Kulüplerinin Örgüt Sağlığı ve Futbolcuların Yıldıрма (Mobbing) Yaşamaları Arasındaki İlişki"	Doktora Tezi, Recep Cengiz, 2008	Spor	Hoy ve Miskel ve Sabo tarafından geliştirilip kullanılan ölçek araştırmacı tarafından Türkçe' ye uyarlanmıştır.
"Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Mizah Tarzları ile Öğretim Liderliği Davranışları ve Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki"	Doktora Tezi, Ergün Receptoğlu, 2011	Eğitim ve Öğretim	Hoy ve Tarter (1997), Cemaloğlu (2006; 2007a)' nun kullandığı ölçek kullanılmıştır.
"İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki	Doktora Tezi,	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)' nın geliştirdiği

İlişkiler”	Aydan Ordu, 2011		ölçek kullanılmıştır.
“Orta Öğretim Okullarının Örgüt Sağlığı”	Doktora Tezi, Sadegül Akbaba, 1997	Eğitim ve Öğretim	Literatür bilgisinden yararlanarak bir ölçek geliştirmiş ve bunu da literatüre kazandırmıştır
“Örgüte Güven, Örgütsel Değişim ve Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi Üzerinde Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Altuğ Bülent Erbil, 2017	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama”	Doktora Tezi, Abdurrahim Emhan, 2005	İşletme	Rosen-Berger modelinde temel alınan 20 soruluk anket formu kullanılmıştır ve pilot çalışması ile anketin yüzeysel olarak geçerliliği sağlanmıştır
“Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”	Yüksek Lisans Tezi, Ensar Selman Karagüzel, 2012	İşletme	Wayne Hoy’a ait 44 sorudan oluşan örgüt sağlığı anketi (The Organization Health Inventory-OHI) kullanılmıştır
“Hastanelerde Örgütsel Sağlık ve Değer Yaratma Kültürü İlişkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Nesrin Açıkgöz, 2015	Sosyal Hizmetler	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Tutumları ile Algılanan Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği)”	Yüksek Lisans Tezi, Çetin Yıldız, 2014	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)’ nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Trakya Üniversitesinde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Gül Kurum, 2013	Eğitim ve Öğretim	Hoy ve arkadaşları (1991)’ nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır
“İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları (Antalya İli Örneği)”	Yüksek Lisans Tezi, Nazire Çoban, 2007	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)’ nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri”	Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Akif Tekin, 2005	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)’ nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“2007 Yılında Kurulan Bazı Üniversitelerde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Görüşlerine Göre Örgüt Sağlığı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Serkan Bakcak, 2017	Eğitim ve Öğretim	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Otantik Liderlik Davranışının Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”	Yüksek Lisans Tezi, Musa Suiçer, 2016	Turizm	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“İlkokul Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları Diyarbakır İli Örneği”	Yüksek Lisans Tezi Yılmaz Ülsen, 2015	Eğitim ve Öğretim	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Becerilerini Kullanma Düzeyleri ile İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Nuray Kısa, 2011	Eğitim ve Öğretim	William ve Nurit Cohen (1993)’ in kullandığı ölçek geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılarak Türkçe’ ye uyarlanmıştır.

“Örgütsel Sağlık: İzmir’de Bir Belediyede Araştırma”	Yüksek Lisans, İpek Başar, 2011	İşletme	Rosen ve Berger (1991)’ in geliştirdikleri ölçek, Emhan (1995) tarafından pilot uygulamaya tabi tutulmuş ve yüzeysel geçerliliği sağlanarak Türkçe literatüre kazandırılmıştır.
“Çalışanların Özyeterlik İnançlarının Örgüt Sağlığı Algısı ile İş Tatmin Düzeyi İlişkisindeki Aracılık Etkisinin Araştırılması”	Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Arslan, 2014	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)’ nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Ortaokul Öğretmenlerinin Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Fatih İlçesi Örneği)”	Yüksek Lisans Tezi, Faruk Uğur, 2017	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)’ nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Adıyaman Havalimanı Çalışanlarının Örgütsel Sağlık ve İş Tatmin Düzeyleri”	Yüksek Lisans Tezi, Hüseyin Çiftçi, 2014	İşletme	Duran’ın (2001) Mathev Miles’in örgüt sağlığı konusunda ileri sürdüğü faktörleri esas alarak geliştirdiği ‘Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Ölçeği’ kullanılmıştır (Duran ve Çelik 2001:50).
“Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi Tuba Vural, 2013	İşletme	Lyden ve Klingele (2000), tarafından, örgüt sağlığını ölçen 11 boyut ve 20 ifade şeklinde geliştirilen ancak, Doğan ve Bozkurt (2008), tarafından işgörenlere yönelik uyarlanan ölçek kullanılmıştır.
“Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”	Yüksek Lisans Tezi, Ersin Arıkan, 2011	Turizm	Lyden ve Klingele (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Örgüt Sağlığı Algısının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi: İzmir İli Gaziemir İlçesindeki Ortaöğretim Kurumları Uygulaması”	Yüksek Lisans Tezi, Merve Ünlü, 2011	İşletme	Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) tarafından geliştirilen (OHI-S) Örgütsel Sağlık Envanteri Ortaöğretim formu kullanılmıştır. Türkçe çevirisi, Bekir Buluç tarafından yapılmıştır (Buluç,2008: 571-602).
“İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi (İstanbul İli Ümraniye İlçesi Örneği)”	Yüksek Lisans Tezi, Zekeriya Çiçek, 2013	Eğitim ve Öğretim	(Karakuş, 2008) tarafından “İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığı” nı belirlemek amacıyla literatürde yer alan örgüt sağlığı anketlerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.
“Orman Ve Su İşleri Bakanlığına Bağlı Kurumlarda Çalışanların Örgütsel Sağlık Ve İş Tatmin Düzeyleri: Adıyaman İli Örneği”	Yüksek Lisans Tezi, Ezher Zengin, 2014	Kamu Yönetimi	Duran’ın (2001) Mathev Miles’in (Miles, 1969) örgüt sağlığı konusunda ileri sürdüğü faktörleri esas alarak geliştirdiği “Örgütsel Sağlık ve İş Tatmini ölçeği” kullanılmıştır (Duran, 2011:50).
“Öğretmen Algılarına Göre Meslek Liselerindeki Örgüt Sağlığının İncelenmesi: İstanbul	Yüksek Lisans Tezi,	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)’ nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.

İli Kartal İlçesi Örneği”	İsmail Kıvrak, 2013		
“Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgüt Sağlığına Etkisi”	Yüksek Lisans Tezi, İlhan Kakırman, 2012	Eğitim ve Öğretim	Anket soruları araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.
“İlköğretim Kurumlarında Etik Liderlik İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Ahu Taneri, 2011	Eğitim ve Öğretim	Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) tarafından geliştirilen (OHI-E) Örgütsel Sağlık Envanteri - İlköğretim formu kullanılmıştır.
“Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği)”	Yüksek Lisans Tezi, Cansu Yıldırım, 2006	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)’ nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Örgüt Sağlığının Hemşirelerin Örgütsel Adaletsizlik Algısına Etkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Merve Uysal, 2017	Sağlık Kurumları Yönetimi	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi (Polatlı İlçesi Örneği)”	Yüksek Lisans Tezi, Fatma Banu Gürkan, 2006	Eğitim ve Öğretim	Hoy ve Tarter (1997) ile Hoy ve Sabo (1998) tarafından geliştirilmiştir. Korkmaz (2004) tarafından Türkçe’ ye çevrilen “Örgütsel Sağlık Ölçeği” kullanılmıştır.
“İlkokulların Örgüt Sağlığı İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”	Yüksek Lisans Tezi, Damla Ayduğ, 2014	Eğitim ve Öğretim	Hoy, Tarter ve Kottkamp (1991) tarafından geliştirilmiş ve Taneri (2011) tarafından Türkçe’ ye uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır.
“Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığı İle İlgili Algıları Üzerine Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Nezaket Deniz, 2016	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)’ nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Sağlık Kavramları Arasındaki İlişki; Bir Alan Araştırması”	Yüksek Lisans Tezi, Fatih Taş, 2014	İşletme	Anket soruları araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.
“İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Yusuf Türker, 2010	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)’ nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Resmî İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu Ve Örgüt Sağlığı Algıları Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Pınar Özkan Ebcim, 2012	Eğitim ve Öğretim	Akbaba (1997)’ nın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Örgüt Sağlığını Tehdit Eden Bir Olgu Olarak Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Engellenmesinde Örgüt İçi İletişimin Rolü”	Yüksek Lisans Tezi, Fulden İnal Zorel, 2009	Halkla İlişkiler	Tezde anket uygulanmamış, yalnızca literatür bilgisi verilmiş
“Örgütsel Sağlık, Hizmet Kalitesi Ve Sağlıkta Hizmet Kalitesi Üzerine Etkileri”	Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Zincirkıran, 2016	Sağlık Kurumları Yönetimi	Tezde anket uygulanmamış, yalnızca literatür bilgisi verilmiştir
“İlkokul Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü Algılama Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Kadri Süleyman Tacar, 2013	Eğitim ve Öğretim	Sadegül Akbaba Altun (2001) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır

“İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri”	Yüksek Lisans Tezi, Hülya Karakuş, 2008	Eğitim ve Öğretim	Yazar literatürden yararlanarak kendisi oluşturmuştur
“Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okul Sağlığına Etkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Barış Saygılı, 2010	Eğitim ve Öğretim	Yazar literatürden yararlanarak kendisi oluşturmuştur
“Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri (İzmir İli Bornova İlçesi Örneği)”	Yüksek Lisans Tezi, Ayşegül Özdemir, 2006	Eğitim ve Öğretim	Veri toplama aracı, Miles’in geliştirdiği “Örgüt Sağlığı” kavramı temel alınarak gerekli literatür taraması yapıp, konudaki uzmanların da görüşü alınarak araştırmacı tarafından “Örgüt Sağlığı Ölçme Envanteri” (ÖSÖE) geliştirilmiştir.
“İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkileri”	Yüksek Lisans Tezi, Ünal Taşan, 2005	Eğitim ve Öğretim	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Örgütsel Sağlık ve Denge”	Yüksek Lisans Tezi, Neşe Güler, 1997	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.

(Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur)

2.2. LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ

Lider, çevresinde bulunan bireylerin davranışlarını etkileyebilen kişidir. Liderler; grup dinamiklerinin oluşmasında, görev ve sorumlulukların dağılımında ve örgüt çalışanlarının bu dağılımın adil olup olmadığına ilişkin algısında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların bunu değerlendirmesi her bir ilişkinin kalitesine de bağlı olabilmektedir. Bu nedenle liderin kişiliği ve çalışanlara karşı davranış tarzı, çalışanların beklentileri ile uyumlu olmalıdır. Diğer taraftan; literatürdeki birçok liderlik teorisi liderden gruba doğru giden etkiyi esas almakta iken Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, lider ile astlar/çalışanlar/üyeler arasındaki ilişkileri iki yönlü olarak ele almaktadır. Başka bir deyişle lider-üye etkileşimi, lider ile astları arasındaki ikili ilişkileri analiz etme amacını taşır (Gültekin, 2014:31).

Geleneksel liderlik yaklaşımları liderlerin tüm astlarına aynı biçimde davrandığı varsayımına dayanır. Blanchard ve Hersey (1970) lider-üye etkileşimi oluşum sürecini “Liderlik Yaşam Döngüsü Teorisi” ile tanımlamaktadır. Dansereau vd. (1975) ise “Ortalama Liderlik Yaklaşımı” ise, liderin tüm çalışanlara aynı şekilde davrandığını varsayılmıştır (Özkan M, 2017:6). Lider-Üye Etkileşimi Teorisi, lider ile üye arasındaki dinamik ilişkinin açıklanması için geliştirilmiştir. Ayrıca, araştırmacıların lider-üye ilişkisinin üyenin performans gibi davranışsal ve tatmin, bağlılık ve sadakat vs. gibi duygusal tepkileri üzerindeki etkisini incelemek için kullandığı bir teoremdir. Teori aynı zamanda liderlerin zaman içerisinde farklı üyelerle nasıl farklı ilişkiler geliştirdiğini de açıklamaktadır (Liden vd, 2006: 724; Ürek, 2015:13).

Özutku (2008:195,196) lider-üye etkileşimi teorisine şu şekilde yer vermiştir; “Lider-üye etkileşim teorisine göre, örgüt üyelerinin rolleri üstleriyle olan etkileşimlerine bağlı olarak gelişir ve bu sürecin sonucu olarak üst ve astlar arasında gelişen etkileşim farklı nitelikte olabilir. Buna göre bir lidere ya da üste bağlı üyeler, üstleriyle yüksek ve düşük nitelikte iş ilişkisi içinde bulunabilirler (Graen ve Scandura, 1987: 176; Graen ve Uhl-Bien, 1995: 220). Bağlı oldukları liderle, yüksek nitelikli ilişki içinde olan üyeler bu ilişki için yüksek düzeyde çaba gösterme ve üstlerine kişisel bağlılık duyma eğiliminde olurlar. Böylece liderin ve grubun performansını yükseltmek için katkıda bulunurlar. Liderler ise, bu tür astlara daha fazla sosyal destek vererek, örgütsel kaynakları sunarak ve ödüllendirerek karşılık verme eğilimindedirler (Schriesheim vd., 2001: 526). Üstüyle yüksek düzeyde etkileşim içinde olan ast, daha yüksek statü elde etmesinin karşılığında ek görevler ve sorumluluklar üstlenir. Asttan daha çok çalışması, lidere bağlı olması ve liderin yönetsel bazı işlerini paylaşması istenir. Yüksek etkileşim, etkileşim döngüsü tekrar ettikçe karşılıklı güçlendirme davranışları ile zaman içinde yavaşça gelişir. Bu döngü kesintiye

uğramadıkça, ilişki yüksek derecede karşılıklı güven, bağlılık ve desteğin olduğu bir noktaya doğru gelişir. Liderin yüksek nitelikli etkileşimden elde ettiği yararlar açıktır. Yönetim sorumluluğunu yerine getirebilme sürecinde, yeterli zamanı ve enerjisi olmayan liderler için kendini işe adanmış astların yardımını çok önemlidir. Ancak, yüksek düzeyde etkileşim, lider için belirli zorunluluk ve kısıtlamalar da oluşturur. Lider bu ilişkilerini devam ettirebilmek için, astlarına ilgi göstermeli, ihtiyaç ve duygularına cevap vermeli ve onları ikna etme ve danışmanlık verme gibi zaman harcayıcı etkileme metodlarına daha fazla zaman ayırmalıdır. Lider özel ilişkisini tehlikeye atmadan baskı kurma veya otoritesini ağır biçimde kullanma olanağına sahip değildir (Maslyn ve UhlBien, 2001: 700). Lider-üye etkileşimi ile ilgili çalışmalar yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin organizasyonlar için önemini ortaya koymaktadır. Lider-üye etkileşimi ile ilgili en fazla araştırmanın yapıldığı Kuzey Amerika kökenli çalışmalarda yüksek düzeydeki ast-üst etkileşiminin astın üstünden daha fazla destek görmesi, astın daha fazla iş tatmini duyması ve daha yüksek iş performansı sergilemesi, astın üstün verdiği kararları daha fazla etkilemesi ve daha düşük işgören devri ile ilişkili olduğu saptanmıştır (Gerstner ve Day, 1997; Liden vd., 1997; Liden ve Graen, 1980 ; Vecchio ve Gobdel, 1984). Buna karşın, üstleriyle düşük düzeyde ilişki içinde olan üyeler üste daha az ulaşmakta, daha az kaynağa sahip olmakta, daha kısıtlı bilgi edinmekte ve bu durum potansiyel olarak iş tatminsizliğine yol açmakta, örgüte bağlılığı azaltmakta ve işten ayrılma düşüncelerini arttırmaktadır.”

Lider-üye etkileşimi kuramı, lider üye/ast/izleyici etkileşiminin öncesinin ve sonrasının gözlemlenerek tanımlanmasına olanak sağlar. Önceki liderlik yaklaşımları bütün astların birbirine benzer davranışlar sergilediğini varsayarak onların kişisel özellikleri üzerinde durmaz veya ikili ilişkilerindeki farklılıklara odaklanmaz; yalnızca liderlik tarzlarını açıklarlar. Bunlardan farklı

olarak lider-üye etkileşimi kuramı; liderin, çalışma grupları içerisindeki üyelerin hepsine karşı belli bir davranış sergilemesi gerektiği anlayışını reddeder ve her bir astı ile oluşturduğu ikili ilişkiler üzerinde ayrı ayrı durulmasının gerekliliğine dikkat çeker (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014:38).

Bu kurama göre, liderlerin bazı astlarıyla daha yakın ilişkiler geliştirerek onlara birtakım yetkiler vermesi, ayrıca güç ve kaynaklarını onlarla paylaşarak zamanı daha verimli kullanma yoluna gitmesi gerekmektedir. Ancak her üye ile böyle yakın bir etkileşim süreci sözkonusu olamaz, grubun bazı üyeleri ile lider etkileşimi daha mesafeli ve şekilsel ilişkilere dayalıdır. Kısacası bu teorem, üstlerin sahip oldukları güç ve kaynakları, astları ile farklı ilişkiler geliştirerek nasıl kullandıklarını belirlemeye yöneliktir. Diğer taraftan, lider ile üye arasındaki ilişkiyi etkileyen önemli bir etken de çalışanların işe yönelik başarımlarıdır. Bir çalışma grubunda yer alan astların tamamı iş becerileri ve başarımları açısından homojen bir özellik sergilemedikleri sürece, liderin astlarına karşı ortalama bir liderlik davranışı sergilemesini beklemek de yanlış olur (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014:37).

Bir liderin bir üyeye karşı nasıl davrandığı, üyenin becerikli/beceriksiz veya sadık/güvenilmez olarak algılanmasına bağlıdır. Üyenin bu özelliklerinin değerlendirilmesi ise, üyenin davranış ve performansının lider tarafından nasıl yorumlandığına göre değişmektedir (Ürek, 2015:13). Bauer ve Green (1996) güven kavramına vurgu yapmışlardır ve lider-üye etkileşimi gelişimini kısaca lider ve üyenin birbirine karşı güven oluşturma süreci olarak tanımlamışlardır. Ayrıca, güven duygusuyla ilişkisi olabilecek tüm kişilik özellikleri ve davranış biçimlerinin ve yöneticiyle çalışan arasındaki kişilik benzerliği ile çalışan performansının lider-üye etkileşimi oluşumu sürecinde etkili olabileceğini ifade etmişlerdir (Karayel, 2016:70).

Lider-üye etkileşim teorisi'ne göre; lider gruptaki bazı astlar ile sadakat, güven, saygı gibi davranışlara yönelik yüksek kalitede olumlu ilişki kurarken; bazı astlar ile yalnızca rolü çerçevesinde resmi ve düşük kalitede ilişkiler kurmaktadır. Buna göre; liderin yüksek kalitede pozitif yönlü iletişim kurduğu astlardan oluşan grup "yakın grup üyeleri", liderin düşük kalitede iletişim kurduğu astlardan oluşan grup ise "uzak grup üyeleri" olarak sınıflandırılmaktadır. Lider ve üye arasındaki etkileşimin kalitesi, iki tarafın iletişimi başladıktan kısa bir süre sonra şekil alır ve bu iletişimin başından sonuna kadar çok az değişikliğe uğrayarak devamını sürdürür ve astı ile arasındaki etkileşim maddi nedenlere bağlı olabileceği gibi, sosyal ve psikolojik yarar sağlamayla da ilgili olabileceği ifade edilmektedir. Çalışanın hangi grup içerisinde yer aldığı çoğu zaman tam olarak belirlenemeyebilir. Örneğin liderle maddi değişim ilişkisi içerisinde olan ve sorumluluklarını mükemmel şekilde yerine getiren, ayrıca liderinin yaklaşımı ve davranışlarından tatmin olan çalışan kendisini lidere yakın grup içerisinde algılayabilir. Fakat, görünüşte her ne kadar mükemmel işleyen bir süreç söz konusu olsa da lider, kendisini yakın grup içerisinde algılayan bu çalışanını sevmiyor, onunla manevi olarak bir paylaşım içerisine girmiyor ve bu nedenle onu, kendine uzak grubun üyesi olarak görüyor olabilir (Karayel, 2016:67,68).

Jago (1982: 316)' ya göre liderlik, yalnızca bir kişiye ait olan veya ait olduğu düşünülen bazı yetenek ve özellikler değildir; bazen bir kişinin yapmış olduğu bir faaliyet olarak da sayılabileceği için liderlik, bir özelliğin yanı sıra bir eylem olarak da tanımlanabilir. Zorlayarak ve baskı kullanarak değil, insanlar arasındaki etkileşim aracılığıyla tanımlanmakta ve tamamlayıcısı olan "izleyicilik (followership)"i de kapsamına dahil etmektedir. Ancak; bir kişinin diğerini etkileyebilmesi için, diğerinin de kendisini etkilenmeye açması

gerekmektedir. Buna ek olarak lider ve izleyici(ler); lider-izleyici (üye/takipçi) ilişkisine bağlı olduğu düşünülen görevlerin başarılması için en azından bazı ortak ya da üzerinde anlaşmaya varılmış amaç veya misyon etrafında genel olarak organize olmak zorundadır (Ürek, 2015:4,5).

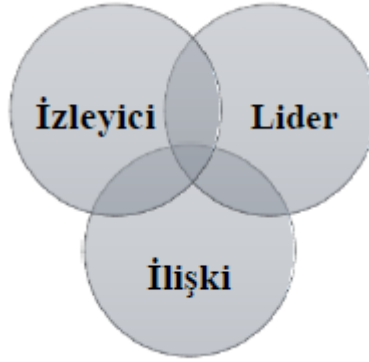
Lider-üye etkileşimi teorisini, diğer liderlik teorilerinden ayıran unsurlar dört madde halinde sıralanabilir;

- Lider-üye etkileşimi tanımlayıcı bir teoridir ve örgüte daha fazla/az/çok az katkı sağlayan çalışma gruplarını ortaya koymaktadır.
- Lider-üye etkileşimi, ikili ilişkiler kavramını liderlik kavramının bir parçası haline getiren tek liderlik yaklaşımıdır.
- Lider-üye etkileşimi liderlikte özellikle iletişimin önemine vurgu yapmaktadır.
- Lider-üye etkileşiminin örgütsel sonuçlarla olumlu yönde ilişkili olduğu önemli sayıda çalışma ile ispatlanmıştır (Öztürk, 2015:39; Karayel, 2016:69; Kandemir, 2016:12; Aytakin, 2016:11,12; Ürek, 2015:24).

Lider-Üye Etkileşimi araştırmalarının ağırlık merkezindeki kavramlar belki de şu şekilde tanımlanabilirler: birincisi, liderlerin ve üyelerin kişilik özellikleri ve davranışları, lider-üye etkileşim ilişkisinin gelişimini etkiler ve bu gelişim, bir rol-alma süreciyle meydana gelir; ikincisi, yüksek kalitede lider-üye etkileşim ilişkilerinin, liderler, takipçiler, çalışma birimleri ve genel olarak örgüt üzerinde çok fazla pozitif etkisi vardır (Graen ve Uhl-Bien, 1995:229).

Graen ve Uhl-Bien (1995: 221-224)' a göre; birincisi lider, ikincisi izleyici ve üçüncüsü bu ikili arasındaki ilişki olmak üzere toplam üç etki alanı vardır (bkz Şekil 7.) ve onlara göre liderlik; lider ile üye/ast/izleyici arasındaki ikili

ilişkiyi kapsayan çok yönlü bir yapıdır. Liderlik çalışmaları aracılığıyla her bir etki alanının tek tek ya da birbirleriyle kombinasyonları yapılarak incelenmesi gerekmektedir (Ürek, 2015:5).



(Graen ve Uhl-Bien, 1995:221; Ürek, 2015:5)

Şekil 7. Liderliğin Etki Alanları

Yukl (2002)' a göre; lider ile üye arasında yüksek bir iletişimin kurulabilmesi için öncelikle astlara; ilgi duyduğu işin verilmesi, yetki ve sorumluluklarının artırılması, daha büyük ofis verilmesi ve astın kariyerinin kolaylaştırılması gibi konuların liderin kontrolünde olması gereklidir. Böylelikle lideriyle daha iyi iletişim halinde olan ast ek görevler talep edecektir. Üyeye sağlanan olanaklar karşılığında daha çok çalışması, liderine bağlı olması ve onun yönetimle ilgili bazı işlerini paylaşması kendisinden beklenen ek görevler dâhilindedir. Döngü devam ettikçe aralarındaki iletişimin kalitesi de yükselecek ve bu durum bozulmadığı takdirde aralarındaki ilişki, yüksek güven ve bağlılığın hâkim olduğu bir seviyeye doğru gelişecektir (Aytekin, 2016:10).

Graen vd. (1973) ve Yukl (2002) ise farklı bir noktaya değinmişlerdir. Onlara göre; liderlerin astlarıyla kurdukları yüksek etkileşim ilişkisi sayesinde bazı kazançlar elde edeceği görünen bir gerçektir. Liderlerin de kendisini işine

adamiş astların yardımına ihtiyacı vardır. Ancak bu durumun liderler için belli kısıtlama ve zorlukları da beraberinde getirdiğini söylenebilir. Liderlerin bu ilişkilerini koruyabilmek için astlarıyla yakından ilgilenmeleri ve onların ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri gerekmektedir. Böyle bir durumda da liderin, üye ile kurulan özel ilişkisini riske atmadan otoritesini baskın bir biçimde kullanabilmesi pek de mümkün olmamaktadır (Aytekin, 2016:10,11).

2.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi ve Gelişimi

Dansereau ve arkadaşları (1975) bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Buna göre; lider grup üyelerinin her biriyle ilişkilerini ayrı ayrı ele alır, "dikey ikili" (üst-ast) olarak tanımladıkları bu çiftlerde karşılıklı etkileşime odaklanılır. Bu araştırmacıların "Dikey İkili Bağlantı Yaklaşımı (Vertical Dyad Linkage-VDL)" olarak adlandırdıkları bu modelde, üst ve ast arasındaki birebir ilişkiler bireysel analiz düzeyinde ele alınmaktadır. Ayrıca, diğer bir çok liderlik yaklaşımından farklı olarak, sadece belirli bir zaman dilimindeki statik ilişkilerle yetinmeyip, mevcut liderlik sürecine de önem vermektedir (Baron ve Greenberg, 1989). Dikey ikili bağlantı teorisi geliştirildikçe, adı lider-üye etkileşimi teorisi haline gelmiş; iç-dış grup tanımlamalarından etkileşimin niteliğine ve düşük veya yüksek nitelikli etkileşimlerin öncüllerine ve örgütsel sonuçlarına odaklanılmıştır (İlgın, 2010:90).

Lider-Üye Etkileşimi Teorisi; lider davranışını tüm astlara karşı aynı ölçüde tutarlı olma olarak ele alan ve ortaya çıktığı dönemin hâkim görüşü olan Ortalama Liderlik Tarzı Yaklaşımı'na (Average Leadership Style) bir tepki olarak geliştirilmiştir. Lider-Üye Etkileşimi Teorisi'nin, liderin örgütteki bütün üyelere karşı tekdüze davrandığı esasına dayanan Ortalama Liderlik Tarzı Yaklaşımı'nın aksine, örgütsel olayları anlamada daha iyi bir teori olduğu

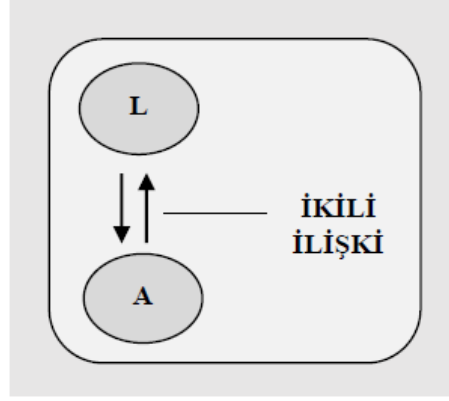
düşünülmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 622; Gerstner ve Day, 1997: 827; Ürek, 2015:13).

Bu model, amirler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi yukarıdan aşağıya doğru ya da aşağıdan yukarıya doğru bir etkileşim biçiminde ifade etmiş ve literatüre "Leader-Member Exchange Theory (LMX)" olarak girmiştir (Dansereau vd., 1975). Lider-üye Etkileşim modelinde, liderin bütün izleyicilerine/astlarına eşit uzaklıkta olmadığı, aksine her izleyicisi ile farklı seviye ve biçimde etkileşim içerisinde olduğu varsayılmaktadır (Schriesheim vd., 1999). Bu ilişkiler, çalışanların sözleşmesinde yer alan maddeler ile sınırlı kalabileceği gibi (Graen ve Cashman 1975), bu maddelerden ziyade; karşılıklı saygı, sevgi ve itimada dayalı güçlü bir etkileşim de ortaya çıkabilir. Lider-üye etkileşim modeli, lider ve astlar arasındaki karşılıklı ilişkilere dayanması özelliği nedeniyle klasik liderlik teorilerinden ayrılmaktadır. Klasik liderlik teorilerinde ihmal edilen karşılıklı alışveriş ve bu alışverişteki farklılık, lider-üye etkileşim teorisinin temel inceleme konusunu oluşturmaktadır (Özkan, 2017:7).

Dikey İkili Bağlantı kuramının temel önerisi, liderlerin astlarını yönetme şekillerinde farklılık olduğu üzerine kuruludur. Şöyle ki; lider, bazı astlarıyla daha yakın bir ilişki tarzı geliştirir (grup içi) ve bunlara diğer astlara (grup dışı) oranla daha fazla "müzakere özgürlüğü" tanır. Ancak zamanla "grup içi" ve "grup dışı" ayrımı bir tarafa bırakılmış ve ilişkilerin niteliği zaman boyutuyla ölçülmeye başlanmıştır. Bu gelişme, "her ilişkinin kendine özgü ve tek" olduğunu öne süren orjinal varsayımla da daha uyumludur (Arslantürk, 2008:34,35).

Şekil 8' de görüldüğü üzere; dikey ikiliden kasıt, lider (üst veya yönetici de denilebilir) ile ast (işgören/çalışan/izleyici veya üye de denilebilir).

Northouse (2013: 162)' a göre; lider, her bir astı ile bireyselleştirilmiş iş ilişkisi geliştirmektedir; ayrıca lider ve ast arasındaki etkileşimler ise, ikili ilişkiyi tanımlamaktadır (Ürek, 2015:6).



(Northouse, 2013:162; Ürek, 2015:7)

Şekil 8. Dikey İkili (L:Lider, A:Ast)

Graen ve Uhl-Bien (1995: 225), Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin gelişim sürecinin dört aşamadan oluştuğunu ileri sürmektedir. Bu aşamalar;

1. "Dikey İkili Bağlantı Modeli" / "(Vertical Dyad Linkage Model-VDL)"
2. "Lider-Üye Etkileşimi" / "(Leader-Member Exchange-LMX)"
3. "Liderlik Oluşturma" / "(Leadership Making)"
4. "Takım Oluşturan Yetenek Ağı" / "(Team-Making Competence Network)" şeklindedir (Ürek, 2015:7).

Teoremin gelişimi farklı bir araştırmacı (Danseru, 1995:482) tarafından aşağıdaki gibi tablolandırılmıştır;

Tablo 7. İkili Liderlik Yaklaşımının Gelişimi

İkili Liderlik Yaklaşımının Gelişimi
Birinci Safha: Geleneksel liderlik bakış açısından fazlasını kabul etme (1972- 1977) Bir lider üyeleri ile farklı etkileşim kurabilir.
İkinci Safha: Dikey ikili bağlantı yaklaşımının gelişimi (ikili grup) (1978- 1983) Üyeler, liderin liderlik yaptığı grup içi veya liderlik yapmadığı grup dışı olarak gruplara ayrılırlar.
Üçüncü Safha: Bireyselleşmiş liderlik yaklaşımının gelişimi (1984-1989) Lider ile üyesi arasında, sadece bu ikiliye özgü bir etkileşim vardır.
Dördüncü Safha: Bireyselleşmiş liderlik yaklaşımındaki bağlantı kaynakları (1990- 1995) Bir birey (lider), başka bir bireyi (üye) destekleyerek ve onun kendine saygısını kazanmasını sağlayarak o bireyin lideri olur. Liderler üyelerinin kendine saygılarını kazanmalarını sağlarken üyeler de performanslarıyla liderin eklentilerine cevap verirler. Bu etkileşimler de birbirine bağlı ağ düzenekleri içerisinde meydana gelmektedir.

(Danseru, 1995:482; Kahraman, 2012:18)

Lider-Üye Etkileşim Teorisi'nin ilk başlarda "Dikey İkili Bağlantı Modeli" olarak adlandırılmasının nedeni; üstün ast üzerinde doğrudan otoriteye sahip olmasından dolayı ikili üzerindeki karşılıklı etkileşim sürecine odaklanmış olmasıdır. Bu teori, sıradan bir etkileşimin zaman içerisinde hedefler, karşılıklı güven ve işbirliğinin hakim olduğu ikili ilişkilerin zaman içerisinde nasıl geliştiğini ve farklı şekiller aldığını tanımlamaktadır (Ürek, 2015:7).

2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Bileşenleri

Lider-üye etkileşim teorisi, Rol Teorisi ile Sosyal Değişim Teorisinden oluşmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 44; Öztürk, 2015:36).

2.2.2.1. Rol Teorisi

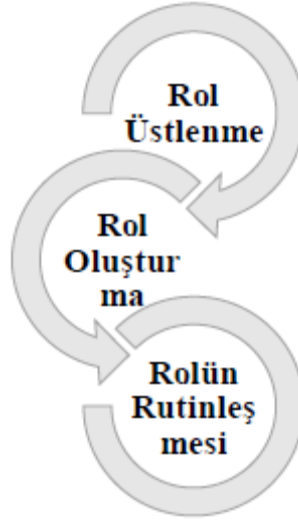
Cevrioğlu (2007)' na göre; rol teorisi, lider üye etkileşimine uyarlandığında görülmektedir ki, üst ve ast üstün verdiği görevler sırasında sosyal bir etkileşim içine girmektedirler. Amirler genelde, sevdikleri ve başarılı buldukları astlara diğerlerine kıyasla daha önemli örgütsel roller vermekteyken daha az sevilen ve daha az yetenekli bulunan çalışanlara ise daha az veya küçük roller vermektedir. Yüksek nitelikli etkileşimlerde astlar üstlerinin rol beklentilerini karşıladıklarında resmi ve resmi olmayan ödüller elde edebilmektedirler (Oğuzhan, 2015).

Rol Teorisi, Lider-üye etkileşiminin temelini oluşturmaktadır. Graen ve Scandura' ya göre, lider ve üye arasındaki ilişki çeşitli rol üstlenme/yapma evrelerinin bir sonucu olarak gelişim göstermektedir (Greguras ve Ford, 2006). Burns ve Otte (1999) ise Graen' e ait genişletilmiş modelin üç bölümden oluştuğuna değinmişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir;

a. Rol üstlenme aşaması; üyenin gruba yeni dahil olduğu bu aşamada, lider üyeden herhangi bir katkı beklemez, yalnız onun yetenek ve becerilerini değerlendirir ve ondan beklediklerini anlatır.

b. Rol oluşturma aşaması; liderin üyesi ile ilişkileri gelişir ve her iki taraf da, yani lider de üye de, üyeden beklenen rollere katkıda bulunur. Üyenin rolüne alışmaya başladığı aşamadır.

c. Rol rutinizasyon aşaması; gerek liderin üyeden, gerekse üyenin liderden beklentilerinin yerine oturduğu ve birbirleriyle ilişkilerinin rutinleştiği aşamadır (Karayel, 2016:71; Arslantürk, 2008:36).



(Graen ve Scandura, 1987:180; Ürek, 2015:18)

Şekil 9. Rol Süreci

Rol üstlenme aşaması önemlidir; çünkü, üst astın potansiyeli konusunda az çok fikir sahibi olur ve bu süreç her iki taraf için de başarılı şekilde tamamlanırsa, sonraki aşamaya yani rol oluşturma aşamasına geçilir.

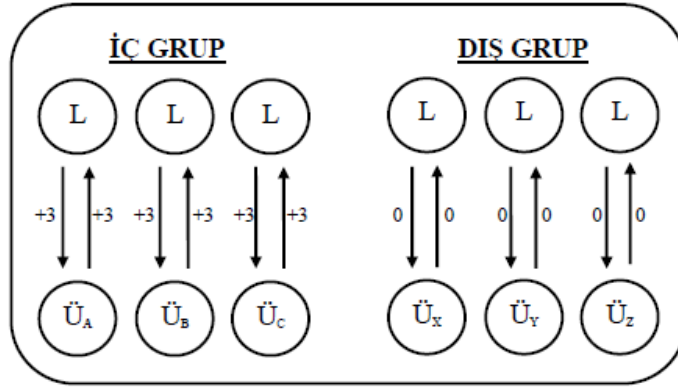
Üstteki şeklin genişletilmiş hali aşağıdaki Şekil 10' da Graen ve Scandura (1987), tarafından ortaya konulmuştur ve yazarlara göre, lider-üye arasındaki ilişki bu üç evrenin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Özkan, 2017:10).



Kaynak: Team FME (2015). Leadership Model, akt:Özkan, 2017:11

Şekil 10. Lider-Üye Etkileşimi ve Rol Evreleri

George ve Hançer (2005:8), dış grup ve iç grup üyeleri (astları) arasındaki farklılıklara değinmişlerdir. Buna göre; iç gruptaki astlar örgütteki rollerini genişletmek isterler, görevlere daha fazla katılım gösterirler, bağlı oldukları birimde gerekenden fazla sorumluluk üstlenirler. Dış grup üyeleri ise sıkı bir denetim altında yalnızca rutin görevlerini yerine getirirler, kalitesi düşük işler ortaya koyarlar ve resmi iş sözleşmesinin gerekleri dışına çıkmazlar. George ve Hançer'e (2005:88) göre; lider ve üyeleri arasında yüksek kalitede etkileşim sağlanırsa lider-üye etkileşiminin daha etkili olacağını ve liderlik sürecinin daha verimli hale geleceğini önerir. Diğer deyişle, Deluga ve Perry (1991:239-240)' nin de aktardığı gibi iç grup üyeleri ile liderlerinin ilişkileri "yüksek kaliteli etkileşim", dış grup üyeleri ile liderlerinin ilişkileri "düşük kaliteli etkileşim" olarak sınıflandırılabilir. Northouse (2010:150) ise, iç grup ve dış grupta bulunan üyelerin kendi liderleri ile farklı düzeydeki kaliteye sahip etkileşimi aşağıdaki şekilde modellemişlerdir (Dal, 2014:57).

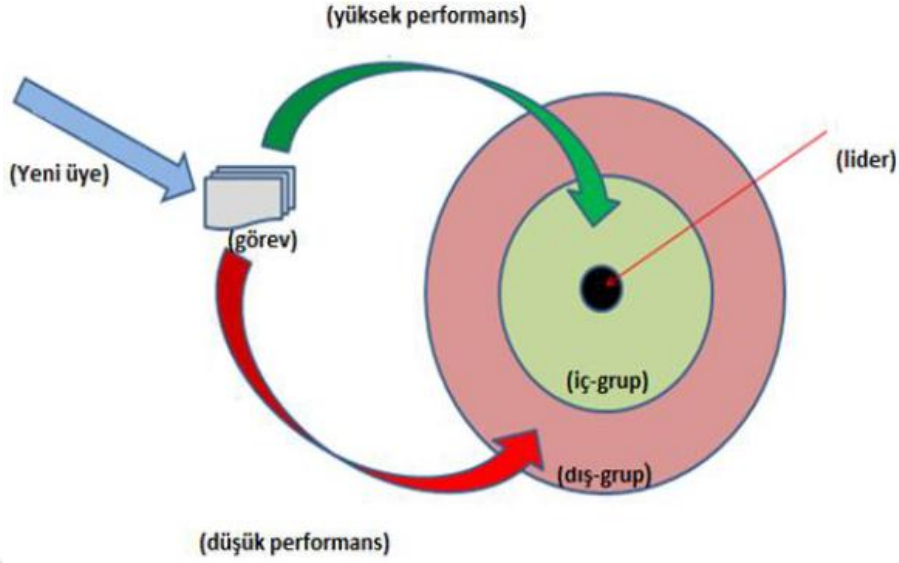


(Northouse, 2010:150; Dal, 2014:57)

Şekil 11. Northouse' un İç Grup-Dış Grup Modeli

Şekil 11'de "L" harfi ile liderleri, "Ü" harfi ise üyeleri (astları) kastedilmektedir. Northouse (2010:150)' a göre; lider iç grup üyeleri ile daha samimi ve yakın ilişkiler kurmaktadır; karşılıklı saygı, sevgi ve güven vardır. Ancak dış grup üyeleri ile ilişkileri daha resmidir. İç grup üyeleri liderlerine daha yakındırlar, liderleri için ek sorumluluklar ve işler almaya hevesli ve istekli iken, dış grup üyeleri yalnızca işin gerektirdiklerini yapmakla yetinirler. Northouse, liderle iç grup üyeleri arasındaki yüksek kaliteki ilişkiyi, +3 ile, zayıf kalitedeki ilişkiyi 0 ile numaralandırmış ve aradaki farka vurgu yapmıştır. İç grup üyelerinin ekstra çabaları liderleri tarafından takdir edilmekte ve ödüllendirilmektedir. Çünkü bu üyeler hem fedakar davranmakta, hem de pozisyonlarına değil liderine daha bağlıdır, ayrıca bu üyeler örgütsel amaç ve hedeflere daha yakındırlar, bu da örgütsel başarıyı artırmaktadır (Dal, 2014:57,58).

Bu ilişkiyi bir şekil ile açıklamak da mümkündür; Dansereau vd. (1975)' ya göre; lider ve üye arasındaki ilişkiler, Şekil 12' de gösterilen "iç grup" (in group) ve "dış grup" (out group) olarak liderin yakın ve uzak çevresi olarak ele alınmıştır (Özkan, 2017:9).



(BU's Leadership Corner, 2011; Özkan, 2017:9)

Şekil 12. İç ve Dış Grupların Oluşumu

Dienesch ve Liden (1986) çalışmalarında bireylerin rol teorisi gereğince sosyal mevkilerine göre davranışlar sergilediğini ifade etmektedirler. Bu nedenle bireyler hem kendi istedikleri hem de başkalarının kendilerinden bekledikleri davranışları sergileyerek roller kapsamında kendilerini yönlendirebilmektedir (Oğuzhan, 2015:56). Rol teorisine göre; çalışanın yalnızca alıcı olarak davranmaması, yeri geldiğinde rolleri benimseme veya reddetme seçeneklerine sahip olması gibi bir özgürlüğe sahip olması nedeniyle zamanla farklı astlar ile farklı nitelikte ilişkiler geliştirilebilmektedir. Bu nedenle de örgütlerde kesin rol tanımlamaları lider ile ast arasındaki yapılandırılmamış etkileşim sonucunda tanımlanmaktadır (Oğuzhan, 2015:57).

Lider ile üye arasında grup içi ya da grup dışı ilişkinin gelişmesinde liderin verdiği kararın yanısıra ast tarafından lidere verilen geribildirim de etkili ve önemlidir. Bazen de bazı grup üyeleri, işlerine fazladan çaba harcamak istemeyebilirler, grup dışı pozisyonu tarafsızlık olarak algılayabilirler. Bu gibi nedenlerle bazı grup üyeleri grup dışında kalmak isteyebilir (Erdoğan, 2014:68).

2.2.2.2. Sosyal Etkileşim Teorisi

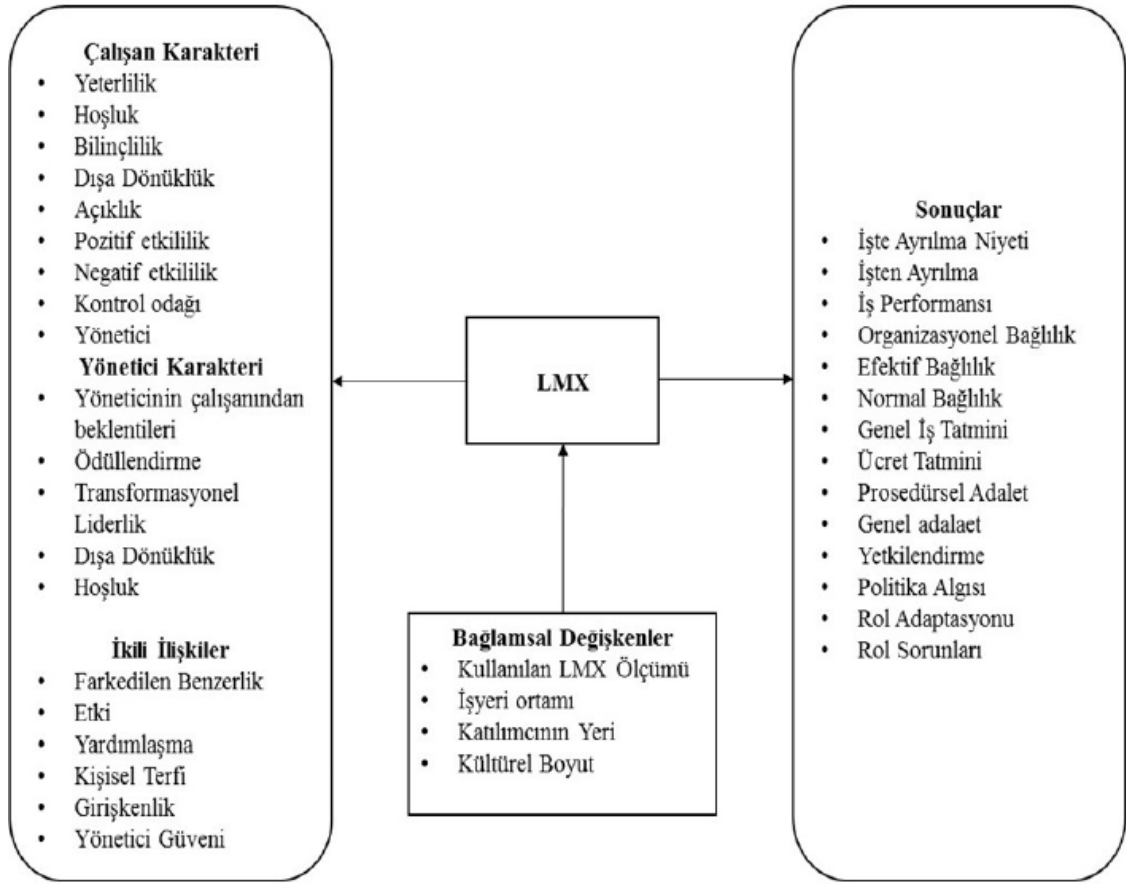
Kang (2004:19)' in aktardığına göre; sosyal değişim kuramının temelinde insanın sosyal bir varlık olduğu gerçeği yatmaktadır. İnsanın fiziksel gereksinimlerinin yanı sıra sosyal gereksinimleri de vardır. Bireyler, kendi sosyal ihtiyaçları karşılandıkça toplumun da sosyal ihtiyaçlarına cevap verirler ve sosyal değişim döngüsü bu şekilde başlar. Lider ve üyesi arasındaki ilişkilerde rollere odaklanmış olan rol teoreminin tersine, sosyal değişim teoremi lider ve üyesi arasındaki değişimi daha fazla önemsemektedir (Atılmış, 2016:29,30).

Lider-üye etkileşimi teorisi, iki taraf arasında karşılıklı beklentiler ve zamanla gelişen ilişki ile ilgili olduğu için Blau (1964)' nun sosyal değişim teorisi ile uyumlu olduğu söylenebilir. Sosyal değişim teorisine göre bir kişi bir davranışta bulunurken karşılık beklentisi bulunmaktadır ve sosyal etkileşimde birtakım duygusal, toplumsal ve maddi çıkarların karşılıklı olarak sağlanması söz konusu olmaktadır (Öztürk, 2015:37).

Sosyal değişim kuramı; kişisel sorumluluk, güven ve minnettarlık duygularının oluşmasını sağlamaktadır. Ayrıca; sosyal değişim esnasında maddi/manevi yararlar ve psikolojik ödülleri de içermektedir. Örneğin, bir kurumda lider üyesine manevi açıdan yukarıda anlatılanlara benzer destekler sağlarken, manevi açıdan da parasal destek olabilecek zemini hazırlamaktadır. Bunun karşılığında da üyeler liderlerine güven ve sadakat duyguları beslemektedirler (Deluga, 1994:315). Lider ve üyeler, aralarındaki ilişkinin gereklerinden olan sadakat ve saygı gibi kavramları ilerletip ilerletemeyeceklerini görmüş olurlar (Gökgöz, 2016:12).

Dulebohn Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin en temel tanımlarından birini yapmış olup Graen (1976)'in teoriminden farklı olarak, lider ile ast arasında rol

teorisinden ziyade bir sosyal iletişim teorisi olduğunu öne sürmüştür. Şekil 13’ te ider-üye, yönetici-çalışan etkileşimi şeması ve sonuçları yer almaktadır (Besen, 2017:26).



(Dulebohn, 2011; Besen, 2017:26)

Şekil 13. Yönetici-Çalışan Etkileşimi Şeması ve Sonuçları

Lider astı ile bilgi ve kaynakları paylaştığında astında sosyal ve ekonomik beklentilerin karşılanması için şükran, minnet duyguları oluşabilir. Bu ilişki lider-üye etkileşiminde sosyal değişim kapsamında önemlidir (Liden, Wayne ve diğ. 1993). Bu nedenle lider ile üye arasındaki etkileşimin sınıflandırılmasında rollerin ve sosyal değişim kapsamının tamamı değerlendirilmelidir (Liden ve Maslyn 1998; Besen, 2017:26).

Sosyal değişim teorisi, insanların davranış biçimlerini ekonomik bir modele dayandırmakta ve örgüt çalışanları arasında oluşan etkileşim sürecinin ödüllerin en üst seviyeye çıkartılması ve kayıpların olabildiğince aza indirilmesiyle çalışanların motive edileceğini savunmaktadır (Karayel, 2016:72).

Sosyal etkileşim teorisi hem psikolojik hem de maddi ödülleri barındırmaktadır. Örneğin işyerinde üst astına maaşta artış, prim gibi maddi anlamda katkıda bulunurken, ast üstüne bağlılık/sadakat göstererek ve saygı duyarak karşılık vermektedir. Ekonomik etkileşimlerin yanısıra; sosyal etkileşimler, görev, minnettarlık ve güven duygularında artış sağlar. Sosyal etkileşim sayesinde maddi olan ve maddi olmayan çeşitli unsurların değiş-tokuşu yapıldığı belirtilmektedir. Örneğin; öneri, bilgi, çaba, sosyal destek ve dostluk kavramlarının her biri, potansiyel sosyal değişim birimi olarak ele alınmaktadır. Sosyal etkileşimler açıkça belirtilmemiş sorumlulukları zorunlu hale getirmektedir. Yani birey çalışma arkadaşına bir iyilikte bulunduğunda ne zaman ve ne şartlarda olacağını tam olarak bilmese de gelecekte bir gün yaptığı iyiliğin karşılığını alacağına dair bir beklenti içerisine girer. Çalışanlar, etkileşimlerdeki dengeyi algılama şekillerini belirleyen “karşılıklılık” durumuna göre, işteki sosyal etkileşim ilişkilerinde uzun süreli bir yaklaşım sergileme eğilimi gösterirler (Karayel, 2016:71,72)

Özetle, Rol Teorisi ile Sosyal Etkileşim Teorisi, Lider-Üye Etkileşimi Teorisi’ ni açıklamada kullanılan iki temel teori olarak kabul edilmektedir (Ürek, 2015:11).

2.2.3. Lider-Üye Etkileşimi Modelinin Boyutları

Lider-üye etkileşim teorisinin başlangıçta tek boyutlu olarak ortaya çıkmıştı (Graen ve Cashman 1975). Fakat, "Rol Teorisi" (Graen ve Scandura, 1987) ile "Sosyal Mübadele Teorisi" nin (Blau, 1964), temel alındığı araştırmalar göstermiştir ki, birden fazla boyuta sahip bir yaklaşım lider ile astları arasındaki etkileşimi daha iyi hatta mükemmel izah etmektedir. Liden ve Maslyn (1998), lider ile astları/izleyicileri/takipçileri arasındaki etkileşime yönelik; "etki", "vefakârlık", "katkı" ve "profesyonel saygı" boyutlarından oluşan bir ölçek geliştirerek bu teoriye yeni ve farklı bir boyut kazandırmışlardır (Özkan, 2017:7).

Graen ve Uhl-Bien üç boyutlu bir lider-üye etkileşimi kavramı öne sürmektedirler; bu üç boyut, "bağlılık", "saygı" ve "güven"dir. Schriesheim ve arkadaşları lider-üye etkileşimi araştırmalarında altı adet boyutun öne çıktığını belirlemişlerdir; "karşılıklı destek", "güven", "beğeni", "hoşgörü", "özen" ve "bağlılık". Liden ve Maslyn ise dört boyuttan oluşan bir lider-üye etkileşimi ölçeği geliştirmişlerdir: "etki", "bağlılık", "katkı" ve "mesleki saygı". İlginçtir ki, Liden ve Maslyn, herhangi bir lider-üye etkileşimi ilişkisinin, bu boyutlardan sadece bir tanesine, iki tanesine, üç tanesine veya dört boyutun hepsine birden dayandırılabilceğini öne sürmektedirler. Yazarlara göre, boyutlar, lider-üye etkileşimi düzeyine ek katkılar yaparlar ve boyutların hiçbiri lider-üye etkileşimi için gerekli bir koşul değildir (Brower vd, 2000; Arslantürk, 2008:36,37).

2.2.3.1. Katkı

Başlangıçta lider, astlarının göstermiş olduğu performansı görev tanımlarına göre değerlendirecektir. İşlerini yerine getiren ve hatta daha fazla

çalışan astlar, aynı performansı gösteremeyen iş arkadaşlarına göre avantajlı hale gelip liderle daha samimi bir ilişki kurmuş olacaktır. Aralarındaki ilişkinin düzeyi arttıkça liderin asta sağladığı olanak ve kaynaklar ile tolerans seviyesi de artacaktır. Böylece astlar daha kritik görevlerde rol alıp, lider ile olan ilişkilerini geliştirme fırsatı yakalayacaktır (Liden ve Maslyn, 1998). Bu durum karşısında liderinden destek alan astların işteki performansları artacak ve liderleriyle pozitif bir ilişki geliştirmiş olacaktır. Astların iş tanımlarının dışındaki işleri de yaparak daha fazla sorumluluk yerine getirmesi lider-üye etkileşimi teorisini “katkı” boyutundan kaynaklanmaktadır (Gökgöz, 2016:13).

2.2.3.2. Bağlılık

Lider-üye etkileşimi teoreminin bir diğer boyutu, “bağlılık” boyutudur. Bağlılık, lider ile üyenin birbirlerinin karakterlerini ve davranış biçimlerini desteklediklerini toplum içerisinde, yani örgütte diğer çalışanlara göstermeleri olarak ifade edilmektedir. Bağlılık boyutu, lider üye etkileşiminin oluşmasında ve bu etkileşimin devam etmesinde önemli bir role sahiptir. Bağlılık, liderin astının sahip olduğu özelliklere göre ona hangi işleri uygun gördüğü konusunda fikir verir. Liderler kendilerine bağlı hissettikleri üyelere, onların inisiyatif kullanabileceği ve sorumluluk alabilecekleri işleri verirler (Dienesch ve Liden, 1986:625). Lider Üye Etkileşim kalitesi sonucunda ortaya çıkan bağlılığın, çalışanın verilen işleri isteyerek ve gönülden yapmasına ve kendini daha güçlü hissetmesini sağladığı bildirilmektedir. Örgüt içinde lider-üye etkileşimi kalitesi ne kadar yüksek olursa örgüte bağlılık da o kadar artırmakta ve bunun sonucunda işgörenlerin örgüte katkıları, örgüt performansı ve lider performansı da önemli ölçüde yüksek seviyelere ulaşmaktadır (Boies ve Howell, 2006:24; Karayel, 2016:77,78).

2.2.3.3. Etki

Lider ile üye arasındaki karşılıklı duyulan sempati ve etkileşim, ayrıca ilgi alanlarının benzerliği, lider-üye etkileşimi ilişkisinin kurulması ve devam ettirilmesinde değişen oranlarda etkilidir. Aynı takımın taraftarı olan bir lider ve üye arasındaki etkileşim buna örnek gösterilebilir (Atılmış, 2016:33).

Lider-üye etkileşiminde "etki"nin karşılıklı sevgi ve cazibeye dayalı samimi duygular ile oluştuğu ve lider-üye etkileşiminin kalitesini doğrudan etkileyen bir boyut olduğu söylenebilir. Birbirlerine karşı tutum ve davranışlarında, karşısındakinden yarar gördüğü için değil, onu bir insan olarak gerçek anlamda sevdiği ve onunla çalışmaktan zevk duyduğu için samimiyet gösteren lider ve üyenin, karşılıklı etkileşimlerine katkı sağlayabilecekleri söylenebilir (Dal, 2014:66).

2.2.3.4. Mesleki Saygı (Profesyonel Saygı)

Mesleki saygı, liderin veya üyenin örgüt içinde/dışında, diğer çalışanlar üzerinde yarattığı algıyı ifade eder. Bu algı, kişi ile ilgili olarak geçmişten gelen yaşanmışlıklara, kişinin tahsiline, o kişi ile ilgili olarak örgüt içinde/dışında yapılan yorumlara, alınan ödüllere veya önemli kişilerle olan ilişkileri gibi hususlara dayanabilir (Atılmış, 2016:33).

Profesyonel saygı; karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan lider ve astların, iş konusundaki karşılıklı yetkinlikleri ve bilgi düzeyleri konusunda birbirlerine gösterdikleri saygı, hayranlık ve takdir ile ilgili bir kavramdır. Tarafların birbirleri hakkındaki yetkinliklerine olan algıları nispetinde profesyonel saygının da değişkenlik göstereceği söylenebilir (Dal, 2014:69).

2.2.4. Lider-Üye Gelişiminin Aşamaları

Blanchard ve Hersey (1970)' e göre lider-üye etkileşimi gelişim aşamaları “yaşam döngüsü” süreciyle açıklanabilmektedir. Bu yaşam döngüsü; “yabancılaşma aşaması”, “tanıdıklık aşaması” ve “olgunlaşma aşaması” olmak üzere üç evreden oluşmaktadır.

- 1- **Yabancılaşma Aşaması:** Bu aşamada üye örgüte yeni dahil olmuştur, lideri ile yeni tanışmaktadırlar, lider ve üye birbirlerinin hakkında detaylı bir gözleme sahip değildir. Kendi aralarında hiçbir tanıdıklık ve yaşanmışlık olmayan lider ve üye formal bir iletişim içerisindedirler.
- 2- **Tanıdıklık Aşaması:** Bu evrede birbirleri ve işle ilgili bazı bilgiler paylaşmakta, ayrıca kendilerini daha iyi ifade edebilmektedirler. Böylelikle her iki taraf da birbirini daha iyi tanıma fırsatı bularak aralarındaki yakınlık artabilmektedir.
- 3- **Olgunlaşma Aşaması:** Tarafların birbirlerine sadakat ve güvenleri arttığından paylaşımlar yalnızca davranışsal değil aynı zamanda duygusal boyutta da gözlenir hale gelmektedir (Özkan, 2017:7).

2.2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Öncülleri/Ardılları

Lider-Üye etkileşiminin öncülleri ve ardılları aşağıdaki tabloda özet olarak gösterilmiştir.

Tablo 8. Lider-Üye Etkileşimi Kalitesi Öncülleri ve Ardılları

ÖNCÜLLER		ARDILLAR	
Lider		Tutumlar	
Liderin Güvenilirliği		İş Tatmini	
Astın pozitif beklentileri		Adanmışlık	
Güç		İletişim Tatmini	
Dönüşümsel Liderlik		Örgütsel Bağlılık	
İlişki Yönetimi		Algılanan Güçlendirme	
		Davranışlar	
Ast		Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	
Amaç Yönetimi		İşgören Devri	
Performans		Yenilikçi Davranışlar	
Çaba		Çalışanlar Arasında Yapıcı İletişim	
Etki Yönetimi			
Kişilerarası			
Beğeni			
Benzerlik			
Pozitif Beklentiler			
Etkileşimsel Adalet			

(Kang ve Stewart, 2006; Erdoğan, 2014:61)

Başka bir tablo da, Graen ve Uhl-Bien (1995), Hogg (2004) ile Henderson ve arkadaşlarının (2009) çalışmalarından faydalanarak oluşturulmuş ve lider-üye etkileşiminin başlıca öncül ve ardıllarını özetlemiştir (Altay, 2011:24).

Tablo 9. Lider-Üye Etkileşimi İlişkilerinin Öncül ve Ardılları

ÖNCÜLLER	ARDILLAR
ÖRGÜTSEL DEĞİŞKENLER <ul style="list-style-type: none"> • Örgüt kültürü • Örgütün yapısı • İKY uygulamaları 	ÖRGÜSTEL ÇIKTILAR <ul style="list-style-type: none"> • Örgütün şöhreti • Personel devir oranı • İşten ayrılma sonucu oluşan işçi maliyetleri • İş iklimi • Yenilikçilik
GRUP DEĞİŞKENLERİ <ul style="list-style-type: none"> • Grup kültürü • Grup büyüklüğü ve oluşumu 	GRUP ÇIKTILARI <ul style="list-style-type: none"> • Grubun performansı • Grup-üye ilişkileri
<ul style="list-style-type: none"> • ETKİLEŞİM DEĞİŞKENLERİ • Demografik uyum/benzerlikler • Kültürel özellikler • Taraftar arasındaki karşılıklı güven, saygı ve zorunluluğu kapsayan farklılaşmış ilişkiler 	LİDERİN ÇIKTILARI <ul style="list-style-type: none"> • Liderin etkisi • Liderin performansı • Liderin kariyeri • Liderin algılanan işlemsel ve dağıtım adaleti
DURUMSAL DEĞİŞKENLER <ul style="list-style-type: none"> • Liderin iş yükü • Liderin üzerindeki zaman baskısı 	
LİDERİN ÖZELLİKLERİ <ul style="list-style-type: none"> • Liderin yeteneği • Liderlik tarzı • Liderin amirleriyle yaşadığı lider-üye etkileşimi 	ÜYENİN ÇIKTILARI <ul style="list-style-type: none"> • Üyenin iş tatmini ve mutluluğu • Lider tarafından değerlendirilen iş performansı (subjektif) • Ölçülen iş performansı (objektif) • Örgütsel bağlılık • Örgütsel vatandaşlık davranışı • Üyenin kariyeri ve ilerleyişi • İşten ayrılma niyeti • Astların misilleme davranışı • Yetkilendirme
ÜYENİN ÖZELLİKLERİ <ul style="list-style-type: none"> • Üyenin kişiliği • Üyenin sadakati • Üyenin performansı • Üstleri etkileme davranış ve taktikleri • Sözleşmeli çalışanların kadrolu olma arzusu • Kararları etkileyebilme imkânı 	

(Altay, 2011:25)

2.2.6. Lider-Üye Etkileşiminin Etki Ettiği Değişkenler

Yapılan araştırmalar, lider-üye etkileşiminin çalışanların iş doyumunu, işten ayrılma/iş devri ve örgütsel bağlılık vb gibi tutumları ile iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi davranışları ile yüksek düzeyde ilişki içerisinde olduğunu göstermiştir (Öztürk, 2015:41).

Aşağıdaki tablo, lider-üye etkileşiminin kalitesine göre ortaya çıkan örgütsel değişkenleri özetlemektedir. Araştırmalar; yüksek kalitedeki lider-üye etkileşiminin pozitif örgütsel sonuçları, düşük kalitedeki lider-üye etkileşimine göre daha fazla olduğunu ortaya koymuştur (Harris vd, 2007: 96; Hooper ve Martin, 2008: 20; Ürek, 2015:26,27).

Tablo 10. Lider-Üye Etkileşim İlişkisi Doğası ve Kalitesinin Etki Ettiği Bireysel ve Örgütsel Çıktı Değişkenleri

LİDER- ÜYE ETKİLEŞİM İLİŞKİSİ DOĞASI VE KALİTESİNİN ETKİ ETTİĞİ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTI DEĞİŞKENLERİ
İşten ayrılma niyeti Gerçek/ fiili işten ayrılma Tükenmişlik Örgütsel vatandaşlık davranışı İş performansı Örgütsel bağlılık Duygusal ve normatif bağlılık İş memnuniyeti İşe adanmışlık Liderden memnuniyet Ücretten memnuniyet Prosedür ve dağıtım adaleti Güçlendirme Yenilikçi davranışlar İşbirlikçi iletişim Politika algıları Rol belirsizliği ve rol çatışması

(Kang ve Stewart, 2006: 533; Ürek, 2015:27)

2.2.7. Lider-Üye Etkileşim Kalitesini Etkileyen Unsurlar

Lider-üye değişimi kuramı, liderliği, bir lider ile takipçisi arasındaki ilişkiye odaklanan bir süreç olarak tanımlar (Gerstner ve Day, 1997; Liden vd., 1997). Kuram, ikili düzeyde odaklıdır ve bu nedenle de geleneksel olarak bir liderin, takipçisiyle arasındaki ilişkinin açıklanmasına ve bunu, liderin diğerleriyle olan ilişkilerinden farklılaştırmaya ve farklı yönlerini ortaya koymaya odaklanır (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden vd., 1997). Başlangıçta, lider-üye etkileşimi çalışmaları, liderlerin takipçileriyle yaşayabilecekleri ilişkileri iki kategoriye ayırıyordu: grup içi ve grup dışı, günümüzdeki ifadeleriyle söylersek eğer, bunlar yüksek kalitedeki alışveriş ile düşük kalitedeki alışverişler idi (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Liden vd., 1997). Bir ilişkinin yüksek veya düşük kalitede sınıflandırılıp sınıflandırılmayacağı, her iki tarafın karşı tarafa duyduğu güvene, karşılıklı paylaştıkları ortak saygıya ve karşılıklı zorunluluk hali içinde olma durumuna yönelik algılarına bağlıdır (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Yüksek kaliteli bir değişim/alışveriş ilişkisi için, her iki tarafın da karşılıklı ilgilerini kabul etmeleri ve ortak yüksek hedefleri takip etme konusunda fikir birliği içinde olmaları gereklidir. Yüksek kalitedeki ilişkiler, meslektaşların işbirliği içinde olmaları olarak tanımlanırken, bireyler arzulan hedeflere ulaşmak için resmi örgütsel rollerin ötesine geçerler (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Diğer yandan, düşük kaliteli bir ilişkide liderler ve takipçiler, örgüt içindeki kendi şahsi rollerine sıkı sıkıya bağlıdır ve bu sınırların ötesine geçmezler. Bu tür ilişkilerde kişisel ilgi, bireysel davranışı dikte eder ve takipçi, güven, saygı veya bir adanma hissi duyduğu için değil liderin kullandığı resmi yönden yerleşik ekonomik kontrolden ve pozisyonunun verdiği güçten ötürü uyum sağlamaya motive olur (Duchon vd, 1986; Graen ve Uhl-Bien, 1995). Liderleriyle zayıf ilişkilere sahip kişilerle kıyaslandığında, yüksek kalitede iletişim kuran takipçiler, yaygın sosyal, politik ve ekonomik destekler alma

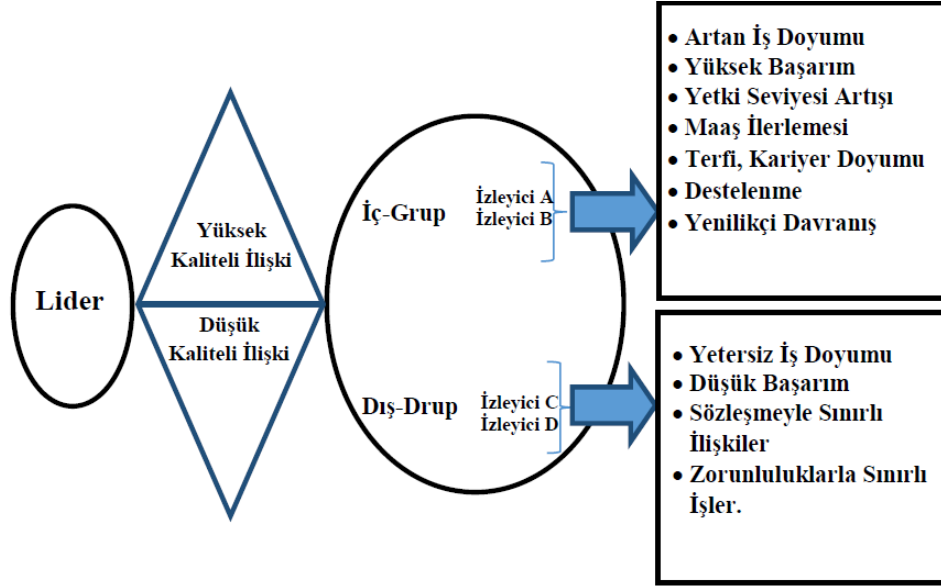
eğilimindedir; bu durumda da bireyler, kendi çalışma rollerinden memnun olmakla kalmaz, aynı zamanda da böyle bir davranışın hakkını ve karşılığını vermek için işlerinin gerektirdiğinden çok daha fazlasını yaparlar (Liden ve Graen, 1980; Wayne ve Green, 1993). Gerçekten de lider-takipçi ilişkisinin kalitesinin, iş tatmini (Graen vd, 1982) ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılım (Gerstner ve Day, 1997; Liden vd., 1997) gibi işle ilgili çeşitli pozitif sonuçlarla ilişkili olduğu, yani bunları yordadığı görülmüştür. Var olan araştırmalarla ve bireylerin, gördükleri iyiliklere ve nazik muameleye karşılık verme eğiliminde oldukları gerçeğine uyumlu şekilde, lider-üye değişim kalitesinin, takipçilerin iş tatmini seviyelerini ve örgütsel vatandaşlığa katılımlarını etkilediği görülmüştür (Fisk ve Friesen, 2012:3,4).

Tablo 11. Lider-Üye Etkileşimi Kalitesine Etki Eden Faktörler

LİDER- ÜYE ETKİLEŞİMİ KALİTESİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER			
Üyenin Özellikleri	Liderin Özellikleri	Kişilerarası İlişki	Bağlamsal Değişkenler
Uyum Geçimlilik Vicdanlılık Dışadönüklük Nevrotiklik Açıklık Pozitif ve negatif duygulanım Kontrol odağı Performans Çaba İzlenim yönetimi davranışları	Ast hakkındaki beklentiler Koşullu ödül davranışı Dönüşümcü liderlik özellikleri Dışadönüklük Geçimlilik Güvenilirlik Sahip olduğu güç kaynakları İlişki yönetimindeki başarısı	Algılanan benzerlik Duygusal etkileşim/ Beğeni Yağcılık (liderin bildirdiği) Yağcılık (astın bildirdiği) Kendi reklamını yapma Kararlılık Güven Birbirleri hakkındaki beklentileri Etkileşimsel adalet	Kullanılan lider- üye etkileşim ölçeği Katılımcının konumu Kültürel boyutlar

(Kang ve Stewart, 2006: 533; Ürek, 2015:21)

Kunze ve Philips (2011:2)' e göre; lider ile üyeleri arasındaki etkileşim gözlemlendiğinde Şekil 14'teki görüntüye ulaşılmaktadır (Akkaya, 2015:33)



(Kunze ve Philips, 2011:2; Akkaya, 2015:34)

Şekil 14. Lider-İzleyici (Üye) Etkileşiminin Kalitesi

Lider-üye etkileşiminin kalitesi ve üyeye yüklediği görev ve sorumlulukların özellikleri arttıkça üyeye sağlanan olanakların kalitesi de artacaktır. Görevleri kendisinden beklenen ve istenilen düzeyde yerine getiren astlar, benzer başarı düzeyine ulaşamayanlara kıyasla liderleriyle daha kaliteli bir ilişki oluşturacaklardır (Akkaya, 2015:34).

Liderleri ile yüksek düzeyde kaliteli etkileşimi olan ve dolayısıyla iç gruba dahil olan astların başarısı ve yetkileri artar, maaş ve terfi olanakları daha fazla olur, ayrıca yenilikçi davranışları da desteklenir. Tam tersine, dış grupta olan ve lideri ile düşük kalitede ilişkiye sahip olan astların ise başarımı daha düşüktür, sözleşme dışında yer alan işlerin ve görevlerin dışına çıkamazlar ve çıkmak da istemezler (Akkaya, 2015:34).

2.2.8. Lider Üye Etkileşiminin Ölçülmesi/Ölçekleri

Literatürde, lider-üye etkileşimi ölçümlerinde ağırlıklı olarak kullanılan ölçeklerin aslında bir öncekinin bir sonrakine temel teşkil ettiği ve dört safhada gelişim gösterdiği söylenebilir (Şirin, 2012:100);

- 1- Lider Davranışı Betimleme Anketi (LBDQ; Stogdill ve Coons, 1957),
- 2- LMX (LÜE)-7'nin öncülü olan ölçekler,
- 3- LMX (LÜE)-7
- 4- LMX (LÜE)-MDM (Dana, Daniel ve Hock-Peng, 2011).

Lider-üye etkileşimi kalitesinin ölçülmesine yönelik literatürde çok sayıda ölçek yer almaktadır ancak, Gerstner ve Day (1997)'in lider-üye etkileşimi ile ilgili yaptıkları meta-analitik çalışmada, Scandura ve Graen'in (1984:430) LMX-7 ölçeğinin lider-üye etkileşimi kalitesinin ölçülmesinde en uygun psikometrik özelliklere sahip ölçek olduğunu ifade etmişlerdir. Anket soruları, lider-üye etkileşimindeki ilişkilerin etkililiği, sorunların ve ihtiyaçların anlaşılması, kişisel güç ile ilgili farkındalık ve astları desteklemeye isteklilik gibi faktörleri içermektedir (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001; Akkaya, 2015:97).

Gerstner ve Day (1997) ise lider-üye etkileşimi literatürü hakkında yayınladıkları kapsamlı ve esaslı meta analitik araştırmalarında elde ettikleri sonuçlara göre; lider-üye etkileşimi LÜE ölçümüyle ilgili budan sonraki araştırmacılara daha çok tek boyutlu ölçek olan LMX-7'yi kullanmalarını tavsiye etmişlerdir. Çünkü, LMX-7 diğer ölçeklere göre çok daha yüksek bir iç tutarlılık göstermektedir (Şirin, 2012:104).

2.2.9. Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Çalışmalar

Lider-üye etkileşimi alanında yapılan çalışmaların incelenmesi sonucunda bağımsız, bağımlı, ağırlıklı olarak da aracı değişken olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aşağıdaki tabloda, bu konuda yapılmış birtakım araştırmalara yer verilmiştir (İrge, 2016:57-64).

Tablo 12. Literatürdeki Lider-Üye Etkileşimi ile İlişkili Çalışmalar

Kaynak/ yıl	Yazar/ Yazarlar	Makale Adı	İncelenen/ Tespit Edilen Değişkenler
The Academy of Management Journal, 1976	L. L. Larson, J. G. Hunt, R. N. Osborn	The Great Hi-Hi Leader Behavior Myth: A Lesson from Occam's Razor	“Elemannını düşünen liderlik” kombinasyonlarının çok iyi olduğu inancı araştırılmış ve daha basit, tek değişkenli liderlik kombinasyonları incelenmiştir. Birçok örnekte daha basit, (tek değişkenli) modellerin yüksek karmaşıklık içeren (çok değişkenli) modellerle aynı başarıyı sağladığı görülmüştür.
Journal of Applied Psychology, 1978	George Graen, William Schiemann	Leader-Member Agreement: A Vertical Dyad Linkage Approach	Bu çalışma bağlılık ve dayanışma kalitesi yüksek olan lider-üye arasındaki uyumun diğer bir ifade ile anlaşmanın daha düşük bağlılık kalitesi gösteren çiftlere göre daha yüksek olacağını göstermiştir.
Journal of Applied Psychology, 1984	Terri A. Scandura, George B. Graen	Moderating Effects of İnitial Leader-Member Exchange Status on the Effects of a Leadership Intervention	Araştırma bulguları lider-üye etkileşim kalitesi düşük olan çalışanların liderin kural ve uygulamalarını, yüksek olanlara nazaran daha fazla kabul ettiklerini göstermiştir.
The Journal of Social Psychology, 1987	Dirk D. Steiner	Value Perceptions in Leader-Member Exchange	Bu çalışmada, lider-üye etkileşimindeki değerlerin potansiyel rolü incelenmiş ve liderlik etkileşimlerinde üst ve astın değerleri arasında büyük benzerlikler algılanmıştır.

The Academy of Management Journal,1994	Terri A.Scandura and Chester A. Schriesheim	Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research	Dönüşümcü ve işlemci liderlik birbirinin zıttı gibi dursa da birçok teori her iki liderlik modelinin astlara yoğun şekilde uygulanması gerektiğini ifade etmektedir. Bu çalışma mentörlüğün yönetici perspektifinden ele alınması gerektiğini göstermiştir. Yani mentörlük üyenin değil yöneticinin işidir. Lider-üye etkileşimi ve koçluk (yani mentörlük) ayrıca diğer kişi hakkında performansa saygıyı ve zam oranlarını etkileyen bir algıdır.
Academy of Management Journal, 1994	Antoinette S. Phillips, Arthur G.Bedeian	Leader-Follower Exchange Quality: The Rol of Personal and Interpersonal Attributes	Liderin lider-üye arasındaki benzerlik algısı ve üyenin dışa dönük olması lider-üye etkileşiminin kalitesini artırmaktadır. Ayrıca üyelerin ne kontrol mevkii ne de büyüme ihtiyacı LÜE"ne pozitif etki yaratmaktadır.
The Academy of Management Journal, 1996	Tayla N.Bauer, Stephen G. Green	Development of Leader- Member Exchange: A longitudinal Test	Lider-üye etkileşiminin henüz test edilmeyen teoritik modeller aracılığı ile gelişimi incelenmiş, ikilinin cinsiyet ve kişilik benzerlikleri, üyenin performansı ve liderin yetkilendirmesi kümülatif olarak ilişkinin gelişimi ile ilgili bulunmuştur.
Academy of Management Journal, 1997	Sandy Wayne, Lynn M.Shore, Robert C. Liden	Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange Perspective	Araştırmada sosyal değişim teorisi baz alınarak lider-üye etkileşiminin ve algılanan örgütsel desteğin farklı öncülleri ve sonuçları olduğu test edilmiştir.
Academy of Management Journal, 1997	Elaine M. Engle, Robert G. Lord	Implicit Theories, Self- Schemas, and Leader-Member Exchange	Bilişsel faktörlerin lider-üye etkileşimi ile ilişkisini test eden araştırmanın bulgularına göre; yönetici -üye ilişkisinde algılanan benzerlik lider-üye etkileşim kalitesini etkilemekte, ilişkide aracı rol üstlenmektedir.

The Journal of Leadership Studies, 1998	Roger Gill, Niall Levine, Douglas C. Pitt	Leadership and Organizations ort he New Millennium	Araştırmacılar yaklaşan milenyumda örgüt ve liderlik yapısındaki gelişmelere ışık tutmaya çalışmışlar ve dönüştürücü liderliğin örgütler ve toplumlar için önemini vurgulamışlardır.
The Journal of Leadership Studies, 1998	Yehuda Baruch	Leadership-Is That What We Study?	Bu çalışmanın amacı liderlik olgusuna yönelik çalışmaların nereye kadar gerçek liderlik vakalarına odaklandığını ya da daha ziyade başka bir olgu olan görevlendirilmek (dışarıdan bir makam aracılığı ile diğer kişiler üzerinde belirli yetki ve sorumluluk verilmesi) hususuna mı odaklandığını araştırmaktır.
Leadership Quarterly, 2000	Holly H. Brower, F. David Schoorman, Hwee Hoon Tan	A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange	Araştırmada lider-üye etkileşiminin karşılıklı değiş tokuşla geliştiği ifade edilmiş ve bu ilişki kabiliyet, yardımseverlik ve bütünlük bazında değerlendirilmiştir.
The Academy of Management Journal,2001	Adrienne Colella, Arup Varma	The Impact of Subordinate Disability on Leader-Member Exchange Relationships	Çalışanların iş görememezlik seviyelerinin lider-üye etkileşim kalitesine bağlı olduğunu ifade eden bir çalışmadır.
Personnel Review, 2005	Dennis Wat, Margaret A. Shaffer	Equity and Relationship Quality Influences on Organizational Citizenship Behaviors	Bulgulara göre; örgütsel vatandaşlık davranışının bütün boyutları üzerinde lidere güvenin ve psikolojik güçlendirmenin etkileri belirlenmiştir. Lidere güven bütün ilişkilerde önemli rol oynamıştır. Güçlendirmenin sadece bir boyutu aracı rol oynamıştır.

Organizational Behavior 1 (John B. Miner) içinde Chapter 14, 2005, M.E. Sharpe, New York	George Graen	Vertical Dyad Linkage and Leader- Member Exchange Theory	Bu araştırma performans seviyelerini yükseltmek amacıyla tüm ikili ilişkilerin kalitesini iyileştirme çabalarını kapsar, dolayısıyla açıklayıcı bir teori olmasının ötesinde örnek oluşturan bir teoridir. Bir devlet kurumu departmanında yürütülmüş olup, müdürlere lider-üye ilişkileri konularında eğitim verilmiş daha sonra değerlendirme oturumları yapılmıştır.
Leadership and Organization Development Journal, 2007	Dae-seok Kang, Jim Steward	Leader-Member Exchange Theory of Leadership and Human Resource Development	Makalenin amacı insan kaynakları bölümünün örgütteki lider üye etkileşim performansını daha iyi anlamasına ve geliştirmesine yöneliktir.
European Management Journal , 2007	Dail L. Fields	Determinants of Follower Perceptions of a Leader's Authenticity and Integrity	Çalışma organizasyon, bölüm ve grup seviyelerinde, takipçilerin liderin dürüstlüğüne ve inanılabilirliğine ilişkin algılarının lider-üye ilişkisini nasıl etkilediğini araştırır.
ASAC, 2008	Simon Taggar	An LMX-Based Model of Affective Organizational Commitment	LÜE'nin sosyal değişim teorisini destekleyen çalışma bulgularına göre; LÜE kalitesi işin daha verimli yapılmasını sağlamakta ve çalışanın duygusal bağlılığına etki etmektedir.
The Leadership Quarterly, 2008	Danica T. Hooper, Robin Martin	Beyond Personal Leader-Member Exchange Quality: The Effects of Perceived LMX variability on Employee Reactions	Çalışan tarafından olumsuz algılanan farklı lider-üye ilişkisi ekip içi iletişim başta olmak üzere birçok ilişki soruna yol açmaktadır.

Journal of Managerial Psychology, 2008	Birgit Schyns, Brigitte Kroon, Guy Moors	Follower Characteristics and the Perception of Leader-Member Exchange	Algılanan LÜE kalitesi takipçilerin beklenti ve önceliklerine göre belirlenmektedir ve bu çalışma takipçilerin bu özelliklere ne mesafede olduğunu test etmek için yapılmıştır.
The Leadership Quarterly, 2009	Leanne Atwater, Abraham Carmeli	Leader-Member Exchange, Feeling of Energy, and Involvement in Creative Work	Çalışmanın modeli, yüksek lider-üye etkileşim ilişkisine dair çalışan algısının çalışanın enjisiyle ilgili olacağını, bunun da dolayısıyla iş ortamındaki yaratıcılıkla ilgili olacağını varsaymaktadır.
The leadership Quarterly, 2009	David J. Henderson, Robert Liden, Brian C.Glibkowsky, Anjali Chaudhry	LMX differentitation: A multilevel review and examination of its antecedents	Bu çalışma ile lider- üye etkileşiminin girdi ve çıktıları tespit edilmiştir.
Journal of Applied Psychology, 2010	Meta Steiger-Mueller, Gokhan Karagonlar, Pedro Neves, M. Gloria Gonzalaes-Morales, R.Eisenberger, F.Stinglhamber, Thomas E. Becker	Leader-Member Exchange and Affective Organizational Commitment; The Contribution of Supervisor's Organizational Embodiment	Araştırmacılar, çalışanların müdürlerinin örgüt ile paylaştıkları kimliğin kapsamı ile ilgili bir algı oluşturduklarını ileri sürmüşlerdir. Buna göre müdürlerin örgütün ufak bir örneği olduğu algısı ne kadar büyükse çalışanın algısı o kadar amirin örgütün özelliklerini paylaştığı yönünde olur.
Journal of Organizational Behavior, 2010	Rebecca S.Lau, Anthony T. Cobb	Understanding the Connections between Relationship Conflict and Performance: The Intervening Roles of Trust and Exchange	İşteki performans ile ilişkilerdeki karmaşa ve çelişki arasındaki bağlantıyı araştıran bu çalışma bulgularına göre üstlerin amaçları ilişkilerdeki çelişkileri azaltır, güven ve karşılıklı etkileşim de olumlu çıktıların alınmasına aracılık eder.

Employee Relations, 2010	Nicole Torcka, Birgit Schyns, Jan Kees Looise	Direct Participation Quality and Organizational Commitment: The Role of Leader- Member Exchange	Bu çalışmada, katılım kalitesinin iki göstergesinin lider-üye etkileşimi ve örgütsel bağlılık ilişkisine aracılık ettiği bulunmuştur. Çalışanların doğrudan katılımı ile ilgili adalet algısı ve memnuniyetine LÜE'nin etkisi var mıdır sorusuna cevap aranmıştır. Yöneticilerin doğrudan katılım kalitesini geliştirmeye yönelik becerileri çalışanların genel istihdam ilişkisine yönelik tutumuna ve örgütsel performansa katkıda bulunmaktadır.
Career Development International, 2010	Guohong (Helen) Han	Trust and Career Satisfaction: The Role of LMX	Bu araştırma, çalışanların birbirlerine güvenleri ile kariyer memnuniyetleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca bu ilişki çalışan ve üstü arasındaki yüksek kaliteli bir ilişki ile (LÜE) desteklenmek zorundadır. Çalışanlar birbirlerine güvenirse üstleriyle ilişkileri de daha yüksek kalitede olur ve sonuç olarak kariyer başarısından da daha fazla keyif alırlar.
Asia Pasific Journal Management, 2011	Robert C.Liden	Leadership research in Asia: A brief assessment and suggestions for the future	Çalışma, Doğu ve Batı liderlik yaklaşımları arasındaki benzerlik ve farkları ortaya koymak için yapılmıştır.
The Academy of Management Journal, 2012	Zhen Zhang, Mo Wang and Junqi Shi	Leader-Follower Congruence in Proactive Personality and Work Outcomes: The Mediating role of Leader-Member Exchange	Yapılan çalışmanın bulguları liderin çalışan proaktivitesini destekleyen rolünün altını çizmektedir. Lider ile üye arasındaki ahenk çalışanın iş tatminini artırır, bağlılık sağlar ve performansını yükseltir.

The Leadership Quarterly, 2012	Judith Volmer, Daniel Spurk, Cornelia Niessen	Leader-Member Exchange, Jop Autonomy and Creative Work Involvement	LÜE kalitesinin ve ılımlı iş özerkliğinin çalışanın yaratıcılığına etkisini araştıran bir çalışmadır.
Journal of Business, 2012	Christina Sue-Chan, Al K.C. Au, Rick D. Hackett	Trust as a mediatör of the relationship between leader/member behavior and leader-member-exchange quality	Çalışmada güvenin çalışan ve lider arasındaki ilişkide karşılıklı olarak etkili olduğu belirtilmektedir. Liderin astına güveni çalışanın iş performansı ve liderin LÜE'ne ilişkin tecrübesi arasındaki ilişkide etkileyici bir role sahiptir.
Leadership and Organization Development Journal, 2013	Herman H.M. Tse, Ashlea C.Troth	Perceptions and emotional experiences in differential supervisor-subordinate relations	Araştırmaya katılanlar yüksek ve düşük kaliteli LÜE ilişkisi içindedirler ve yüksek ve düşük kalite LÜE için farklı seviyelerdeki pozitif ve negatif görüşlerini bildirmişlerdir.
Academy of Management Journal	Hui Wang, Kenneth S. Law, Rick D. Hackett, Duanxu Wang, Zhen Xiong Chen	Leader-Member Exchange as a Mediator of the Relationship between Transformational Leadership and Followers' Performance	Araştırma sonuçlarına göre; algılanan dönüşümcü liderlik davranışı, takipçilerin görev performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında lider-üye etkileşimi aracı rol yapmıştır.

(İrge, 2016:57-64)

Ülkemizde Lider Üye Etkileşimi alanında yapılan tezlerin 23' ü doktora, 37' si yüksek lisans tezidir. Bunların; 53' ü İşletme, 4'ü Eğitim ve Öğretim, 1' i Kamu Yönetimi, 1' i Sağlık Kurumları İşletmeciliği, 1'i ise Endüstri Mühendisliği alanındadır.

Bunların, 16' sı İşletme, 2'si Turizm, 2'si Eğitim ve Öğretim, 1'i Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, 1' i Sosyoloji, 1'i Psikoloji alanındadır.

(www.yoktez.gov.tr, 26.12.2017)

Spor alanında ise hiçbir çalışmanın olmaması dikkat çekidir. Araştırmamızın araştırma alanlarından birisinin Lider Üye Etkileşimi olarak seçilmesi, Spor Yönetim Bilimleri alanında bir ilk olacaktır.

Tablo 13. Türkiye’ de Lider-Üye Etkileşimi Konusu ile İlgili Lisansüstü Tezler

TEZ BAŞLIĞI	TEZ TÜRÜ, YAZAR VE YILI	ARAŞTIRMA ALANI	ÇALIŞMALARINDA BENİMSEDİKLERİ YAKLAŞIM VE KULLANDIKLARI ÖLÇEK
“İş Değerleri Perspektifinde Yönetici-Çalışan Uyumu Ve İş Tatmini İle Lider – Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Mine M. Afacan Fındıklı, 2012	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)’nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Otantik Liderlik Ve Lider-Üye Etkileşimi: Lider Duygu Dışavurumunun Modere Edici Etkisi”	Doktora Tezi, Nevra Bedriye Baker Arapoğlu, 2017	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemektedir.
“Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi Ve İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkilerin Hizmet Sektöründe Araştırılması”	Doktora Tezi, Hilmiye Türesin Tetik, 2016	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemektedir.
“Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Serdar Çöp, 2015	Eğitim ve Öğretim	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemektedir.
“Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”	Doktora Tezi, Necati Öztürk, 2015	Eğitim ve Öğretim	Liden ve Maslyn (1998)’nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Lider-Takipçi Etkileşimi Ve Göreceli Yoksuluk Duygusu: Çalışan Tutum ve Davranışlarına Etkisi”	Doktora Tezi, Gaye Karaçay Aydın, 2014	İşletme	-
“Lider-Üye İlişkilerinde Liderin Olumlu ve Olumsuz Özellikler Göstermesi İle Ortaya Konulan Duygusal Emeğin Üyelerin Bağlılık Ve Performansı Üzerindeki Etkisi”	Doktora Tezi, Merve Tarım, 2017	İşletme	Nitel çalışma yapılmıştır.
“Örgüt Kültürü, Lider Üye Etkileşimi Ve Çalışanların Değişime Olan Tutumlarının Bilgi Sistemleri Uygulamalarına Olan Etkileri”	Doktora Tezi, Mehmet Özgür Genç, 2010	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)’nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi”	Doktora Tezi, Mehmet Kaşlı, 2009	Turizm, İşletme	Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Astların Yöneticisini Lider Olarak Kabul Etmesinin Lider Üye Etkisi Yoluyla Örgütsel Sessizliğe Etkisi”	Doktora Tezi, Ayşegül Bayraktar, 2014	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)’nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması”	Doktora Tezi, Tayfun Akkaya, 2015	İşletme	Scandura ve Graen’in (1984: 430) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Lider Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Daimi Koçak, 2017	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemektedir.

“Psikolojik Sermaye, Lider- Üye Etkileşimi Ve Motivasyon Ara Değişkenleri Bağlamında Etik Liderliğin Yaratıcılık ve Performans Üzerindeki Etkisi”	Doktora Tezi, Masood Nawaz Kalyar, 2017	Kamu Yönetimi	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemektedir.
“Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Çağlar Doğru, 2016	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemektedir.
“Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”	Doktora Tezi, Esin Cevrioğlu, 2007	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)' nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Müsamahacı Ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Fındık İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Mehmet Ozan Cinel, 2014	İşletme	Literatür bilgisinden yararlanılarak yazar tarafından oluşturulmuştur.
“Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda Ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü”	Doktora Tezi, Burcu Ilgın, 2010	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)' nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü”	Doktora Tezi, Sezer Cihan Çalışkan, 2008	İşletme	Graen ve Scandura (1984) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi Ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma”	Doktora Tezi, İnan Eryılmaz, 2017	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)' nin geliştirdiği ve Türkçe' ye uyarlaması Baş ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır.
“Yöneticiye Güvenin Çalışanın Motivasyonuna Katkısında Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”	Doktora Tezi, N. Tülin İrge, 2016	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)' in geliştirdiği ve Gürpınar (2006)' ın kullandığı ölçekten yararlanılmıştır.
“Silahlı Kuvvetlerde Uygulanan Liderlik Tarzları ile Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkilerinin İncelenmesi”	Doktora Tezi, Şahin, Nazmi, 2016	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemektedir.
“Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”	Doktora Tezi, Selma Gültekin, 2014	İşletme	Baş (2010) ve arkadaşları tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Y Kuşağı Çalışanların Lider Üye Etkileşimi ve Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi: Türkiye Ve Kanada Örneği”	Doktora Tezi, İrem Kaptangil, 2017	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemektedir.
“Lider Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Şükrü Bulut, 2012	Eğitim Ve Öğretim	Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ve Baş ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü:Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Fatma Sinem Erdem, 2008	İşletme	Liden ve Maslyn tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme ve Lider Üye	Yüksek Lisans Tezi, Necati Gemalmaz, 2014,	Eğitim ve Öğretim	Liden ve Maslyn (1998: 56)' nin geliştirdiği ve Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu

Etkileşimine Algıları Üzerine Etkisi”			(2008)’ nun kullandığı ölçekten yararlanılmıştır.
“Lider Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü”	Yüksek Lisans Tezi, Sevilay Gökçöz, 2016	İşletme	Scandura ve Graen tarafından 1984 yılında geliştirilen ve Türkçe uyarlaması 2008 yılında Özutku ve arkadaşları tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır.
“Lider-Üye Etkileşiminin Bireysel Performansa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü”	Yüksek Lisans Tezi, Gürsel Kandemir, 2016	İşletme	Göksel ve Aytundan (2012)’ ın geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi: Yazılım Sektöründe Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Melih Altay, 2011	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)’ nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Esra Kuzucu, 2013	Sağlık Kurumları Yöneticiliği	Liden ve Maslyn tarafından 1998’ de geliştirilen, 2010 da Baş ve arkadaşları tarafından güvenilirlik ve geçerliliği yapılan ölçek kullanılmıştır.
“Otel Çalışanlarının Lider Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Birce Özkan Eyüpoğlu, 2017	İşletme	Scandura (1994) ile Liden ve Maslyn (1998)’ nin ölçeklerinden yararlandığı ve ayrıca araştırmacının kendi sorularını eklediği bir ölçek oluşturulmuştur.
“Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Aylin Karamil Köy, 2011	İşletme	1998 yılında Liden ve Maslyn tarafından oluşturulan ölçek kullanılmıştır.
“Aile İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Örgüte Bağlanma Düzeyi Üzerindeki Etkisinin Örgüt İklimi Çerçevesinde İncelenmesi”	Yüksek Lisans Tezi, Gonca Kılınç Ergülen, 2011	İşletme	Stringer, 1998, tarafından geliştirilen ve Sezer Cihan Çalışkan (2008)’ ın kullandığı ölçekten yararlanılmıştır.
“Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Aysun Tüzün Karahan, 2014	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)’ in geliştirdiği ve Yıldız ve arkadaşlarının kullandığı ölçekten yararlanılmıştır (2008)
“Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Aytekin, 2016	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)’ nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”	Yüksek Lisans, Ertan Dinç, 2017	İşletme	Erişim kısıtlı olduğu için içeriği görüntülenememektedir.
“Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Biçimlendirici Etkisi:KOBİ’lerde Uygulama”	Yüksek Lisans, Bilge Aslan, 2013	İşletme	Liden and Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları”	Yüksek Lisans, Erkan Şirin, 2012	İşletme	Scandura ve Graen (1984) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“İşletmelerde Kontrol Odağı ve Lider-Üye	Yüksek Lisans Tezi,	İşletme	Scandura ve Graen

Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”	Taner Atılmış, 2016		(1984:430)’ in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Birey-Örgüt Uyumu Ve Yöneticiye Duyulan Güven ile Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa’da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Eren Besen, 2017	İşletme	Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Lider Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama”	Yüksek Lisans Tezi, Filiz Ülker, 2015	İşletme	Pellegrini ve Scandura’ nın geliştirdiği; Göksel ve Aydıntan (2012)’ tarafından Türkçe’ ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.
“Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi (LÜE)”	Yüksek Lisans Tezi Suat Kır, 2017	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için içeriği görüntülenememektedir.
“Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri”	Yüksek Lisans Tezi, Jalan Gürboyoğlu, 2009	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)’ nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Lider-Üye Etkileşiminin İşgörenin İşe Yabancılaşması ile İlişkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Onur Cüneyt Kahraman, 2015	Turizm /İşletme	Erişim kısıtı olduğu için içeriği görüntülenememektedir.
“Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri”	Yüksek Lisans Tezi, Kıymet Duygu Erdaş, 2010	İşletme	Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“İşletmelerde İş Güvenliği Kültürünün Oluşumunda Lider Üye Etkileşiminin Etkisi "İnşaat Sektöründe Bir İnceleme"	Yüksek Lisans Tezi, Ushan Enginoğlu, 2015	Endüstri Mühendisliği	Liden ve Maslyn (1998)’ nin ve Greguras ve Ford (2003)’ un geliştirdiği, 2 ifadeden oluşan Lider-Üye Etkileşimi ölçeği kullanılmıştır.
“Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Olan İlişkisinde Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama”	Yüksek Lisans Tezi, Özkan Karaaslan, 2010	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)’ nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“İşgörenlerin Politik Becerileri Ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Yahya Katı, 2016	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için içeriği görüntülenememektedir.
“Lider-Üye Etkileşimi ve Yukarıya Doğru Etkileme Taktikleri İlişkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Aytaç Toptaş, 2012	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için içeriği görüntülenememektedir.
“Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü”	Yüksek Lisans Tezi, Sadık Karakuş, 2013	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)’ nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Aktörün Sosyal Ağ Düzenindeki Konumu ve Lider-Üye Etkileşimi: Gruplaşmalar, Güç, Etkileşimler ve Motivasyon”	Yüksek Lisans Tezi, Çağdaş Akif Kahraman, 2012	İşletme	Liden ve Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Hizmetkar Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Lokman Dal, 2014	İşletme	Liden ve Maslyn (1998)’ nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider - Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama”	Yüksek Lisans, Ertuğrul Hamit Arslantürk, 2008	İşletme	Chen ve Tjosvold (2006) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

“Lider-Ast Etkileşim Düzeyinin Astların İş Performansı Üzerine Etkisi”	Yüksek Lisans, Mustafa Özkan, 2017	İşletme	Pellegrini & Scandura (2012) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Lider ve Astların Duygusal Zeka Faktörleri İle Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”	Yüksek Lisans, Seda Erdoğan, 2014	İşletme	Liden ve Masyln (1998)'nin geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği”	Yüksek Lisans Tezi, Meltem Karayel, 2016	İşletme	Graen, Liden and Hoel (1982) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Algılanan Örgüt Kültürü Ve Lider Üye Etkileşiminin İşe Adanma Üzerine Etkisi “	Yüksek Lisans Tezi, Duygu Gürbüz, 2015	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için içerik görüntülenememektedir.
“ Paternalistik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Stresi Kavramları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”	Yüksek Lisans Tezi, Eray Kaygısız, 2015	İşletme	Liden ve Masyln (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi”	Yüksek Lisans Tezi, Duygu Ürek, 2015	İşletme	Liden ve Maslyn (1998: 64) tarafından geliştirilen, Türkçe geçerlik güvenilirliği Baş vd (2010) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır.
“Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi, ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma”	Yüksek Lisans Tez, Gülce Gürpınar, 2006	İşletme	Liden and Maslyn (1998) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

(Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur)

2.3. ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ

Kalite her zaman önemsenen bir kavram olmuştur, kalitenin yüksek oluşu memnuniyete, az oluşu ise memnuniyetsizliğe vurgu yapmaktadır. İşletmelerin temel amacı ürün ve hizmetlerinde kalite algısını yükseltmek yoluyla karlarını artırmak, insanların temel amacı yaşam kalitelerini artırmak yoluyla mutluluk düzeylerini artırmaktır.

Kalite kavramı, hem somut hem de soyut anlam içermektedir. Örneğin, bir ürünle ilgili kalite algısı ürünün sağlamlığının yanı sıra kişinin o üründen duyduğu memnuniyet düzeyi ile de ölçülür. Dolayısıyla bu memnuniyet ürün veya hizmetin kalitesinin belirlenmesine yönelik somut ölçütler ile biçimlendiği gibi öznel yargılar da belirleyici olmaktadır. İşte bu noktada “yaşam kalitesi” ve

“çalışma yaşam kalitesi” kavramları anlam bulur. Kalite kavramının öznel algılanışı yaşam kalitesi ve çalışma yaşam kalitesine sirayet eder. Bunun anlamı şudur; aynı çevresel, sosyal, ekonomik vb. koşullar içerisinde olan iki bireyden biri yaşam kalitesinin yüksek olduğunu; diğeri ise yaşam kalitesinin düşük olduğunu söyleyebilir. Burada da kalite kavramının kişinin ihtiyaçlarını karşılama ve beklentilerine cevap verme durumuyla bağlantılı olduğu yani öznel bir değerlendirme ile yapıldığı sonucuna varırız. Yine dayanacağımız nokta, “tatmin olma” noktasıdır. Kalite, insan için sağlanır ve kalitenin sağlanmasından da insan sorumludur. Bir süreç, ürün veya hizmetin kalitesi tüketicinin tatmin olma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Afşar, 2011:75).

2.3.1. Yaşam Kalitesi

Yaşam kalitesi kavramı ilk olarak 1970’ lerde modern endüstri toplumlarında gündeme gelmiştir. İçeriği ve öncelikleri zaman içerisinde değişmekle birlikte, temel unsurunun insanın fiziki ve sosyal açıdan var oluşunun güvenlik içinde bulunması anlamına gelmektedir. Kavrama anlamını veren ikinci unsur ise, insan yaşamının her alanında bireysel gelişim olanaklarına sahip olmasıdır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) yaşam kalitesini “bireylerin kültürel bağlamları içindeki yaşamlarını ve yaşamlarındaki değer sistemlerini ve hedeflerini, standartlarını, ilgilerini algılamaları” olarak tanımlamaktadır (Öztuna, 2007:40).

Yaşam kalitesi, kişinin günlük hayatında bir işe sahip olması, çeşitli hobilerle uğraşması gibi durumlardan ziyade, kişisel doyuma yani tatmin olmaya bağlıdır (Ayaz, 2014:7). Yaşam kalitesi kavramını, kişinin hem evdeki hem işteki fiziksel ve ruhsal bütünlüğü olarak düşünmek gerekir (Taşdan ve Erdem, 2010:93).

Bireylerin yaşamı kişisel, iş ve aile yaşantısından oluşur. Bunlar arasında bir dengenin kurulması bireyin nitelikli bir yaşam sürmesini; kendisi, ailesi ve çevresi ile uyumlu olması ve olumlu etkileşimde bulunmasını sağlayacaktır. Böyle bir çalışandan işveren de verim alabilecektir. Bu ise toplumsal düzeyde olumlu birtakım gelişmeleri beraber getirecektir, ayrıca örgütün rekabet edebilirlik kabiliyetine katkı sağlayacaktır (Doğrul ve Tekeli, 2010:17). İş yaşamı kişilerin hayatında önemli bir yere sahiptir, iş ile ilgili memnuniyeti arttıkça kişilerin yaşam kalitesi de artmaktadır, bu ise kişilerin hem sağlığına, hem psikolojik durumlarına hem de sosyal çevrelerine olumlu olarak yansımaktadır. (Gülmez, 2013:81)

Diğer taraftan kişilerin psikolojik durumları algılanan yaşam kalitesiyle birebir ilişkilidir. Örneğin stresli veya depresyonda olmak algılanan yaşam kalitesini negatif yönde etkilemektedir. İçsel kontrol ve sosyal destek ise algılanan yaşam kalitesi ile pozitif yönde etkileşim halindedir. İnsanların stressiz veya görece mutlu oldukları zamanlarda yaşam kalitesi algıları da daha yüksek olmaktadır (Güllü ve Çiftçi, 2016:1252,1253)

Dünya Sağlık Örgütü'nün yaşam kalitesi ile ilgili tanımı;

- “fiziksel sağlık,
- psikolojik durum,
- bağımsızlık düzeyi,
- sosyal ilişkiler,
- çevresel özellikler,
- ruhsal yapı/din/kişisel inançlar”

olmak üzere altı alanı içermektedir (Oktik, 2004:67,68; Öztuna, 2007:40).

Ayaz' ın (2014:6) Dünya Sağlık Örgütü'nü (1997) referans göstererek tablolaştırdığı bu 6 alan 24 boyutu/konuyu içermektedir (bkz tablo 14)

Tablo 14. Yaşam Kalitesinin İçerdiği İlgi Alanları ve Konular/Boyutlar

İlgi Alanları	Konular/ Boyutlar
1. Fiziksel Sağlık	Enerji ve yorgunluk Ağrı ve rahatsızlık Uyku ve dinlenme
2. Psikolojik Durum	Bedensel görüntü ve görünüm Negatif duygular Pozitif duygular Özsaygı Düşünme, öğrenme, hafıza ve konsantrasyon
3. Bağımsızlık Düzeyi	Hareketlilik Günlük yaşam aktiviteleri Tıbbi maddelere bağımlılık ve tıbbi yardım Çalışma Kapasitesi
4. Sosyal İlişkiler	Kişisel ilişkiler Sosyal destek Cinsel aktivite
5. Çevresel Özellikler	Mali kaynaklar Özgürlük, fiziksel güvenlik ve emniyet Sağlık ve sosyal bakım; erişilebilirlik ve kalite Ev ortamı Yeni bilgi ve beceriler edinme için fırsatlar ve fırsatlar için katılım Eğlence/ dinlenme Fiziksel çevre (kirlilik/ gürültü/ trafik/ iklim) Taşıma
6. Ruhsal Yapı/ Din/ Kişisel İnançlar	Din/ Maneviyat/ Kişisel inançlar

(Ayaz, 2014:6)

2.3.2. Çalışma Yaşam Kalitesi Kavramı ve Gelişimi

Çalışma yaşamı, bireyin tutum ve davranışlarında belirleyici rol oynama potansiyeli nedeniyle önemlidir. Çünkü çalışma yaşamı dolaylı olarak veya doğrudan sosyal yaşamı da etkiler. Örgütte çalışanların özlük hakları, çalışma

yaşamına ilişkin düzenlemeler veya idari uygulamaların birbirinden farklı olması onların işe bağlılığını etkileyebilmekte veya onlarda işten ayrılma niyetinin oluşmasına neden olabilmektedir. Gününün büyük çoğunluğunu işyerinde geçiren bireyin iş ortamında yüklendiği duygu ve düşünceler onun fiziksel ve zihinsel durumunu da etkileyebilmektedir. Çalışma yaşamının bu nedenle, bireyin sosyal yaşamını da etkilediğini söyleyebiliriz (Demir, 2011:453).

Çalışma yaşam kalitesi, iş yaşamında üzerinde durulan önemli kavramlardan biridir (Yüksel, 2011). Çalışanların iş ve sosyal yaşamını çeşitli değişkenler açısından inceleyen bir araştırma alanıdır. İnsan kaynaklarına atfedilen değerle birlikte son yıllarda çalışma yaşam kalitesi ile ilgili olarak araştırmaların da arttığı görülmektedir. (Erdem ve Kaya, 2013:144). Çalışma yaşamında kalite, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik refah düzeyini yükseltmeyi hedefleyen bir yönetim felsefesidir. Çalışanların iş doyumunu sağlamak yoluyla işte verimlilik artışını gerçekleştirmek; çalışma yaşam kalitesinin artırılması yoluyla sağlanabilir (Kaymaz, 2003).

Çalışma hayatı kalitesi ifadesi, bir iş ortamının insanlar için uygunluğu veya uygunsuzluğu demektir. İstekli bir çalışan, örgütsel hedefleri yerine getirmek için elinden gelenin en iyisini yapar. Maaşından ve meslektaşlarıyla olan ilişkilerinden memnun olmanın yanı sıra, yaşam doyumu ve genel iyi oluş halini kapsayan çok fazla sayıda faktör göz önünde bulundurulmalıdır. Yetenekli bireyi örgüt içinde tutmak için, örgütün düşük düzeyde stres ve yüksek kalitede bir çalışma hayatına sahip olması gerektiğini anlaması önemlidir (Bora, 2015:190).

Çalışırken kişilerin istekli ve hevesli olması, ortaya konan çıktılarının kalitesini de önemli ölçüde etkileyecektir (Kılıç ve Keklik, 2012:148). Walton (1975)' a göre çalışma yaşam kalitesi, çalışanların örgütte verimliliğini doğrudan etkileyecek faktörleri bünyesinde barındıran önemli bir yönetim sürecidir. Bu süreç kapsamında ücret ve ödül politikası, işyerindeki sağlıklı ve güvenli ortam, çalışanın kendisini geliştirme potansiyeli, işyerinde insan ilişkileri ve iletişim, işveren ve çalışan arasında anlaşma, dayanışma ve çalışanların karar süreçlerine dahil olma durumu, çalışanlara sağlanan sosyal haklar gibi yönetim süreçlerini bünyesinde barındırmaktadır (Erbil, 2016:99; Ünlü, 2015:35)

Çalışma yaşam kalitesi kavramı; felsefecilerin ve sosyal bilimcilerin incelediği; aynı zamanda, işçi ve işveren kurumlarıyla ilgili pek çok konuyu içeren bir kavramdır. Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili girişimler önceden daha çok sendikalaşmış üretim sektörlerinde yapılırken günümüzde tüm sektörler ve meslek gruplarında önemsenen bir kavram olmuştur. Özellikle “önce insan” anlayışını benimseyen örgütler, örgütün amaçlarına ulaşmada insan unsuru ile birlikte hareket etmenin kaçınılmaz olduğunu savunmaktadırlar (Aba, 2009:9,10).

İngilizcede “quality of work life” (QWL) ya da “working life quality” olarak ifade edilen çalışma yaşamı kalitesinin yerine dilimizde; iş yaşam kalitesi, çalışma yaşamının niteliği, çalışma yaşamının/işin insancillaştırılması gibi aynı anlama gelen fakat değişik şekillerde ifade edilen kavramlar da kullanılmaktadır. Bunun yanı sıra Fransa’da ve Fransızca konuşan ülkelerde “çalışma şartlarının geliştirilmesi”, Doğu Avrupa ve sosyalist ülkelerde “işçilerin korunması”, İskandinav ülkelerinde “çalışma çevresi ve işyerinin

demokratikleştirilmesi” gibi değişik kavramlarla ifade edilmektedir. (akt:Eren, 2013:6,7; Aba, 2009:4; Demir, 2016:10; Kösterelioğlu, 2011:12,13; Demir, 2009:80.

Japonya’da ise “çalışma yaşamının kalitesi (hatarakigai)” çalışma yaşamı kalitesi kavramını karşılamaktadır (Abul, 2015:38).

Çalışmak/iş, günlük hayatımızın bir parçasıdır. İşte ya da geçimimizi sağladığımız kariyerde günlük ortalama sekiz saat çalışıyoruz. Bu, hayatımızın üçte birinin işe/çalışmaya harcadığı anlamına geliyor. Bu olgu, tabi ki yaşam kalitemizi de etkiliyor. Örgütsel hedefleri başarmak için, en iyi çabayı ancak tatmin olmuş bir çalışan sarf edebilir. İşverenlerin, hedeflere ulaşmak için örgüt içinde geçirgen/iletken bir ortam sağlamaları gereklidir. İş yaşamı kalitesi terimi, bir iş ortamının insanlar için tatminkarlığını ya da uygunsuzluğu ifade etmektedir. İstekli bir işçi, örgütsel hedefleri başarmak için en iyi çabayı sarf eder. Bir tarafta daha fazla stresin, diğer tarafta alternatif imkanların olduğu karmaşık ortamlarda, örgüt çalışanlarının muhafaza edilmesi/elde tutulması, zor bir görevdir. İş arkadaşlarıyla ilişkilerde ve alınan ücrette tatminin yanı sıra genel iyi oluş hali/duyguları ve hayat doyumu da önemli faktörlerdendir. Yetenekli insanları örgüt içinde tutabilmek için örgütün kişiye düşük düzeyde stres ve iyi bir iş yaşamı kalitesi sunması önemlidir (Bora, 2015:184).

Her örgütün başarısı, büyük oranda yeni üyelerini örgüte nasıl çektiğine, motive ettiğine ve işgücünü nasıl sürdürdüğüne bağlıdır. Günümüz örgütlerinin, çalışanlarını mutlu ve tatmin olmuş tutmak için, onların işgücünü geliştirebilecek düzeyde daha esnek olmaları gereklidir. Çünkü çalışanların mutluluğu ve tatmini, üreticilik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmasının yanı sıra iş yerini daha iyi bir yer haline getirmeye katkıda bulunur. Bu nedenle, hem örgütsel hedefleri hem de çalışanlarının ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla, örgütlerin çalışanlarının yaşam kalitelerini arttıracak bir strateji

benimsemeleri gereklidir. Çalışma kalitesi (bazen “iş kalitesi”, “iş niteliği” ya da “iyi işler ve kötü işler” olarak da geçer) küresel dünyada, işgücü piyasası analistleri, şirket yöneticileri ve hükümet yetkililerinin gittikçe ilgi odağı haline gelmiştir. Geçmişte, “iyi bir şirketin” başlıca göstergesi olarak finansal veriler tanımlanıyordu. Fakat günümüzde, “iş yaşamının kalitesi” iş örgütlerinin işlevi ve sürdürülebilirliğiyle ilgili geleceğe yönelik göstergeleri olarak tanımlanmaktadır (Nayak ve Joshi, 2012:1).

Çalışma yaşam kalitesi ile ilgili ilk sistemli ve genel yaklaşım, 1950’ de Londra Tavistock İnsan İlişkileri Enstitüsün’de Eric Trist, Fred Emery, A.K.Rice, Hans Von Beinum ve ark.nca yürütülen kuramsal ve pratik çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Trist ve arkadaşları örgütü açık bir sistem kabul ederler; ayrıca işi yapanlar ile teknolojiyi bütünleştirmeyi hedeflerler. Araştırmacılar, bu sayılanlar dışındaki tüm unsurların kendi aralarındaki ilişkilerini, sevk ve idare işlevlerini ortaya koyan sosyo-teknik bir sistem geliştirmişlerdir. Bu sistemde kazançlar; üreten, tüketen ve yöneten arasında adil dağıtıldığı gibi aynı zamanda verimlilik artışı da sağlamaktadır (Keçelioğlu, 2016:49).

Bir insan kaynakları müdahalesi olarak ‘Çalışma Yaşam Kalitesi’ 1960’lar ve 70’lerde Amerika ve İskandinavya’da önem kazanmaya başladı. Bilgisayar teknolojisi ve artan otomasyonun etkisi, işyerinde daha büyük çaplı vasıfsızlaştırmaya (iş beceri gerektirmeyen bir hale dönüştürmeye), insan-dışılaştırmaya ve yabancılaşmaya neden oldu. Gelişmiş ekonomiler ve onların endüstriyel örgütleri zenginleşirken, bu tür bir zenginliğin faydası, çalışan sınıfa yansımadı/geçmedi. Aksine, rekabetçi maliyet avantajı adına, yurtiçi iş gücüne olan bağlılığı ve maliyeti azaltmak için, dış kaynak kullanmak gibi önlemler alındı. Sonuç olarak, hedef ve son teslim tarihlerini karşılamak için işçiler daha önce hiç yaşamadıkları kadar ağır iş yükü, yüksek stres, daha fazla

kontrol, daha az otonomi ve daha az iş güvenliği ile karşı karşıya kaldılar. Ayrıca, ileri teknoloji işlerin ortaya çıkışı ve bilgi sektöründeki 7/24 çalışan bilgi işçilerinin işe alınmasıyla, araştırmacıların ilgi alanı daha iyi bir iş yaşamı koşulları yaratmanın çeşitli disiplinlerle ilgili yollarını incelemeye çevrildi. Bu tür bir çalışmanın amaçları, yüksek performans, artan iş tatmini ve işçi yıpranma tehdidini azaltmak adına, işçileri motive etmenin yollarını bulmaktır (Kaighobadi vd, 2014:221).

Avrupa ülkelerinde iş yaşam kalitesi ile ilgili şikayetler sonucu grevlerin yapılması ve insanlık dışı çalışma koşullarına olan eleştirilerin artması iş yaşam kalitesi ile ilgili çalışmaların artmasına neden olmuştur. Fransa, Almanya ve İsveç gibi bazı ülkelerde iş çalışma yaşam koşullarının geliştirilmesi amacıyla politikalar üretilmeye başlanmıştır. 1990'larda çalışma yaşam koşulları ile ilgili ayrıntılı yasalar ve yönetmelikler yürürlüğe girmiştir. Avrupa Birliği normları çerçevesi içinde iş sağlığı ve güvenliği, geçici ve sürekli çalışanların çalışma saatleri ve yeni istihdam politikaları devreye girmiştir. Yukarıda da ifade edildiği gibi çalışma yaşam kalitesi kavramı gereksinim sonucu ortaya çıkmıştır. Çalışanlardan maksimum düzeyde verim elde edebilmek için onların benimseyeceği çalışma ortamlarının oluşturulması amaçlanmıştır (Tuncer, 2012:16,17).

Çalışma yaşam kalitesinin gelişiminin her ülkenin gelişmişlik ve kültürel düzeyine göre farklı zamanlarda ve farklı uygulamalar ile sağlandığı görülmektedir. Norveç işin yapılandırılması konusunda ilk adımı atan ülke olurken İsveç işçi-işveren sendikaları aracılığıyla kurumların demokratikleşme sürecinde en geniş yasaları uygulayan ülke olmuştur (Keçelioğlu, 2016:51).

Çalışma yaşam kalitesi çalışmalarında kullanılan teoriler genel itibariyle iş tatmini, motivasyon, iş memnuniyeti ile ihtiyaçların karşılanması temelinde şekillenmiş olup bu teoriler çerçevesinde farklı teoriler geliştirilmiştir ve bunların her biri birbiri ile bağlantılıdır. Örneğin Maslow' un İhtiyaçlar Teorisi, Sirgy ve arkadaşlarının geliştirdiği çalışma yaşam kalitesi ölçeğine de temel teşkil etmiştir (Afşar, 2011:159).

İngilizcesi Quality of Work-life olan bu terim Türkçe literatürde Çalışma Yaşam Kalitesi (Afşar, 2011; Bektaş 2015; Tuncer 2012; Demir, 2009) veya İş Yaşam Kalitesi (Yalçın, 2014; Yılmaz, 2016; Kösterelioğlu, 2011; Erat, 2010) olarak kullanılmaktadır. Bu tez çalışmasında "Çalışma Yaşam Kalitesi" terimi benimsenmiş ve kullanılmıştır.

2.3.3. Çalışma Yaşam Kalitesinin Amacı

Çalışma yaşam kalitesinin amacının kısaca, çalışanların fiziksel ihtiyaçlarının yanı sıra psikolojik, zihinsel ve sosyal ihtiyaçlarının giderilmesi olduğu söylenebilir (Türk vd, 2012:173). Daha iyi çalışma yaşam kalitesi, nitelikli ve motive olmuş çalışanların ilgisini çekmek ve korumak için bir anahtar niteliğindedir (Nayak ve Sahoo, 2016: 263).

Çalışma yaşam kalitesinin birçok amacı vardır, genel olarak genişletilmiş amaçları şu şekilde sıralanabilir (Lokanadha ve Mohan, 2011; Srivastava ve Kanpur, 2014; Abul, 2015:45);

- Bireysel verimliliği yükseltmek, hesap verilebilirlik ile işe bağlılığı arttırmak,
- Daha iyi takım çalışması için zemin hazırlamak ve iletişimi etkin kılmak,
- Çalışanların morallerinin yükseltilmesini sağlamak,

- İşyerinde olumlu duygular yaratmak için işgörenlerin fiziksel ve psikolojik sağlığını geliştirmek,
- Örgütsel stresi azaltmak,
- Çalışanların örgütteki ve ayrıca iş dışı ilişkilerini geliştirmek,
- Çalışma koşullarını iyileştirmek ve güvenli iş ortamını sağlamak,
- Çalışanların gelişimi için insan kaynakları geliştirme programları sunmak,
- Çalışanların memnuniyetini arttırmak,
- İşyerinde öğrenmeyi artırmak,
- Devam eden değişim, daha iyi yönetmek,
- Çalışanların yönetime katılmalarını her düzeyde sağlamak,
- Şirket imajını olabilecek en iyi şekilde inşa etmek.

Diğer taraftan, Memiş ve arkadaşlarına (2015;221) göre; çalışma yaşam kalitesinin temel amacının örgütsel başarının sağlanmasının yanı sıra çalışanlar için de elverişli çalışma koşullarının geliştirilmesidir. Çalışma yaşam kalitesinin sağlanması çalışanlar için çok önemlidir, bunun yanı sıra kurum etkililiğinin de bir ölçütüdür.

Çalışma yaşam kalitesi, işgörenlerin iş ve işyerine yönelik beklenti, tutum, davranış ve düşüncelerinin dikkate alınarak kurum çıkarları doğrultusunda verimlilik artışını hedefler. Bu da nihai olarak ülkede sosyo-kültürel ve ekonomik durumu etkileyebilecek bir durumdur. Çalışma yaşam kalitesinin geliştirilmesine yönelik programlar tasarlanırken çalışan ve kurumların özellikleri ayrı ayrı ve birlikte değerlendirilmelidir (Toplu, 1999:223).

Kurumlarda çalışma yaşam kalitesinin yükseltilmeye çalışılmasının temel amacı, kurumu yaşanabilir bir yer haline getirme ve çalışanın yaptığı işten tatmin olmasını sağlayarak örgütün karını artırmaktır. Çalışanın verimli

olması olması örgütün karını artırmakta, örgütün artan karı da çalışanın yaşam standardına yansımaktadır. Dolayısıyla bu döngüden her iki taraf da kazançlı çıkmaktadır. Böylece çalışanların ailelere ve dolayısıyla topluma da olumlu olarak yansiyacaktır (Demir, 2016:21).

Ayrıca, Schulze (1998:519-532) ' ye göre; çalışma yaşam kalitesinin artırılması, iş ortamının insancillaştırılmasına yardımcı olmaktadır. Çalışanların yalnızca temel gereksinimlerini değil, aynı zamanda daha yüksek düzeydeki gereksinimlerinin de karşılamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla, çalışma koşullarının ve çevresinin insanların gereksinimlerine göre yeniden inşa edilmesi çalışanların hayatlarının diğer kısmındaki koşullarının da gelişmesine etki edecektir (Ünlü, 2015:36).

Günümüzde çalışana yatırım yapmak neden önemlidir? Piyasada rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için çalışanın iş yaptığı ortam koşullarının iyileştirilmesi ve kalitenin arttırılması onu iş yapma konusunda daha istekli hale getirmektedir ve örgüte olan bağlılığını arttırmaktadır (Yeşil ve Fidan, 2015:239).

Diğer taraftan; çalışma yaşam kalitesi, çalışan memnuniyetini arttırmak yoluyla iş veriminin artırmanın önemli bir unsurudur (Türk vd, 2012:174). Çalışma yaşam kalitesinin artırılması, kişilerin işyerleri vasıtasıyla önemli kişisel ihtiyaçlarını üst düzeyde tatmin edilebilmesi olanağı sağlar. Böylece çalışma ortamında memnuniyet düzeyleri ve iş tatminleri dolayısıyla iş verimliliği de artacaktır. Çalışmalar, tükenmişliğin çalışma yaşam kalitesini dolaylı da olsa etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışma yaşam kalitesi yükseldikçe çalışanların örgüte bağlılıkları da artmaktadır (Çatak ve Bahçeçik, 2015:86,87).

Ayrıca, çalışma yaşam kalitesinin geliştirilmesi amacıyla uygulamaya konulan programlar, çalışanların adil ücret, ergonomik çalışma ortamı, iş güvenliği ve sağlığı vb imkanlara ulaşmasını sağlarken kurumların kar ve verimlilik oranlarını da artıracaktır (Toplu, 1999:227).

Bunlara ek olarak; çalışma yaşam kalitesi kavramı kapsamında iş kazaları ve meslek hastalıkları da incelenmelidir. Çünkü, örneğin bazı işyerlerinde üretimin artırıldığı dönemlerde iş yükü artmakta bu durum çalışanlar üzerinde stres ve gerginlik yaratmaktadır, bireylerin sağlığını olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar göre; ABD’ de kanser vakalarının %20-%40’ ı doğrudan kişilerin meslekleri ile bağlantılıdır. Kanada’ da ise, sene bazında kanserden hayatını kaybeden 40 bin kişiden 10 binden fazlası meslek hastalığı mağdurdur. Ayrıca, dünya çapında her sene, 1 milyon 200 bin iş kazası ve/veya meslek hastalığı nedeniyle hayatını kaybetmektedir. İnsan yaşamını ilgilendiren bu kadar önemli bir konuya çalışma yaşamında dikkat edilmesi gerekmektedir (Kaymaz, 2003).

Lawler (1988), çalışma yaşam kalitesi yüksek olan şirketlerin özelliklerini aşağıdaki gibi tablolastırmıştır.

Tablo 15. Çalışma Yaşam Kalitesi Yüksek Şirketlerin Özellikleri

Vizyon Değerler	<ul style="list-style-type: none"> Etkili organizasyonlar, açık bir vizyona sahiptirler ve bu vizyona ulaşmak için kullanacakları varolan değerlerini tanımlamışlardır.
Yönetim Stili	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma yaşam kalitesinin kurulmuş olduğu bir organizasyon, iç müşteriler olan çalışanlar odaklı bir yönetim tarzı ortaya koyar. Yönetim için çalışanlar müşteriler kadar önemlidir.
Ticari İlişkilerin Rolü	<ul style="list-style-type: none"> Çalışma yaşam kalitesi organizasyonları sahip oldukları tüm beklenti grupları ile yapıcı ilişkiler kurmak zorundadır.

Organizasyonun Yapısı	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma yaşam kalitesi organizasyonları yatay bir yapıya sahiptir. • Bu tür bir yapı hızlı karar alma, yüksek iletişim ağı ve hızlı değişim sağlamasıyla değişen müşteri ihtiyaçlarını çok rahatlıkla karşılamaya yardımcı olur.
İş Tasarımı	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasyon ve tatmin, iyi bir iş dizaynının sonuçlarıdır. • Etkili bir iş dizaynı, iş yapısına bağlıdır. • İşin karmaşıklığa ve bütünlüğüne bağlı olarak tasarım yapma en mantıklı çözümdür.
Takım Çalışması	<ul style="list-style-type: none"> • Üretime yansıyan her türlü yönetsel işlemin çalışanlar tarafından takip edilmesini sağlaması açısından takım çalışması oldukça önemlidir. • Ayrıca takım çalışmasının motivasyon ve tatmin konusunda büyük faydalar sağlayacağı açıktır.
Problem Çözme Grupları	<ul style="list-style-type: none"> • Kalite çemberleri hem mevcut problemin çözümüne getirdikleri farklı yaklaşımlar hem de işletmeye katkıları açısından oldukça önemlidir.
Ödül Sistemi	<ul style="list-style-type: none"> • Yüksek motivasyon ve performans açısından ödüllendirme en çok kullanılan yöntemdir.
Personel Yönetmelikleri	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma yaşam kalitesi organizasyonları bürokrasiden uzak, etkili ve aynı zamanda disiplinden taviz vermeyen personel yönetmeliklerine sahip olmalıdırlar.
Kariyer Sistemi	<ul style="list-style-type: none"> • Kariyer Sistemleri, çalışma yaşam kalitesi de tamamıyla değişmiştir. • Klasik yapıların aksine mevcut olan yatay yapı yine klasikleşen kariyer ve atama sistemini ortadan kaldırmıştır. • Bunun yerine insanlardan sürekli yeni yetenekler kazanmak için çalışmaları beklenir.
Seçme Sistemi	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışma yaşam kalitesi modeline sahip organizasyonlarda işe göre adam ilkesi ortadan kalkmıştır. • Önemli olan kişileri sahip oldukları yeteneklere göre uygun işlerde kullanabilmektir.
Eğitim	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasyonu, çıktıyı, verimliliği arttırmak için çalışanların yeteneklerini yükseltmekten daha kolay bir yol yoktur.

2.3.4. Çalışma Yaşam Kalitesinin Unsurları

Çalışma yaşam kalitesi şu sorular üzerinde odaklanmaktadır :

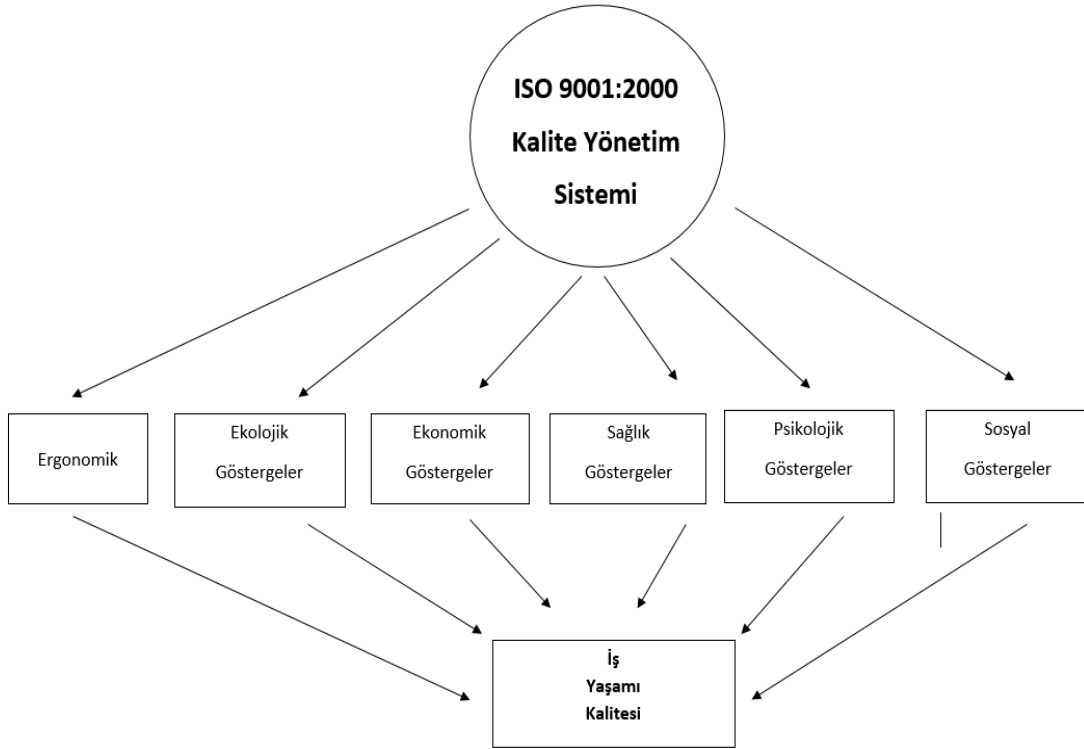
1. Çalışanların işyerindeki doyumsuzlukların temel nedenleri ve etkenleri nelerdir?
2. Bireyin ihtiyaçları nelerdir? Bu ihtiyaçlar, iş yaşamından ve iş yaşamının dışındaki değişimlerden nasıl etkilenir?
3. Örgütsel yapının ve teknolojik ilerlemelerin şekillendirdiği çalışma yaşamındaki koşullar nelerdir?
4. Organizasyonun ekonomik durumu ile çalışanın çalışma yaşamı kalitesi arasında bir çatışma var mıdır? (Ayaz, 2014:11).

Çeşitli araştırmacıların işaret ettiği özelliklerin genel itibariyle birbirine benzer ve birbirleriyle ortaklıklar içerdiği görülmektedir.

Öncelik sıralarına göre çalışma yaşam kalitesinin öğeleri şöyledir: Adil ve yeterli ödeme, büyüme imkanı ve sürekli güvenlik sağlama, insani kapasitelerin gelişim imkanları, güvenli ve hijyenik bir iş ortamı, iş yaşamının genel atmosferi, sosyal birlik ve bütünlük, iş yaşamı sosyal bağlanma, örgüt içinde yasaların gözetilmesi vb. Bu nedenle, yöneticilerin, özellikle de insan kaynakları yönetimi alanındakilerin, hedeflerine ulaşabilmeleri için bu önemli konuyu göz önünde bulundurmaları ısrarla tavsiye edilmektedir (Kaighobadi vd, 2014:226).

Öztuna (2007), yaşam kalitesi kavramını; ekonomik, psikolojik, sosyal, sağlık ve ekolojik göstergeler açısından ele almış ve bu kavramların yaşam kalitesinin belirleyicilerinden olduğundan bahsetmiştir. Diğer taraftan, yaşam kalitesi modellerini incelemiş, bunları Psikososyal Stres Modelleri, Çevresel

Modeller, Yaşam Krizi Modelleri, Psikolojik Modeller, Denge Modeli, Sağlık ve İşlev Modelleri, Olumlu Zihin Modeli ve İnsan Gereksinimlerinin Yerine Getirilmesi Modeli, GÜdüsel Perspektif Modeli ve Etkileşim Modeli olarak sınıflamıştır. Bunlardan sonuncusu, yani Etkileşim Modeli, aşağıda gösterilmiştir:



(Öztuna, 2007:57)

Şekil 15. Etkileşim Modeli

Öztuna, çalışma yaşam kalitesiyle ilgili bir model önerisi yapılındır. Etkileşim modeli, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi ile çalışma yaşam kalitesinin arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Çalışmada, iş yaşamı kalitesi altı unsurdan oluşmaktadır. Bu unsurlar: sosyal göstergeler, psikolojik göstergeler, sağlık göstergeleri, ekonomik göstergeler, ekolojik göstergeler ve ergonomidir.

2.3.5. Çalışma Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler

Bireylerin gün içerisinde aktif oldukları zamanın önemli bir kısmı işyerinde geçmektedir. Bu nedenle, çalışma yaşam kalitesi, bireyin yaşam kalitesi algısında önemli bir rol oynamaktadır. Bireylerin iş yaşam kalitesi algıları, çalışanlar için ortak paydaların geliştirilmesi yoluyla artırılabilir. Ayrıca, yöneticiler iş yaşamı ile iş dışı yaşamın birbirine rakip değil birbirlerini tamamlayan unsurlar olduğu gerçeğini göz önünde bulundurmalıdırlar. İş yaşam kalitesinin artırılması yönetsel bir süreçtir. Örgütlerin etkin bir şekilde faaliyet göstermeleri için çalışanların sağlıklı ve üst düzeyde performans ortaya koyabilecekleri bir ortamın sağlanması öncelikli amaç olmalıdır. Eğer bu gerçekleştirilebilirse, çalışan için iş yaşamı, hayatının bütünselliği içinde bir mücadele alanı değil bir yaşam alanı olacaktır. Çalışanların verimi artınca firmaların da karlılığı artacaktır (Borluk, 2014).

Çalışma yaşam kalitesi her zaman çalışanların algıları açısından incelenmiştir. Bununla birlikte, çalışanların algılarının organizasyon değişkenlerine olduğu kadar demografik değişkenlere bağlı olarak da değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Nayak ve Joshi, 2012: 2).

Çalışma yaşam kalitesi, her kurumun sahip olduğu koşullara göre belirlenmelidir (Erdem, 2010:520). Çalışma yaşamında yapılan işin ve işgörenlerin niteliğine göre değişmekle birlikte, çalışma yaşamı kalitesini etkileyebilecek birçok etken bulunmaktadır (Yüksel, 2011;2004:47). Örgütte yöneticiler, bu faktörlerden hangilerinin verimi artırdığını, hangilerinin ise azalttığını tespit etmekle yükümlüdür. Dönem dönem personel tatmin araştırılmalarının yapılması ve bunların doğru şekilde değerlendirilmesi örgütlerin geleceği için büyük önem taşımaktadır (Kaymaz, 2003). Örgütte verimlilik artışının artırılması, işten ayrılma eğiliminin azaltılması, örgütsel

gelişim ve değişimin sağlanması için çalışma yaşam kalitesinin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda ise çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal açıdan refah seviyelerinin yükseltilmeleri gereklidir (Bircan, 2014:48).

Çalışma yaşam kalitesini etkileyen faktörler Morton, 1977: 64,65) a göre şu şekilde sıralanabilir;

- Ücret: Çalışmanın temel amacı yaşamak için para kazanmaktır. Aldığı ücret konusunda adalet algısı memnuniyeti sağlarken, ücrette adaletsizlik veya ücretin yetersiz olduğunun düşünülmesi işe karşı tutumu olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çalışma Saatleri: Tam zamanlı, yarı zamanlı, vardiyalı ve esnek çalışma programları çalışma yaşam kalitesi algısını etkilemektedir.
- İşin doğası: Bazen işin içeriğinde olan etkinlikler kendi başına memnuniyet sağlamaktadır.
- Çalışma ortamının fiziksel özellikleri: Isı, temizlik, gürültü ve aydınlatma ile ilgili unsurlar sağlığı olumsuz yönde etkileyebilir ve bu performansın düşmesine neden olabilir.
- Çalışma grubunu etkileyen iç ve dış unsurlar: Kurum içi unsurlar iş güvenliği ve sağlığı, kafeteryanın olup olmaması ve dinlenme olanaklarını kapsar. Dış unsurlar ise iş gücüyle ilgili eğitim kaynaklı eşitsizlikler, sendikalara üye olmaya sınırlama gibi unsurlar olarak belirtmiştir (Ünlü, 2015:43; Kösterelioğlu, 2011:24

Çalışma yaşamında kaliteyi etkileyen çeşitli unsurların en önemlilerinden birisi fiziksel koşullardır. Çalışılan ortamda ısı, temizlik, aydınlatma, nem, gürültü gibi fiziksel koşullar, her işyeri ortamına ve yapılan işe uygun olacak şekilde elverişli hale getirilmelidir. Kısacası çalışma ortamı,

işgörenler için ergonomik olmalıdır. İş ortamında kullanılan alet ve cihazların bireylerin anatomik özelliklerine ve yeteneklerine uygun olarak geliştirilmesi ve tasarlanmasıdır. İşgörenlerin işlerinde verimli olabilmeleri için en başta fiziksel koşulların uygun olması gerekmektedir (Kaymaz, 2003).

Fiziksel çalışma koşulları, çalışılan yerin sıcaklığı, ışıklandırması ve optimum düzeyde rahat bir çalışma yerinin olması gibi faktörler iş yaşam kalitesinin düzeyini etkiler. Örgütün, sıfırın altında sıcaklıktaki işlemlerini devam ettirmek için sistemin içine yerleştirilmiş bir ısıtma sistemi olmalıdır. Bazı odaların, klima sistemi de olmalıdır. Tehlikeli işlerde çalışan işçilerin, yılda iki defa düzenli tıbbi kontrolleri yapılmalı ve harcırahları da verilmelidir. Toza atkın ortamlarda, toz temizleme sistemleri olmalıdır. Bunlar fiziksel çalışma koşullarıdır. İş ortamının, çalışanların etkinliği ve tatmini üzerinde önemli etkileri mevcuttur. Zayıf bir ışıklandırma, kötü havalandırma ve çalışma yerinin kalabalık olması, etkililiği engeller. Eğer iyi çalışma koşulları sağlanmazsa, işçiler, daha az çabayla yapabilecekleri işleri yerine getirmek için daha fazla enerji sarf etmek zorunda kalırlar. Kötü çalışma koşullarının, çalışanlar arasında yüksek miktarda yorgunluktan kaynaklı savaqlama, işe devamsızlık, disiplinsizlik ve itaatsizliğe neden olduğu görülmüştür. Çalışma koşulları, kurum idaresinin ısısı/nemi, kantin/yardım, çalışma postürü (beden duruşu) ve ışıklandırma, çalışma yüzeyinin yüksekliği, gürültü, çalışma alanı, yorucu fiziksel yük, toz gibi etmenleri içermektedir. Eğer örgüt, kesinlikle iyi çalışma koşulları sağlarsa, çalışanlarının iş kalitesini arttırmış olur (Bora, 2015:187).

Nanjundeswaraswamy ve Swamy, 2012' ye göre, farklı kaynaklardaki Çalışma Yaşam Kalitesi bileşenleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Ayaz, 2014:14,15).

Tablo 16. Nanjundeswaraswamy and Swamy' e göre Farklı Litetatürlerdeki İş Yaşam Kalitesi Bileşenleri

Yazar	Bileşen
Walton (1975)	1. Yeterli ve Adil Maaş, 2. Güvenli ve Sağlıklı Çalışma Koşulları, 3. Çalışanların Kapasitelerini Kullanabilmesi ve Geliştirebilmesi İçin Fırsatlar, 4. Sürekli Gelişme ve Güvenlik Fırsatları, 5. Çalışılan Kurumdaki Sosyal Bütünleşme, 6. Çalışılan Kurum İçinde Meşrutiyyet, 7. Çalışma ve Toplam Yaşam Alanı, 8. Çalışma Yaşamının Sosyal Yaşama Uygunluğu
Stein (1983)	1. Özerklik ya da Bağımsız olma, 2. Tanınmak (Farkında Olunmak) ve Ödüllendirilmek, 3. Ekipmanlar, 4. İlerleme ve Gelişme, 5. Dış Ödüller
Levine, Taylor ve Davis (1984)	1. Yöneticiden Görülen Saygı ve Çalışanın Yeteneklerine Olan Güven, 2. İşin Değişimi, 3. İşin Zorlukları, 4. Mevcut İşlerin Gelişme Olanığı, 5. Öz Saygı, 6. İşin Ötesinde Etkilene İş ve Yaşamın Boyutu (Scope of Impacted work and life beyond work itself), 7. İşin Topluma Katkısı
Mirvis ve Lawyer (1984)	1. Güvenli Çalışma Ortamı, 2. Adil Ücret, 3. Eşit İstihdam Koşulları, 4. İlerleme Fırsatı
Baba ve Jamal (1991)	1. İş Memnuniyeti, 2. İşe Bağlılık, 3. Görev Belirsizliği, 4. Görev Çatışması, 5. Aşırı İş Yükü, 6. İş Stresi, 7. Örgütsel Bağlılık, 8. İş Hacmi Hedefi
CAI Hui-ru (1994)	1. Yaşam Kalitesi; Maaş, Refah, İş Güvenliği, 2. Sosyal Kalite: Yönetici (Patron) İle İlişkiler, İş Arkadaşları ve Müşteriler (Hastalar), 3. Gelişme Kalitesi; Katılımcı Yönetim, Yükselme, Öz Gelişme, Özsaygı ve İşin Özellikleri
Lau RSM, Bruce EM (1998)	1. İş Güvenliği, 2. Ödüllendirme Sistemi, 3. Eğitim, 4. Yükselme Olanakları, 5. Karar Verme Süreçlerine Katılım
Ellis ve Pompli (2002)	1. Kötü Çalışma Ortamı, 2. Halkın Saldırganlığı, 3. İş Yükü, Tercih Edilen Bakım Kalitesini Sunmada Yetersizlik, 4. İş ve Aile Dengesi, 5. Vardiya, 6. Kararlarda Yer Alamama, 7. Profesyonel İzolasyon, 8. Tanınmama, 9. Yönetici ve İş Arkadaşları İle Kötü İlişkiler, 10. Rol Çatışması, 11. Yeni Becerilerin Öğrenilmesine Yönelik Olanakların Azlığı
CHEN Jia-sheng, FAN	1. İş Çevresi, 2. Maaş ve Primler, 3. Refah, 4. Yükselme, 5. İşin Doğası, 6. Eğitim ve Gelişme,

Jing-li (2003)	7. İşverenin Liderlik Tarzı, 8. İş Arkadaşları Arasındaki İşbirliği, 9. Kurumsal İmaj, 10. İletişim, 11. Kurumsal Mevzuat, 12. Kurum İklimi ve Kültürü, 13. Çalışma Zamanı ve İş Yükü
JIA Hai-wei (2003)	1. Yaşama Yönelik Gereksinimler, 2. İsteklere Yönelik Gereksinimler, 3. Eşyalara Yönelik Gereksinimler
G Nasl Saraji, H Dargahi (2006)	1. Adil Ücret ve Özerklik, 2. İş Güvenliği, 3. Ödüllendirme Sistemi, 4. Eğitim ve Kariyerde Yükselme, 5. Fırsatlar, 6. Karar Verme Süreçlerine Katılım, 7. İlgi Çekici ve Tatmin Edici İşler, 8. Yöneticilere Güven, 9. Çalışan Çabalarına Yönelik Farkındalık, 10. İşyerindeki Sağlık ve Güvenlik Standartları, 11. İşte Geçirilen Zaman İle Aile ve Arkadaşlarla Geçirilen Zaman Arasındaki Denge, 12. Yapılması Gereken İş Miktarı, 13. İş Yerinde Yaşanan Stres Düzeyi, 14. Meslek Sağlığı ve Güvenliği
Raduan Che Rose, LooSee Beh, Jegak Uli and Khairuddin Idris (2006)	1. Kariyer Memnuniyeti, 2. Kariyer Başarısı, 3. Kariyer Dengesi
Quing Tao, Peng Tian-yu and Luo Jian (2007)	1. İşle İlgili: İş Özerkliği, Görevlerin Önemi, İşle İlgili Geribildirimler, İşin Önemi; 2. Kurumsal Çevre: Ekip Ruhu, Kişilerarası İlişkiler, Yönetim Tarzı, 3. Sosyal Psikoloji: Sosyal ve Psikolojik Destek, Karşılıklı Saygı, Kurumun Sosyal İmajı, Ekonomik Durum
Seyed Mehdi Hosseini, Gholamreza Mehdizadeh Jorjatki (2010)	1. Adil, Yeterli Ücret ve Haklar, 2. Güvenlik ve Sağlık Faktörlerinin Gözetilmesi, 3. Personelin Gelişmesinin ve Güvenliğinin Sürekliliğine Yönelik Fırsatlar, 4. İş Organizasyonunun Kabulü, 5. Çalışma Yaşamı, Toplum ve Bireysel Yaşamda Sosyal Bağımlılık, 6. Genel Yaşamın Yönetimi, 7. Geliştirilen Kişi Yeteneklerinin Sosyal Yapı ile Entegrasyonu

(Nanjundeswaraswamy and Swamy, 2012; Ayaz, 2014:14,15)

Sonuç itibariyle, farklı araştırmacıların farklı zamanlarda ortaya koydukları Çalışma Yaşam Kalitesi unsurlarının birbirleri ile benzerlik gösterdiği görülmektedir.

2.3.6. Çalışma Yaşam Kalitesinin Yararları ve Sonuçları

İnsan kaynağını önemseyen yönetim anlayışı örgütsel hedeflere ulaşmayı kolaylaştırmaktadır. Çünkü çalışanlarına değer veren örgütlerin performansları da daha iyi olmaktadır. Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri örgütlerde motivasyon da artmakta, verimli ve kaliteli işler ortaya çıkmaktadır, ayrıca çalışma yaşam kalitesinin iyileşmesi ile beraber örgütsel bağlılık da artmaktadır (Yeşil ve Fidan, 2015:241).

Çalışma yaşam kalitesi; iş doyumunu etkilemesinin yanı sıra sağlıklı aile yaşamı, iş dışında geçirilen zaman, arkadaşlık ilişkileri ve maneviyat gibi yaşamın diğer boyutları üzerinde de etkiye sahiptir. Bunun nedeni; yayılma etkisi ile, bir yaşam boyutunda doyum sağlanmasının, diğer yaşam boyutlarında da etkili olmasıdır (Aydın vd, 2011:83).

Yukarıda bahsettiğimiz faydaların yanı sıra, sendika ve yönetimle birlikte üstlenildiğinde, işbirlikçi iş yaşamı kalitesi programları, artan çalışma yönetim iletişimi, daha etkin ve sorunsuz sözleşme görüşmeleri, artan ödeme ve avantajlar, daha etkin ve yetkin bir yönetim anlayışının ve daha güçlü ve etkin sendika örgütlerinin olmasını sağlar. Genel olarak çalışma yaşamı kalitesi, birbirlerinin ihtiyaçlarını tatmin etmeleri için birey ile örgütün etkileşimini kapsar. Çalışma yaşam kalitesinde yapılan iyileştirmeler aynı zamanda daha büyük ekonomik refah ya da politik/siyasal sürdürülebilirlik gibi sosyal hedeflere de yardımcı olur. Bu iyileştirmeler aynı zamanda, işçiler ve aileleri içindeki akıl sağlığı problemleri, işsizlik, alkol ve uyuşturucu madde bağımlılığı gibi sosyal sorunlara da tedaviler sunabilir. Son olarak, çalışma hayatı kalitesinde yapılan iyileştirmeler, insani değerler açısından da arzulanan şeylerdir (Bora, 2015:187).

Markham' a (2010: 73-75) göre çalışma yaşam kalitesinin örgütsel ve bireysel açıdan farklı faydaları vardır. Örgüt açısından bakıldığında çalışma yaşam kalitesinin yararları şu şekilde sıralanabilir (Abul, 2015:48);

- Örgütsel verimliliğin ve performansın artmasını sağlar.
- İşe devamsızlığı ve iş gücü devir hızını azaltır.
- İyi eğitilmiş çalışanlar için cazibeyi ve ayrıca örgütsel bağlılığı artırır.
- Bunalıma neden olan stresin azalmasına yardımcı olur.

Bireysel açıdan iş yaşam kalitesinin sağladığı yararlar şu şekildedir (Markham, 2010: 76-80; Abul, 2015:48);

- İyi bir çalışma ikliminin oluşturulmasını sağlar.
- Çalışanlar için işyeri ortamında esneklik sağlar.
- Çalışanların pozitif tutumlar geliştirmesine olanak sağlar.
- Çalışanların özyeterliliğini güçlendirir.
- Çalışanların kendilerini gerçekleştirebilmelerine olanak sağlayan

zeminin oluşmasını sağlar.

Diğer taraftan, düşük kaliteli bir iş yaşamı, hastalıktır. Üretkenliği düşürür, birim başına üretim maliyetini artırır, işgücü devrini (personel değişim oranını) artırır ve son olarak da örgütü tasfiye noktasına sürükler (Bora, 2015:187).

Bora' ya göre (2015:187) ; düşük kaliteli bir iş yaşamının belirtileri şunlardır:

- yüksek oranda işe gelmeme/devamsızlık ve personel değişim oranı,
- düşük kaliteli ürün,
- düşük üretkenlik,
- birim başı yüksek üretim maliyeti,

- insan ilişkilerinde çatışma ve
- duygusal olarak bağlı olmama ve apati/hissizlik.

Genel olarak, kaliteli bir iş yaşamının faydaları da şöyledir:

- daha sağlıklı, tatmin olmuş ve üretken işçiler,
- etkin, uyumlu ve karlı örgütler.

Spesifik olarak faydalar şöyle devam eder:

- kişinin kendine karşı daha pozitif duygular beslemesi (daha yüksek oranda öz saygı),
- kişinin işine karşı daha pozitif duygular beslemesi (artan iş tatmini ve bağlılığı),
- örgüte karşı daha pozitif duygular besleme (örgütün hedeflerine daha sıkı bağlanma),
- artan fiziksel ve psikolojik sağlık,
- örgütün bir bireyi ve üretken bir üyesi olarak kişinin daha fazla büyüme ve gelişme göstermesi,
- azalan devamsızlık ve eksilme (ciro), daha az iş kazası,
- mal ve hizmet çıktılarında kalite ve miktar artışı.

2.3.7. Çalışma Yaşam Kalitesi Boyutları

Çalışma yaşam kalitesi birden fazla boyutta incelenmektedir. Çalışma ortamına doğrudan veya dolaylı olarak etki eden tüm faktörleri içeren bir kavramdır, dolayısıyla çalışma yaşam kalitesinin boyutları incelendiğinde çalışma yaşamına etkide bulunan birçok etken/faktör olduğu görülmektedir. Örneğin; güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, iş güvencesi, ücret politikası,

ödüllendirme sistemi, işgören problemleri ile ilgilenme, iş zenginleştirme gibi organizasyonel bazı durum ve uygulamaları içerir. Diğer taraftan, bazı araştırmalar da çalışan üzerindeki etkilerine odaklanmıştır ve iş tatmin düzeyi, çalışanın kendini geliştirmesi, çalışanların karar vermede katılımcı rol oynamaları konuları üzerinde durmuştur (Aydın vd, 2011:84-86).

Çalışma yaşam kalitesinin ölçülmesi, çok sayıda değişkeni ve bireysel olarak bir çalışanın spesifik bir ortamda bu değişkenlerle olan etkileşimini yansıtan karmaşık bir süreçtir. Bir kişi için belli bir koşulda kaliteli bir durum, bir başkası için nitelikli olarak algılanamayabilir. Buna ek olarak; çalışma yaşam kalitesi, işten beklentilere ya da bireyin ihtiyaçlarına göre de değişkenlik gösterebilir. Unutulmamalıdır ki çalışma yaşam kalitesini değerlendirirken, zaman içinde değişen ve kişiye göre önemi farklılık gösterebilen çok çeşitli değişkenlerin var olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Dahası, bireyin bir noktada kendi özel alanıyla ilgili algısı, bireyin çalışma yaşam kalitesi algısını da şekillendirecektir. Bu nedenle, çalışma yaşamı kalitesini belgelendirirken dikkat edilmesi gereken detaylı değerlendirme prosedürü şunları kapsamalıdır: Çalışma yaşamı kalitesini oluşturan temel değişkenlerin tespit edilmesi, bu değişkenleri değerlendirmek için açık ve net stratejilerin belirlenmesi, bireyin bu değişkenlerle etkileşim imkanının olması, bireysel egzersize ulaşım düzeyi ve zamanla, çalışanın spesifik bir noktada her değişkenle ilgili tatmin düzeyi, bireyin ihtiyaçları ile işin çalışandan beklentilerinin (nitel ve nicel yönden) eşleşme düzeylerinin değerlendirilmesi için bir prosedürün var olması (yaşam kalitesini oluşturan temel değişkenleri kullanarak, kişilerin pozisyonlarla “uyum iyiliği/örtüşme düzeyi/uyum derecesi” nin belirlenmesi). Böylece, istihdamda başarının ölçülmesi gibi, çalışma yaşam kalitesinin ölçülmesi de sadece kazanılan paralarla ilgili bir durum değildir; bireylerin algıları ve karar verme sürecindeki rolleri, işyerindeki gerçek ve algılanan kontrol sahibi olma

durumları, gelişim imkanları, işçi tarafından üretilen mallara ya da sağlanan hizmete yapılan katkının ne derece takdir edildiği/algılandığı, işin diğer yaşam alanları üzerindeki etkisi ve işten alınan ekonomik bağımsızlık hissi gibi çok sayıda faktörün kombinasyonunu da kapsamaktadır (Schalock, 1990:112).

Çeşitli araştırmacılara göre çalışma yaşam kalitesinin boyutları aşağıdaki tabloda özet halde sunulmuştur (Yücel, 2002:25,26; Polat, 2016:36,37).

Tablo 17. Çalışma Yaşam Kalitesi Tanımları ve Boyutları

TARİH	KAYNAK	ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ BOYUTLARI
1975	Scobel	İş güvencesi, daha iyi ödüllendirme sistemleri, daha yüksek ücretler, gelişme için fırsat tanınması, katılımcı gruplar, artan organizasyonel üretkenlik
1981	Ronchi	Ahlaki kavramlar
1983	Carter	İş tatmini, işe gelmeme, sağlık ve güvenlik koşulları
1983	Davis	Çalışan ve tüm iş ortamı arasındaki ilişkinin kalitesi (ekonomik ve teknik boyutlar dahil)
1983	Jain	Kişilerin işteki deneyimi, diğer insanlarla ilişkileri, iş ortamları ve işteki etkinlikleri
1984	Delamotte ve Takezawa	Çalışan problemlerinin iş tatmini ve üretkenliğe olan etkisi
1984	Straw ve Heckscher	İş güvencesi, daha iyi ödüllendirme sistemleri, daha yüksek ücretler, gelişme için fırsat tanınması, katılımcı gruplar, artan organizasyonel üretkenlik
1985	Miklovich ve Glueck	Kişilerin işteki deneyimi, diğer insanlarla ilişkileri, iş ortamları ve işteki etkinlikleri
1989	Balch ve Blank	Çalışanların organizasyonları içerisinde karşı karşıya oldukları durum ya da şartlar. Göstergeleri: iş kazası oranları, işe gelmeme, çalışan devir oranı, şikayet oranları, ücretlendirme, verimlilik, işe bağlılık, moral seviyesi, sendika olup olmaması
1989	Coetzee	Katılımcı yönetim anlayışı
1989	Mukherjee	İş yaşamında elde edilebilecek her şeyi elde edebilme düzeyi, iyi iş ve örgütsel ortam
1989	Robbins	Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması, iş tasarımı ve kararlara katılım imkanı verilmesi
1990	Hammer	İş güvenliği, süreçlerin yeniden tasarlanması
1990	Hian ve Walter	Çalışma koşulları ve iş güvencesi
1990	Hillard	Kişiyi olumlu etkileyecek iş ortamı ve iş ilişkilerinin

		düzenlenmesi ve kişinin ihtiyaçlarının karşılanması (Ücretlendirme, güvenli iş ortamı, dürüst yöneticiler, kararlara katılım, gelişme ve kariyerde ilerleme imkanı)
1990	Schein	İşin, çalışanın kariyer hedeflerini karşılama derecesi, iş tatmini
1990	Stulle	Kişisel ihtiyaçları tatmin edebilme düzeyi
1991	Havlovic	İş güvencesi, daha iyi ödüllendirme sistemleri, daha yüksek ücretler, gelişme için fırsat tanınması, katılımcı gruplar, artan organizasyonel üretkenlik
1992	Coster	İş tatmini ve çalışanın işe verdiği değer, iş yaşamı ve özel yaşam arasındaki denge
1992	Fields ve Thacker	Çalışan, yönetim ve sendikaların günlük karar alma süreçlerinde ortak hareket etmesi
1992	Lawler	Yönetim anlayışı, ticari ilişkiler, organizasyon yapısı, işin tasarımı, takım çalışması, problem çözme, ödüllendirme, prosedürler, kariyer gelişimi, işe alım, eğitim
1992	Schreuder ve Flowers	Teknik ve fonksiyonel yeterlilik, genel yönetim yeterliliği, bağımsızlık/özerklik, güvenlik/istikrar, girişimci yaratıcılık, hizmet duygusu ve bir amaca kilitlenme, yaşam biçimi
1992	Walton	a) Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları, b) Becerileri geliştirme ve kullanma fırsatları, c) Sürekli gelişim ve iyileştirme fırsatları, d) Organizasyona sosyal entegrasyon, e) Organizasyondaki yasalar, f) Çalışma ve özel yaşam alanı, g) Çalışma yaşamının sosyal boyutu, h) Yeterli ve adil ücretlendirme
1993	Allan ve Loseby	Firmanın rekabet gücünü desteklemek üzere firmaya daha bağlı ve motive edilmiş çalışanlar
1993	Bowditch ve Buono	Çalışanların kişisel ihtiyaçlarını tatmin edebilme düzeyi
1993	Hammer ve Champy	İş güvenliği, süreçlerin yeniden tasarlanması

1993	Lau	Firmanın rekabet gücünü desteklemek üzere firmaya daha bağlı ve motive edilmiş çalışanlar
1994	Haskett ve diğ.	Çalışan tatmini, işe ve arkadaşlara bağlılık
1994	Levering ve Moskowitz	Ücretlendirme ve sosyal imkanlar, iş güvencesi, iş ve şirketle gurur duyma, kendini geliştirebilme imkanı, yöneticilerle ilişkiler, açıklık ve adillik, arkadaşlık ortamı
1995	Huselid	Eğitim, işe alma, performans ölçümü
1995	Osterman	İş güvencesi
1995	Vinocur	İş tatmini
1996	Delaney ve Huselid	Eğitim, işe alma, performans ölçümü
1996	McKenna	Yönetim tarzı, etik ve ahlaki davranışlar
1996	Sloan	İş güvencesi
1997	Berstein	İş güvencesi
1997	Cohen ve diğ.	Çalışan devir oranı, iş tatmini, işe gelmeme, iş güvencesi
1997	King ve Ehrhard	Çalışan devir oranı, iş tatmini, işe gelmeme, iş güvencesi
1997	Koretz	İş güvenliği, süreçlerin yeniden tasarlanması
1998	May ve Lau	Ödüllendirme, iş güvencesi, gelişme olanakları sağlayarak çalışan tatminini destekleme, uygun işyeri ortam ve koşulları
2001	Sirgy ve diğ.	Çalışan ihtiyaçlarının tatmin edilemesi: Bunlar (a) sağlık ve güvenlik koşulları, (b) ekonomik ve aile ihtiyaçları, (c) sosyal ihtiyaçlar, (d) takdir/ saygı görme ihtiyacı (e) gerçekleştirme ihtiyacı, (f) bilgi ihtiyacı, (g) estetik ihtiyaçlar

(Polat, 2016:36; Yücel, 2002:25,26)

Tablo 17 incelendiğinde çalışma yaşam kalitesi ve boyutlarının farklı araştırmacılar tarafından birbirine benzer kavramlarla ifade edildiği ve açıklandığı görülmektedir (Yücel, 2002:27; Polat, 2016:37).

Walton' a göre ise; Çalışma Yaşam Kalitesinin unsurları ile göstergelerini sıraladığı boyutları aşağıdaki gibidir;

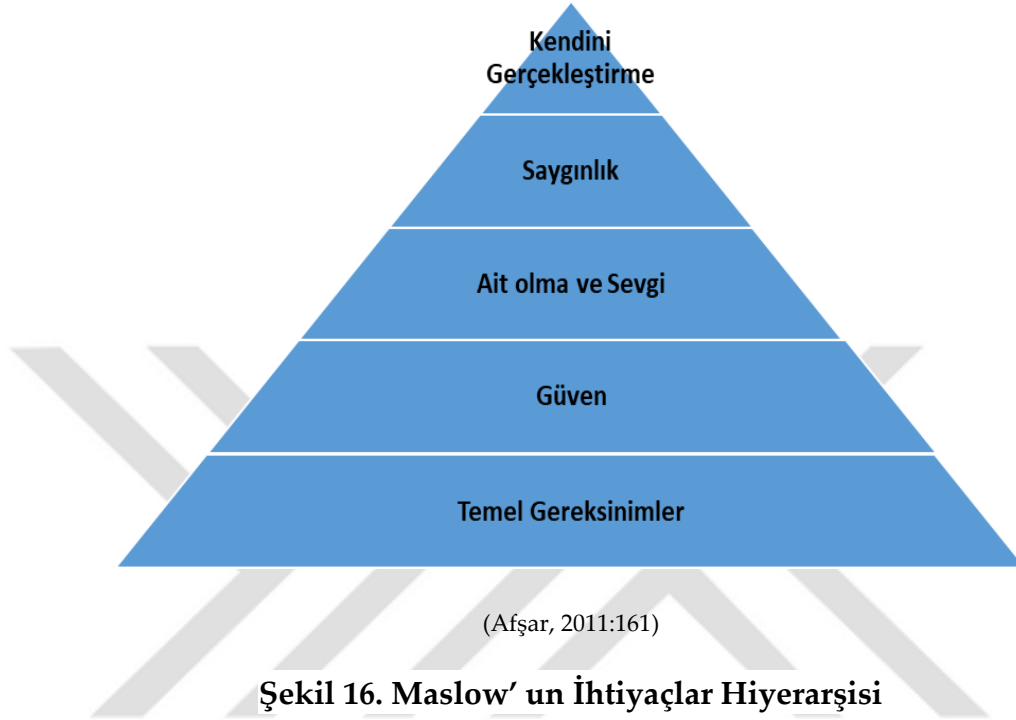
Tablo 18. Walton İş Yaşam Kalitesi Boyutları

Unsurlar	İş Yaşam Kalitesinin Göstergeleri
1. Yeterli ve adil ücretlendirme	- İç ve dış adalet - Adil ücretlendirme - Kardan pay verilmesi - Maaşlar arasında orantı olması
2. Güvenli ve sağlıklı iş koşulları	- Makul çalışma saatleri - Güvenli ve sağlıklı fiziksel ortam
3. Bireysel kapasitenin kullanılması ve geliştirilmesi	- Özerklik - Birden fazla niteliğe sahip olma - Göreceli öz-kontrol - Toplam süreç hakkında bilgi
4. Sürekli gelişim ve iyileştirme	- Kariyer imkanı - Maaş artış imkanı - Kişisel gelişim - İş güvencesi
5. Sosyal bütünleşme	- Önyargının olmaması - Sosyal ilişkiler - Eşitlik, hareketlilik - Topluluk duygusu
6. Demokratik ortam	- İşçi hakları ve yasaları - Düşünce özgürlüğü - Kişisel gizlilik - Tarafsız davranma
7. İş ve yaşam dengesi	- Aile için zaman ayırabilme - Programların dengeli olması
8. Çalışma yaşamının sosyal boyutu	- Şirket imajı - İş uygulamaları - Şirketin sosyal sorumluluğu

(Campos ve Souza, 2006:3; Abul, 2015:53)

Sirgy ve arkadaşlarının (2001) öne sürdüğü Çalışma Yaşam Kalitesi boyutları ise Walton' unkiye benzerdir. Onlar bu boyutları farklı bir şekilde

ortaya koymuş ve açıklamışlardır. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi' nden yola çıkmışlardır.



Şekil 16. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi' nde en altında yaşamı sürdürebilmek için gerekli olan yeme içme, barınma ve cinsellik gibi temel ihtiyaçlar bulunmaktadır. Daha sonra güvenlik/kendini güvende hissetme ihtiyacı gelir. Üçüncü aşamada aidiyet ve sevgi ihtiyacı ile toplumsal kabul görme ihtiyaçları yer alır. Dördüncü aşamada saygınlık ve etrafındaki kişiler tarafından onaylanma ihtiyacı yer alır. Beşinci ve son aşama ise bireysel anlamda bağımsızlık, kendi yönünü çizebilme yeterliliği gibi kişinin kendini gerçekleştirilmesine yönelik ihtiyaçları yer alır. Maslow (1943, 1954)'a göre, piramidin en altındaki üç ihtiyaç grubu kişinin yaşamını sağlıklı bir şekilde sürdürmesi için gereklidir. Dördüncü ve beşinci grup ise, büyüme ihtiyaçlarıdır, bunlar bireyin kişiliğinin gelişimi ile ilgilidir. İhtiyaçlar hiyerarşisi belli bir mantık sırası izler. Diğer bir deyişle; bir önceki ihtiyaç

giderilmeden bir üstteki ihtiyaç grubu bir önem arz etmemektedir. Örneğin kişinin güvenlik ihtiyacının kişi için önem kazanabilmesi için öncelikle yeme, içme, barınma gibi temel fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamış olması gerekmektedir. Bu işlem yukarıya doğru devam eder, ancak daha önce tatmin olmuş ihtiyaçlardan birinde bir eksiklik çıkarsa kişi tekrar o aşamaya dönmektedir (Afşar, 2011:161).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin çalışma yaşamı kalitesi açısından önemi şu şekilde açıklanabilir: Kişinin yaptığı iş kendini geliştirmesine ve daha üst düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamasına olanak sağladığı ölçüde, işten aldığı doyum ve tatmin de artacaktır. Buna göre; bireyleri işe motive etme çabası, onun doyurulmamış ihtiyaçlarını saptama ve karşılama başarısıyla doğru orantılıdır. Diğer yandan kişi çalışma yaşamı içerisinde Maslow'un tüm bu ihtiyaçlarını karşılayabiliyor ve en sonunda da kendini gerçekleştirme safhasına geçebiliyorsa çalışma yaşam kalitesi düzeyi de o ölçüde yüksek olabilecektir. Yayılma yaklaşımı ise, yaşamın bir alanındaki doyumun bir başka alandaki kaliteyi etkileyeceğini öne sürer. Örneğin, bir kişinin işinden sağladığı kalite ve tatmin onun aile, boş zaman, sosyal, sağlık, ekonomik alan gibi diğer yaşam alanlarındaki kalite ve tatminini de etkileyebilir (Afşar, 2011:162; Erbil, 2016:13).

Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi' nden yola çıkarak; Sirgy ve arkadaşları (2001) çalışma yaşam kalitesi; "çalışanın işyerindeki sağlık ve güvenlik ihtiyacı, ekonomik ve aile ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, itibar/saygınlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bilgi ihtiyacı ve estetik ihtiyaç" olmak üzere 7 ihtiyacın karşılanması sonucu oluştuğunu belirtmişlerdir (Afşar, 2011:174; Abul, 2015:52; Aydın, 2009:12; Acar, 2016:17,18).

Sirgy vd. (2001) bu ihtiyaçları da düşük ve yüksek ölçekli ihtiyaçlar olarak ikiye ayırırlar. Düşük ölçekli ihtiyaçlar, sağlık ve güvenlik ihtiyacı ile

ekonomik ve aile ihtiyaçlarıdır. Yüksek ölçekli ihtiyaçlar ise, sosyal ihtiyaçları, saygınlık ve itibar ihtiyacını, kendini gerçekleştirme ihtiyacını, bilgi ve estetik ihtiyaçlarını içermektedir. Bireyin çalışma yaşam kalitesi yayılma teorisi bağlamında yaşamın diğer alanlarına da yayılarak genel yaşam tatminini etkilemektedir. Sirgy, vd. (2001: 253), bunu da şu şekilde açıklamaktadırlar: Örneğin sosyal ihtiyaçlar iş aracılığıyla tatmin edilebilir. Sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının tatmini sağlık ve iş olmak üzere iki yaşam alanındaki tatmine katkıda bulunur. İşteki ekonomik ve ailenin ihtiyaçlarının tatmini, üç önemli yaşam alanına (aile, ekonomi, ve iş) olumlu katkıda bulunur. İşteki sosyal ihtiyaçlarının tatmini, boş zaman, arkadaşlık ve iş olmak üzere üç farklı yaşam alanına katkıda bulunur. Saygınlık ihtiyacı, sosyal statü ve iş gibi iki yaşam alanına katkıda bulunur. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı, din ve iş yaşam alanlarına olumlu katkıda bulunur. Bilme ihtiyacı ise, eğitim ve iş yaşam alanıyla, estetik ihtiyacı da kültür, toplum, çevre ve iş yaşam alanlarına olumlu katkıda bulunur. Hem ihtiyaçların karşılanmasını hem de karşılanan ihtiyaçlar temelinde belirlenen çalışma yaşam kalitesi düzeyinin diğer yaşam alanları üzerindeki etkisini sınamak gerekliliği üzerinde duran Sirgy ve diğerleri, çalışma yaşam kalitesi ile işyeri yükümlülükleri, iş ortamı ve örgütsel bağlılık gibi faktörlerin ilişkisinin ölçülmesini önermiştir (Sirgy, vd, 2001; Afşar, 2011:174).

Sirgy ve arkadaşları (2001) yayılma etkisi teorisine bağlı olarak geliştirdikleri bu yöntemde boyutlardan kısaca söz etmek gerekirse;

1. Sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının sağlanması;

- Yaralanmaya sebep olacak durumlardan ve olası hastalıklardan korunma,
- İş ortamı haricinde yaralanma ve hastalıktan korunma,
- Sağlıklı yaşamın sürekliliğidir.

2. Ailevi ve ekonomik gereksinimlerin sağlanması;

- İş karşılığında tatmin edici ücret elde etme,
- İşin çalışana sağladığı güvence,
- Aile için gerekli diğer gereksinimler. Örneğin; çalışan bireyin ailesiyle zaman geçirebilmesi ve onlara yeterli düzeyde zaman ayırabilmesi.

3. Sosyal gereksinimlerin sağlanması;

- Çalışma ortamında temelleri atılan ilişkiler ve işbirlikleri,
- Çalışma hayatı dışında kalan zamanda gerçekleştirilen eğlenceli zaman

4. Saygı olarak tatmin;

- Kurum için yapılan işin değerinin bilinmesi ve çalışanın başarısı için tebrik edilmesi,
- Kurum dışarısında sunulan işin anlaşılması ve takdir edilmesidir.

5. Gerçekleştirebiliyor olmanın verdiği tatmin;

- Kurum içinde takım olarak işi gerçekleştirebilme başarısı,
- Bireysel ve profesyonel olarak kurum içinde işi gerçekleştirebilme ve başarabilme

6. Bilgi yönünden tatmin olmak;

- Çalışanın verimliliği ve üretkenliği arttırmak için işin ince nüanslarını öğrenmesi,
- Bireysel Profesyonel beceri ve yeteneklerinin iyileştirmek için için öğrenme

7. Yaratıcılık açısından tatmin;

- Kişisel konularda yaratıcılık sağlayabildiği kadar işyerinde de bu yaratıcılığı sağlayabilmesidir (Aydın, 2009:12; Acar, 2016:17,18).

2.3.8. Çalışma Yaşam Kalitesi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Yücel (2002), tez çalışması kapsamında derlediği Çalışma Yaşam Kalitesi ile ilgili yabancı literatürdeki araştırmaları aşağıdaki gibi tabloştürmüştür.

Tablo 19. Çalışma Yaşam Kalitesi ile İlgili Araştırmalar

TARİH	KAYNAK	ARAŞTIRMA KONUSU	İNCELENEN ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ KONULARI
1976	Ogden	Çalışma yaşamında stres	Stres, sağlık, moral, motivasyon, sahiplenme
1981	Graber	İş tatmini, performans kavramlarının çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi	Ödüllendirme, iş tasarımı, kişiler arası ilişkiler, fiziksel çevre, iş basitleştirme, çalışan performansı
1981	Ronchi	Çalışma yaşam kalitesi hareketi	Katılımcılık, iş tatmini, şikayetler
1983	Stein	Etkinlik yönetimi için çalışma yaşam kalitesinin kullanılması	Kurum kültürü, karar vermede katılım, öğrenme ve beceri geliştirme, çalışan tatmini, paylaşım
1984	Cornell	Fiziksel koşulların, işin içeriğinin, organizasyonel ve sosyal yapı ile bireysel farklılıkların çalışma yaşam kalitesi ve iş performansını etkilemesi	İş tatmini, motivasyon, stres, verimlilik
1984	Lewandowski	Sağlık kuruluşlarında çalışma yaşam kalitesi	Sağlık kuruluşlarında kalite çemberlerine katılımın çalışma yaşam kalitesi ve maliyetler üzerindeki etkisi
1984	Straw ve diğ.	İletişim endüstrisinde yeni iş ilişkileri	Kurum kültürü, karar vermede katılım, öğrenme ve beceri geliştirme, çalışan tatmini, paylaşım

1985	Grady	Kalite çemberlerine katılımın çalışma yaşam kalitesi ile ilgisi	Kalite çemberleri ile katılımcı yönetim anlayışı
1985	Steiner	İnanç, sosyal çevre ve fizyolojik faktörlerin (öğrenilmiş davranış), iş karakteristikleri ile kesişiminin çalışma yaşam kalitesini etkilemesi	Çalışma ortamındaki genel ruh sağlığı
1986	Lawler	Katılım Stratejilerinin belirlenmesi	Devamsızlık ve çalışan devir oranı
1986	Palan	Kadınların çalışma yaşam kalitesi kriterlerine demografik açıdan yaklaşımları	Stres, çalışma koşulları
1987	Grosch	Sağlık personelinin kalite çemberlerine katılımıyla çalışma yaşam kalitelerindeki değişiklik	Katılımcı karar verme, stres, çöküntü, eşitlik, yöneticinin desteği, işe katılım
1990	Hammer	İşlerin yeniden tasarlanması	Süreçlerin etkisi
1990	Hillard	Çalışma yaşam kalitesinin artırılması	Kurum kültürü, karar vermede katılım, öğrenme ve beceri geliştirme, çalışan tatmini, paylaşım
1990	Pearlman	Çalışan odaklı iş süreçlerinin performans üzerindeki etkisi	Süreçlerin tasarlanması, sürece katılım, sürecin sahiplenilmesi
1990	Peterfreud	Yönetim anlayışında etkin iletişimin farkı, çalışma yaşam kalitesi çalışmalarının yönetim tarafından desteklenmesi	Yönetim yaklaşımları, bilgi kaynaklarına erişim ve bilginin paylaşımı, etkin iletişim, kararlara katılım
1991	Havlovic	Çalışma yaşam kalitesi ve insan kaynağı çıktıları; bir üretim tesisinde çalışma yaşam kalitesi kriterlerinin izlenmesi	Kurum kültürü, karar vermede katılım, öğrenme ve beceri geliştirme, çalışan tatmini, paylaşım, devamsızlık, iş kazaları, şikayetler ve işe gelmeme oranları
1992	Bertrand	Amerikan Donanması'ndaki çalışma yaşam kalitesi ile yönetim tarzı	Etkin iletişim, iş tatmini, eğitim, ahlak, adalet, yönetim tarzı, kar

		arasındaki ilişki	
1992	Fields ve Thacker	Firma ve sendikaların çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkileri	Süreçlerin yeniden yapılandırılması
1992	Stanley	Çalışma yaşam kalitesinin tanımlanması ve ölçülmesi	Kurum kültürü, karar vermede katılım, öğrenme ve beceri geliştirme, çalışan tatmini, paylaşım
1992	Wiesner	Güney Afrika'daki yöneticilerin çalışma yaşam kalitesine bakışları	İş tasarımı, işe alım, performans değerlendirme, eğitim ve gelişim, çalışan ilişkileri
1993	Hammer ve Champy	İş süreçlerinin yeniden tasarlanması	Süreçlerin etkisi
1994	Hung	Çalışma saatlerinin çalışma yaşam kalitesi üzerine etkisi	Çalışma saatleri
1994	Igbaria	Bilişim sistemleri çalışanları arasında deneyim, iş süreçlerine katılım ve çalışma yaşam kalitesi	Katılımcı olmak, sorumluluğa bağlı stres
1994	Shareef	Organizasyonel değişikliklerde katılımcı olmanın yarattığı farklılıklar	Katılımcı olmak
1995	Huselid	İnsan kaynağı çıktılarının çalışan devir oranı, üretkenlik ve kurumsal finansal performans üzerindeki etkisi	Kurum kültürü, karar vermede katılım, öğrenme ve beceri geliştirme, çalışan tatmini, paylaşım
1996	Delaney ve Huselid	Organizasyonel performansın algılanmasında insan kaynağı uygulamalarının etkisi	Kurum kültürü, karar vermede katılım, öğrenme ve beceri geliştirme, çalışan tatmini, paylaşım
1996	Smulders ve diğ.	Avrupa Birliği ülkelerinin çalışma yaşam kalitesi düzeylerinin karşılaştırılması	Ulusal kültürler, ekonomik yapı
1997	Cohen ve diğ.	Kendini yöneten takımların çalışma yaşam kalitesi ile ilişkisi	Kendini yöneten takımlar, iş tatmini, takım çalışması
1997	King ve Ehrhard	Organizasyonel onaylama	Kurum kültürü, karar vermede katılım, öğrenme ve beceri geliştirme, çalışan tatmini, paylaşım

1997	Nash	Tıp Merkezi'ndeki yeniden yapılanmasının çalışma yaşam kalitesi ve hasta tatmini üzerindeki etkisi	Takım çalışması, çalışma koşulları, iş tatmini, gelişim ve eğitim
1998	Beecham ve diğ.	Yüksek öğrenim enstitülerinde çalışma yaşam kalitesi prensiplerinin yerleştirilmesi	İşe bağlılık, eşitsizlik, karar vermede katılım, yönetim yaklaşımı, çalışanın tanınmaması
1998	Lehto	Finlandiya'daki çalışma yaşam kalitesi düzeylerinin yıllara göre değişimi	Zaman baskısı, personelin işe gelmemesi, verimlilik, sosyal çatışma, stres
1998	May ve Lau	Çalışma yaşam kalitesi ve iş performansı için karşılıklı kazan-kazan paradigması	Ücretlendirme ve sosyal imkanlar, iş güvencesi, iş ve şirketle gurur duyma, kendini geliştirebilme imkanı, yöneticilerle ilişkiler, açıklık ve adillik, arkadaşlık ortamı
1998	McCalman	Elektrik endüstrisinde kendini yöneten takımların kullanımının çalışma yaşam kalitesi üzerine etkisi	Fiziksel çevre, ergonomi, sosyal iletişim, insan ilişkileri, kişisel beceri, kariyer gelişimi
1999	Abo- Znadth	Suudi Arabistan sağlık sektöründe çalışan hemirelerin çalışma yaşam kaliteleri	İş tatmini, motivasyon, işin ve kişinin özellikleri, iş yerinin ortamı, stres, işe gelmeme, çöküntü, hayal kırıklığı, hasta bakım kalitesi
1999	Joseph ve diğ.	Toplam Kalite Yönetiminin çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisi	Yönetim yaklaşımı, alışanların yetkilendirilmesi, kararlara katılım
1999	May ve Lau	Şirketlerin çalışma yaşam kalitesine ait imajlarının şirketin pazar payı ve finansal verimliliği üzerine etkisi	Ücretlendirme ve sosyal imkanlar, iş güvencesi, iş ve şirketle gurur duyma, kendini geliştirebilme imkanı, yöneticilerle ilişkiler, açıklık ve adillik, arkadaşlık ortamı
1999	Tuuli ve Karisalmi	Perakende sektöründe çalışanların iş yaşam kaliteleri ve çöküntü arasındaki ilişkisi	Çöküntü (stres, yorgunluk), çatışma, iş kontrolü, yöneticinin işi, işin organizasyonu, işin

			monotonluğu
2000	Anonymous	İngiltere'deki çalışma yaşam kalitesi düzeyi, e-Teknolojilerinin çalışma yaşam kalitesine etkisi	Stres, iş süreleri, iş güvencesi, başarı baskısı, değişime uyum, iş ve özel yaşam dengesi, performans ve teşvik sistemleri
2000	Worrall ve diğ.	Kamu ve özel sektör yöneticilerinin çalışma yaşam kalitesi ile ilgili algılamaları	Deneyim, iş bilgisi, yönetim yaklaşımı
2001	Arts ve diğ.	Evde bakım hizmetlerinde çalışanların çalışma yaşam kalitesi	İşyükü, işin özellikleri, çalışma koşulları, sosyal destek, stres, iş tatmini, bitkinlik, (iş yükü, psikolojik ve fiziksel sonuçlar, başedebilme becerisi)
2001	Cambalikova	Slovak endüstrisinde sendikaların çalışma yaşam kalitesine etkisi	Hedefler, yönetim şekli
2001	Goodman ve diğ.	Organizasyondaki kültürel değerlerin organizasyonel bağlılık, işe katılım, yetkilendirme, iş tatmini ve çalışan devir oranı ile ilişkisi	Organizasyonel bağlılık, işe katılım, yetkilendirme, iş tatmini, çalışan devir oranı
2001	Ingelgard ve Norrgren	Değişimin iş yaşam kalitesi ve ekonomik getiri üzerinde etkisi	Fiziksel çevre, ergonomi
2001	Siegel	Yönetim muhasebesinde çalışma yaşam kalitesi	İşlerin değişimi, iş tatmini, çalışma saatleri
2001	Stejin	Çalışma şekillerinin çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisi	Takım çalışması

(Yücel, 2002:51-55)

Tablo 19' dan görüleceği gibi, Çalışma Yaşam Kalitesi ile ilgili çalışmaların ağırlıklı olarak Örgütsel Davranış' ın farklı konuları ile ilişkilendirildiği görülmektedir.

Ülkemizde Çalışma Yaşam Kalitesi alanında yapılan tezlerin 11' inin doktora, 37' sinin yüksek lisans tezidir. Bunların, 13' ü İşletme, 9' u Hemşirelik, 7'si Eğitim ve Öğretim, 5' i Sağlık Kurumları Yönetimi, 5' i Turizm, 3'ü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, 2' si Halk Sağlığı, 2' si Endüstri, 1'i Sosyoloji, 1'i ise Ev Ekonomisi alanındadır. (www.yoktez.gov.tr, 25.12.2017)

Spor alanında ise hiçbir çalışmanın olmaması dikkat çekicidir. Araştırmamızın araştırma alanlarından birisinin Çalışma Yaşam Kalitesi olarak seçilmesi, Spor Yönetim Bilimleri alanında bir ilk olacaktır.

Tablo 20. Türkiye' de Çalışma Yaşam Kalitesi Konusu ile İlgili Lisansüstü Tezler

TEZ BAŞLIĞI	TEZ TÜRÜ, YAZAR VE YILI	ARAŞTIRMA ALANI	ÇALIŞMALARINDA BENİMSEDİKLERİ YAKLAŞIM VE KULLANDIKLARI ÖLÇEK
"Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi"	Doktora Tezi, Yücel Devrim, 2002	Endüstri ve Endüstri Mühendisliği	-
"Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma"	Doktora Tezi, Selda Taşdemir Afşar, 2011	Sosyoloji	Sirgy ve arkadaşlarının (2001) geliştirilen ve yazarın Türkçe' ye uyarlanmış olduğu ölçek kullanılmıştır.
"İkili Değişkenler için Faktör Analizi: Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Bir Uygulama"	Doktora Tezi, Hakan Bektaş, 2015	İşletme	Darren Van Laar ve ark.nın geliştirdiği tarafından geliştirdiği, Türkçe'ye tercümesi Emin Cihan Duyan vd tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ancak yazar tarafından geçerlik güvenilirlik tekrar yapılmıştır.
"Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşlerinden Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama"	Doktora Tezi, Mehmet Tuncer, 2012	Turizm	Ölçeğin alındığı kaynak belirtilmemiş.
"Elektronik Bilgi Sistemi ve Çalışma Yaşam Kalitesi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakülteleri Hastaneleri İbn-İ Sina Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama"	Doktora Tezi, Elif Dikmetaş, 2004	Sağlık Kurumları Yönetimi	Literatür bilgisinden yararlanılarak araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.
"Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı"	Doktora Tezi, Mahmut Demir, 2009	Turizm	Walton (1975), B. Gilbert (1989) ve Sirgy vd. (2001)' nin yaptığı

Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi”			çalışmalardan alınmıştır.
“Öğretmenlerin Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algılarının İş Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkisi”	Doktora Tezi, Hüseyin Akar, 2017	Eğitim ve Öğretim	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemiyor.
“Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”	Doktora Tezi, Sinan Yalçın, 2014	Eğitim ve Öğretim	Erdem (2008) in çalışmasındaki ölçek kullanılmıştır.
“Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesini İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul’da Bulunan Beş Yıldızlı Otelde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Arif Yılmaz, 2016	Turizm	Walker ve ark.nın (2009), geliştirdiği ve Türkçeye uyarlaması Aba (2009), tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır.
“Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Dursun Çiçek, 2005	İşletme	Literatürdeki farklı anketlerden yararlanılmıştır.
“İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi ile İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki”	Doktora Tezi, Meltem Akın Kösterelioğlu, 2011	Eğitim ve Öğretim	McDonald (2001) tarafından geliştirilen, araştırmacı tarafından Türkçeye uyarlanan “İş Yaşam Kalitesi Ölçeği” kullanılmıştır.
“Öğretmenlere Göre Kamu ve Özel Liselerde İş Yaşamı Kalitesi ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi”	Doktora Tezi, Mustafa Erdem, 2008	Eğitim ve Öğretim	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemiyor.
“Turizm İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Markası Algısı ve Çalışma Yaşam Kalitesi İlişkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Tahir Dursun, 2017	Turizm	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemiyor.
“Merhamet Yorgunluğu Düzeyinin Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlişkisi: Sağlık Profesyonelleri Örneği”	Yüksek Lisans Tezi, Fatma Nur Polat, 2016	Sağlık Kurumları Yönetimi	Stamm (2005) tarafından hazırlanan, Yeşil ve arkadaşları (2010) tarafından Türkçeye uyarlanan 30 ifadeden oluşan Çalışanlar İçin Yaşam Kalitesi Ölçeği kullanılmıştır.
“Yöneticiye Duyulan Güven ile Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar’daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir	Yüksek Lisans Tezi, Yusuf Gökçe, 2016	Turizm	Sirgy, vd. (2001) tarafından geliştirilen ve Afşar’ın (2011) çalışmasında kullanılan ölçek uygulanmıştır.

Araştırma”			
“Stresin Hemşirelerde Çalışma Yaşam Kalitesine Etkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Nadife Bircan, 2014	Sağlık Kurumları Yönetimi	Yalnız literatür taraması yapılmıştır.
“Evli ve Çalışan Bireylerin Çalışma Yaşam Kalitesinin Evlilik Uyumuna Etkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Didem Demir Erbil, 2016	Ev Ekonomisi	Sirgy, vd. (2001) tarafından geliştirilen ve Afşar’ın (2011) çalışmasında kullanılan ölçek uygulanmıştır.
“Çalışma Yaşam Kalitesinin Tükenmişlik Sendromu Üzerinde Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”	Yüksek Lisans Tezi, Ayşegül Acar, 2016	Turizm	Sirgy, vd. (2001) tarafından geliştirilen ve Afşar’ın (2011) çalışmasında kullanılan ölçek uygulanmıştır.
“Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarında Esnek Çalışma Saatlerinin Yeri ve Önemi: Ordu Sağra Örneği”	Yüksek Lisans Tezi, Deniz Özlem Özaktaş, 2003	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemiyor.
“Yöneticilerde İş Stresini Engellemede Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programların Kullanılması ve Özel Sektörde Yapılan Bir Saha Araştırması”	Yüksek Lisans Tezi, Çiğdem Ovacı, 2003	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemiyor.
“İşgörenlerin Çalışma Yaşam Kalitesi Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkinin İncelenmesi: Elazığ İli Sağlık Çalışanları Örneği”	Yüksek Lisans Tezi, Gülşen Gündoğdu, 2017	Sağlık Kurumları Yönetimi	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenemiyor.
“Hemşirelerin Çalışma Yaşam Kalitesinin Hasta Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi”	Yüksek Lisans Tezi, Çiğdem Toprak, 2013	Hemşirelik	“Sağlık Çalışanları Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği” kullanılmıştır. Güvenirlilik ve geçerlilik çalışması Aydın (2011: 80) tarafından yapılmıştır.
“Rehberlik Ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Yaşamı Kaliteleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”	Yüksek Lisans Tezi, Bahameddin Karaköse, 2012	Eğitim ve Öğretim	Yeşil, Ergun, Amasyalı, Er, Olgun ve Tamer (2010)’in Çalışanlar için Yaşam Kalitesi Ölçeği kullanılmıştır.
“Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Çalışma Yaşamı Kalitesi ve Etkileyen Etmenlerin Değerlendirilmesi”	Yüksek Lisans Tezi, Nergiz Kaya, 2011	Halk Sağlığı	Laar vd (2007)’ nın geliştirdiği ve yazarın Türkçe’ ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır.
“Çalışma Hayatının Kalitesi ve Çağrı Merkezi Uygulamaları”	Yüksek Lisans Tezi, Pınar Kurt Uğur, 2010	İşletme	Anket soruları araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.
“Sağlık Yönetimi Alanında Lisans Eğitimi Almış Sağlık Çalışanlarının Çalışma Yaşam Kalitelerinin Değerlendirilmesi”	Yüksek Lisans Tezi, İlknur Aydın, 2009	Sağlık Kurumları Yönetimi	Anket soruları, literatür bilgisinden hareketle araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.
“Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarında Esnek	Yüksek Lisans Tezi,	Çalışma	Erişim kısıtı olduğu için tezin

Çalışma Saatlerinin Yeri ve Önemi: Ordu Sagra Örneği”	Deniz Özlem Özaktaş, 2003	Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	içeriği görüntülenemiyor.
“Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi: Bir Uygulama”	Yüksek Lisans Tezi, Şilan Erat, 2010	Hemşirelik	Ölçeği nereden aldığını belirtmemiş.
“Meslek Lisesi Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesine İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Tanju Demir, 2016	Eğitim ve Öğretim	McDonald (2001)’ in geliştirdiği ve Kösterelioğlu (2011)’ nun Türkçe’ ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır.
“Hemşirelerde İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Geliştirme: Bir Uygulama”	Yüksek Lisans Tezi, Handan Alan, 2012	Hemşirelik	“Hemşirelerde İş Yaşam Kalitesi Ölçeği” kullanılmıştır.
“Psikolojik Güçlendirme ile İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama”	Yüksek Lisans Tezi, Serhan Turan, 2014	İşletme	Walker ve ark.’ nun (2009) geliştirdiği ve Türkçe’ ye uyarlaması (2009) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır.
“Sosyal Zekâ Düzeyi ve Algılanan İş Yaşam Kalitesi Etkileşimine Yönelik Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Akın Abul, 2015	İşletme	Van Laar vd. (2007)’ nun çalışmasındaki ölçek kullanılmıştır. (Türkçeye uyarlayan belirtilmemiş)
“Hemşirelerin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerinin İş Yaşam Kaliteleriyle İlişkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Sibel Öcal Uzunkaya, 2010	Hemşirelik	Esra Uğur (2005)’ un çalışmasındaki ölçek kullanılmıştır.
“Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara’daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Zeynep Ünlü, 2015	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	McDonald (2001)’ in geliştirdiği ve Kösterelioğlu (2011)’ nun Türkçe’ ye uyarladığı ölçek kullanılmıştır.
“İş Yaşam Kalitesi ve İşe Yabancılaşmanın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama”	Yüksek Lisans Tezi, Esra Genç, 2015	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“İşyeri Yaşam Kalitesinin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri: Özel Liseler Üzerine Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Selim Baydar, 2016	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Branş Öğretmenlerinin Çokkültürlü Yeterlik Düzeyleri ve İş Yaşam Kalitesine Yönelik Algıları”	Yüksek Lisans Tezi, Mehmet İsmetoğlu, 2017	Eğitim ve Öğretim	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Çekicilik: Şanlıurfa’daki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Rojda Nur, 2017	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık	Yüksek Lisans Tezi,	İşletme	Çiçek (2005)’ in çalışmasındaki

Sektöründe Bir Uygulama”	Gökhan Aba, 2009		ölçek kullanılmıştır.
“Hemşirelerin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları ve İş Yaşam Kalitesinin İş Doyum Düzeyine Etkileri Üzerine Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Demet Avcı Öztürk, 2010	Hemşirelik	Aban ve Uğur (2008)’ un çalışmasındaki ölçek kullanılmıştır.
“Dicle Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde İş Yaşamı Kalitesi ve Etkileyen Etmenlerin Değerlendirilmesi”	Yüksek Lisans Tezi, Mehmet Ali Şen, 2016	Halk Sağlığı	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi ile İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Aylin Güçlü, 2014	Hemşirelik	Hemşirelik İş Yaşamı Kalitesi Ölçeği (Quality of Nursing Work Life SurveyQNWL) hemşirelerin iş yaşam kalitesini ölçmek amacıyla Brooks (2001) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe formunun geçerlilik güvenilirlik çalışması Şirin (2011) tarafından yapılmıştır.
“Özel Hastanelerin Örgütsel Öğrenme Düzeyleri ile Sağlık Profesyonellerinin İş Tatminleri ve İş Yaşam Kaliteleri Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Pınar Özer, 2013	İşletme	Walker ve ark.’ nın (2009) geliştirdiği ve Türkçe’ ye uyarlaması (2009) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır.
“Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Algıladıkları İş Yaşamı Kalitesi ve Örgüte Bağlılık Durumları”	Yüksek Lisans Tezi, Handan Eren, 2013	Hemşirelik	Şirin tarafından (2011) Türkçe’ye uyarlanan “Hemşirelik İş Yaşamı Kalitesi Ölçeği” kullanılmıştır.
“Hemşirelerin İş Yaşamı Kalitesini Etkileyen Etmenler: Balıkesir Örneği”	Yüksek Lisans Tezi, Soner Ayaz, 2014	Hemşirelik	ABD’ de geliştirilmiş (2011), bir ölçek kullanılmıştır.
“Ceza ve Tevkif Evlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”	Yüksek Lisans Tezi, Ayfer Karaaslan, 2016	Hemşirelik	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Barış Öztuna, 2007	Endüstri ve Endüstri Mühendisliği	Ölçeği nereden aldığı ile ilgili bir ibare bulunmamaktadır.

(Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur)

2.4. ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI

Robinson ve Greenberg (1998) ile Sackett ve DeVore (2001)' in yaklaşımlarını temel alarak, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili bir tanım yapılabilir. Buna göre; “üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgütün üyesi tarafından yapılan, örgütün meşru ilgilerinin tersi yönde görülen kasıtlı her tür davranıştır”. Üretkenlik karşıtı iş davranışının bu tanımında odak noktası, davranışın sonuçlarından ziyade, davranışın kendisine yöneliktir (örn. verilen zarar gibi). Bu tanımda sadece kasıtlı davranışlar yer alır. Kazara yapılan eylemler zarar verebilse bile, bunlar üretkenlik karşıtı davranışlar kapsamında değildir. Hem bireyleri hem de örgütü hedef alan negatif davranışları kapsar, çünkü her iki türe yönelik eylem de örgüt üzerinde ciddi sonuçlara neden olabilir. Burada örgüt üyelerinin davranışı dahil edilir, fakat dışarıdan gelenlerin (örn. müşterilerin, daha önceki çalışanların) davranışları dahil edilmez. Dışarıdan gelenlerin eylemleri de endişelendirici olabilirken, mevcut çalışanların eylemleri, herhangi bir örgütün en öncelikli kaygısıdır (Gruys ve Sackett, 2003:30).

Çalışanlar davranışları ara sıra negatif yönde sapmakta ve bu da örgüt işleyişini aksatmakta ve örgütün amaç ve hedefleri ile bağdaşmayan tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerine, ayrıca norm ve değerlerine ters düşen ve örgüt üyelerinde bilinçli olarak gerçekleştirilen bu davranışlar üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak adlandırılmaktadır. Bu davranışlar, örgütsel hayatı tehdit eden ciddi bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Polatçı vd, 2014:3,4).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tanımı, başkalarına zarar veren (ya da bu niyette olan) eylemler, diğer deyişle kısaca “saldırganlık” ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Her ne kadar üretkenlik karşıtı iş davranışları hedef

ve/ya da ortam bazlı eylemleri içerse de her ikisi de zararlı eylemlerdir ve aralarında üretkenlik karşıtı iş davranışlarının sadece insanlara değil, aynı zamanda kurumlara da zarar verme kapasitesine sahip davranışları içermesi noktasında bir ayrım vardır. Birçok araştırmada üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yönelik saldırganlık durumu diğer formdaki davranışları da belirlemiştir (Spector, 2011:343).

Ayrıca, toplumun örf ve adetleri, gelenek ve görenekleri ile örgütsel kültürün belirlemiş olduğu kural, değer ve normlara uymayan davranışlar sapma olarak görülmektedir (Demir, 2010:197). Literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışları ile eşanlamlı olarak kullanılan örgütsel sapma, örgütlerin kendine özgü kültürlerinde ortaya çıkan formel ve informel kurallar ile değerler, normlar, örgütün varlığı ve çalışma arkadaşlarına yönelik olarak istemli şekilde yapılan her türlü zarar verici nitelikteki negatif davranışlardır (Bayın ve Yeşilaydın, 2014: 85). Çalışanların örgütsel sapma davranışları sergilemelerine örgütsel ve ayrıca sosyoekonomik ve sosyokültürel bazı faktörler neden olmaktadır (Bayın ve Yeşilaydın, 2014:96).

Örgütsel sapma davranışında vurgulanmak istenen, örgüt politikaları, kuralları ve örgüt normlarının çalışanlar tarafından kasıtlı olarak ihlal edilmesidir. Diğer bir deyişle, nedenlerinin ve sonuçlarının ne olduğundan ziyade davranışın kasıtlı olarak yapılıp yapılmaması önemlidir. Vurgulanmak istenen diğer bir nokta da şudur, örgütsel sapma davranışı örgüt çalışanınca gerçekleştirilmiş olmalıdır. Örgütte daha önce çalışıp ayrılmış bir birey örgüte ve çalışanlarına karşı kasıtlı zarar verici bir davranışta bulunursa bu durum örgütsel sapma davranışı olarak nitelendirilemez (Anasız, 2016:14).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tanımlarını tartışırken Collins ve Griffin (1998) bu tanımların/davranışların neredeyse tamamının, sosyal ve örgütsel kurallar ve değerleri için birer saygısızlık olarak nitelendirilmiştir. Buna ek olarak, bu araştırmacılar üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, ciddiyet boyutunda düşük düzey (örn. ufak tefek hırsızlık) ile önemli oranda ciddi (örn. Şiddet) arasında değişebileceğine de dikkat çekmişlerdir. Benzer şekilde Hogan ve Hogan (1989) da üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, işe gelmemeden saldırıya kadar bütün kötü niyetli davranışları kapsayan bir yapı olarak ele alır. Diğer tanımlar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, bir örgütün ve üyelerinin iyi oluş hallerini tehdit eden ve sivil, saygılı ve uygun davranışların açık ve örtük kurallarını ihlal eden eylemler olarak gösterirler (örn. Baron ve Richardson 1994; Martinko ve Zellars 1998; Robinson ve Bennet 1995). Bizler, bu bakış açlarına katılıyor ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, bir örgütün üyesi tarafından, örgüte ya da onun üyelerine zarar veren eylemler olarak görüyoruz (Martinko vd. 2002:37).

Diğer taraftan taciz, rahatsızlık verme ve dışlama gibi kurban/kurbanları hedef alan örgütsel sapma davranışlarının bir özelliği de; haftalık-aylık tekrarlama veya uzun süredir devam etmesi gibi süreklilik arz etmesidir (Djurkovic vd, 2006:74). Cinsel taciz (Sexual harassment) ve kişisel saldırganlık (personal aggression), üretkenlik karşıtı iş davranışları/olayları, özellikle de kabalık (incivility), zorbalık (bullying) ve iş yerindeki psikolojik şiddet (mobbing), aslında anlaşılma zorlaştırıcı çeşitli birtakım ortak özellikleri paylaşıyorlar. Bu sorunlar; hedefin öznel algılanışı, niyetin belirsizliği ve örgütsel normların ihlal edilmesini (özellikle de iktidarın kötüye kullanımı) içermektedir (Popovich ve Warren, 2010: 47).

Reaktif, proaktif ve ilişkisel olmak üzere üç çeşit üretkenlik karşıtı iş davranışı vardır. Bu türler, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının daha geniş kapsamlı temalar dahilinde genişletilmiş hali olarak da kabul edilebilir. Bireyler reaktif ve proaktif nedenlerden, bu iki türün birleşiminden ya da insanlara/kurumlara odaklı olup olmamalarından dolayı, herhangi bir üretkenlik karşıtı iş davranışları eylemine dahil olabilirler. Bu nedenle, birey bir eşyayı, tek amacı kuruma zarar vermek (reaktif) ya da eşyayı çalmak fakat zarara sebep olmak istemek (proaktif) şeklinde iki şekilde çalabilir. İlişkisel saldırganlık ise mal, mülk veya kuruluştan ziyade kişilere karşı bir davranış şeklidir ki bu da sadece insanlar arasındaki ilişkilerin zarar görme özelliğine sahip olmasından kaynaklıdır. Kurumun çatısı altında ortaya çıkan bu ilişki bireysel ya da mesleki nitelikte olabilir. Bir çalışan, başka bir çalışanın itibarını zedelerken, aynı zamanda hedef kişinin diğer çalışanlarla ilişkisini de bozabilir (Hedefin bir üst amiri ile olan ilişkisi gibi) (Spector, 2011:344).



Örgütlerdeki olumsuz davranışlar genel olarak çalışma psikolojisi, eğitim ve örgütsel davranış literatürlerinde ele alınmaktadır. Diğer deyişle, işyeri ortamındaki olumsuz davranışlar farklı bakış açıları ile farklı başlıklar altında değerlendirilmektedir. Buna göre; işyeri sapkınlığı, istenmeyen örgütsel davranış, itaatsizlik, saldırganlık, asosyal davranış ve misilleme davranışları olumsuz davranışlar olarak sıralanabilir, ancak kavramlardan bazıları birbirleri ile içiçe geçmiş kavramlardır (Seçer ve Seçer, 2007).

Endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanındaki başlıca temalardan biri, bireysel özellikler (örn. beceriler, yetenekler, kişilik özellikleri) ile iş yeri davranışı arasındaki ilişkilerin haritasının çıkarılmasıdır. Bu ilişkilerin anlaşılması, örgütlerin, istedikleri işyeri davranışlarına uygun kişilik özelliklerine sahip çalışanları seçmelerine olanak sağlar. Tarih boyunca,

personel seçimine yönelik araştırmalar öncelikle istenen çalışma davranışlarına sahip en olası adayların tespit edilmesine odaklanmıştır (örn. yüksek kalitede ürün ıkarabilenler ya da yüksek oranda alışabilenler gibi). Günümüze daha yakın bir zamanda ise ilgi odağı, istenmeyen, üretkenlik karşıtı davranışların da geniş alanını kapsayan iş davranışlarının genişletilmesine kaymıştır (Campbell 1990; Gruys ve Sackett, 2003:30).

İşyerinde görülen olumsuz davranışların literatürde şu başlıklar altında incelendiği görülmektedir; intikam-revenge (Bies vd, 1997; Kim vd, 2008) üretkenlik karşıtı iş davranışları (Mangione ve Quinn, 1975; Fox vd, 2007), örgütsel sapma (Berry vd, 2007) , sapkın davranış (Robinson ve Bennett, 1995) mobbing (Knorz ve Zapf, 1996; Zapf ve Einarsen, 2005; Leymann, 1996; Zapf vd, 1996), misilleme-retailation (Skarlicki vd, 1997), işyeri terörü (Neuman ve Baron, 1998), işyerinde şiddet (Rogers ve Kelloway, 1997), örgütsel sabotaj (Di Battista, R.A.,1991; Ambrose vd, 2002), antisosyal davranışlar (Giacalone ve Greenberg, 1997), umursamazlık-incivility (Andersson ve Pearson, 1999), saldırganlık-workplace aggression (Neuman ve Baron 1997, Spector 1975; Keashley ve Jagatic 2003; Barling 1996; Keashly ve Harvey, 2005; Lim vd, 2008; Zapf ve Einarsen, 2005; Hershcovis ve Barling, 2010:25), duygusal istismar-emotional abuse (Keashly ve Harvey, 2005; Keashly vd, 1994), zorbalık-bullying (Rayner ve Keashly, 2005; Keashly ve Jagatic, 2003; Lewis ve Sheehan 2003; Brotheridge ve Lee, 2010; Einarsen vd, 2003; Baillien vd, 2009:1; Jimenez vd, 2008), cinsel istismar (Popovich ve Warren, 2010:45), sanal kaytarma/aylaklık (cyberloafing) (Kamins, 1995; Zoghbi Manrique de Lara vd, 2006:450) gibi farklı başlıklar altında incelendiği görülmektedir. Başka bir araştırmada ise, işlevsiz çalışma davranışı (dysfunctional work behaviors) olarak incelendiğine de rastlanmıştır (Van Fleet ve Griffin, 2006:698).

Örgütün ya da diğer çalışanların zarar görmesiyle sonuçlanabilecek olumsuz davranışlar için Türkçe literatürde “örgütsel misilleme davranışları” (organizational retaliatory behaviors), “örgütsel kusur” (organizational delinquency), “muhalif davranış” (antisocial behaviour), “iş yeri saldırısı” (workplace aggression), “intikam” (revenge) ve “iş yeri sapkınlığı” (workplace deviance) gibi değişik isimler kullanılmakla beraber, daha çok üretkenlik karşıtı iş davranışları başlığı altında çalışılmaktadır (Sezici, 2015:7).

Örgütler için hem para hem zaman kaybına neden olan üretkenlik karşıtı iş davranışları çeşitli araştırmalara konu olmaktadır (Seçer ve Seçer, 2007:150). Literatürde üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili olarak yapılan başlıca tanımlar aralarındaki farklılıklar ortaya konulacak şekilde aşağıdaki tabloda sunulmuştur (Bülbül, 2013:9).

Tablo 21. Üretkenlik Karşıtı Davranışın İsimlendirilmesi ve Tanımları

Yazar	Yapı (nitelendirme)	Tanım
Puffer (1987)	Uyumsuz Davranışlar	Olumsuz etkisi olan görev dışı davranışlar
Hogan ve Hogan (1989)	Örgütsel İhmal	Resmi olmayan tanım: İş görene güvensizlikle sonuçlanan sendrom. Üretkenlik karşıtı davranışlar bu sendromun unsurlarıdır.
Robinson ve Bennett (1995)	İş Yeri Norm Dışı Davranış	Örgütün bir üyesi tarafından belirli normları ihlal ederek örgütün mevcut refahını tehdit eden kasıtlı davranışlar
Baron ve Neuman (1996); Folger ve Baron (1996)	İş Yerinde Fiili Tecavüz	Mevcut ya da eski iş arkadaşına veya örgüte zarar vermeyi hedefleyen birey davranışları
O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew (1996)	Örgüt Kaynaklı Fiili Tecavüz	Örgüt içinden veya dışından biri tarafından örgüt şartlarınca kısıktılan zarar verici veya yıkıcı davranış girişimi
Vardi ve Wiener (1996)	Örgütsel Kötü Davranışlar	Temel örgütsel ve/veya toplumsal normları ihlal eden kasıtlı davranışlar.
Giacalone ve Greenberg	Anti Sosyal Davranış	Örgüte, çalışanlarına ya da paydaşlarına zarar veren veya verme amacı güden tüm

(1997)		davranışlar.
Moberg (1997)	Örgütsel Ahlak Bozukluğu	Bireylerin ya da örgütsel birliğin güvenini zedeleyici tüm davranışlar.
Skarlicki ve Folger (1997)	Örgütsel Misilleme Davranışı	Hoşnutsuz çalışanların algıladıkları adaletsizlik karşısında işverene verdikleri ters tepkiler
Marcus (2000'den aktaran Marcus, Schuler, Quell ve Hümpfner (2002))	İş Yeri Üretkenlik Karşıtlığı	Bir örgüt üyesince gerçekleştirilen, örgütün diğer üyelerine ya da örgüt bütününe zarar vereceği ve fayda sağlamayacağı açık olan davranışlar.
Sackett ve DeVore (2001)	Üretkenlik Karşıtı Davranış	Örgütün bir üyesi tarafından bilinçli olarak gerçekleştirilen örgütün meşru haklarına ters düşen davranışlar.
Martinko, Gundlach, ve Douglas (2002)	Norm Dışı Davranış	Bir grup çalışanın bilinçli olarak gerçekleştirdiği ve örgüt malına, üyesine ve örgüt ilişkilerine zarar veren yazılı veya yazısız normlara aykırı tüm davranışlar.

(Bülül, 2013:10-12)

2.4.1. ÜKİD' e Benzer Kavramlardan Bazı Örnekler

2.4.1.1. Zorbalık

İşyerinde zorbalık; taciz, işyeri saldırganlığı ve şiddet gibi aktif davranışların yanı sıra umursamazlık (incivility) gibi pasif davranışları da kapsayan belirli bir antisosyal davranış biçimi olarak kavramsallaştırılabilir (Branch, 2008:10). Sağlık üzerindeki etkileri nedeniyle son zamanlarda ilgi çeken konulardan olmuştur (Strandmark ve Hallberg, 2007:1). Zorbalık (bullying) ile mobbing kavramları birbirine çok yakın kavramlardır. Hatta Einarsen (2000) ve Rylance (2001)' e göre İskandinav ülkelerinde işyeri zorbalığının yerine mobbing terimi daha yaygın şekilde kullanılmaktadır. (Branch, 2008:8)

Rahatsız etmek, gücendirmek, toplumdaki dışlamak ya da kişinin görevini yerine getirmesini engellemek. Bir olaya “zorbalık” etiketini takabilmemiz için süreç düzenli bir şekilde tekrarlanmalıdır (örneğin her hafta gibi). Bunun yanı sıra, süreç belli bir süreyi geçmelidir (6 ay gibi). Kişi zamanla kendini daha aşağılık bir durumda bulacağından ve sistemli bir şekilde bir toplumsal baskı altında kalacağından, “zorbalık” gün geçtikçe şiddetini artıran bir hadisedir. Eğer söz konusu olay teke tek ve eşit sayılabilecek kapasitede insanlar arasında gerçekleşiyor ise buna zorbalık dememiz mümkün olmaz (Einarsen vd, 2003:15; Branch, 2008:5)

İşyerinde zorbalık (workplace bullying) terimi; taciz, rahatsız etme veya hedefi toplumsal olarak hariç tutma gibi şiddet içeren ve şiddet içermeyen davranışları kapsar (Hoel vd, 1999). İşyerinde yaşanan zorbalık davranışları şunları içerebilir: Mesleki statüye tehdit (ör. Toplum tarafından aşağılanma); Kişisel durumu tehdit etme (örneğin, yıldırıcılık); Tecrit (ör. Eğitim gibi fırsatlara erişimi engelleme); Fazla çalışma (örneğin, imkansız teslim tarihleri belirleme) ve İstikrarsızlaştırma (örn., hataların tekrarlanarak anımsatılması). Ayrıca, bu tür davranışların düzenli olması (örneğin haftalık) ve zorbalık olarak sınıflandırılmak üzere uzun bir süre (örneğin altı ay) boyunca devam etmesi de işyerinde yaşanan zorbalık davranışlarından sayılabilir (Einarsen vd., 2003; Leymann, 1990). Dahası, belirli bir davranışın bir kişi tarafından zorbalık olarak görülebileceği, ancak başka bir kişi tarafından görülmediği göz önüne alındığında, bir davranışın zorbalık olarak sınıflandırılması, hedefin bakış açısına bağlıdır (Liefoghe ve Mackenzie Davey, 2003). İşyerinde zorbalığa maruz kalmanın, kurbanlar üzerinde olumsuz psikolojik ve fizyolojik etkileri olduğu gösterilmiştir (Einarsen ve Mikkelsen, 2003; Hansen vd, 2006). Örneğin, işyerinde zorbalığa maruz kalmaya atfedilen psikolojik belirtiler, anksiyete ve depresyonu içerirken (De Gucht vd, 2004) yaygın olarak bildirilen fizyolojik

semptomlar ise baş ağrıları ve mide rahatsızlıklarıdır (Vartia, 2001). Bazı ekstrem durumlarda, zorbalığın, travma sonrası stres bozukluğunun semptomlarının gelişimine neden olabileceği de görülmüştür (Leymann, 1990; Leymann ve Gustafsson, 1996; Mikkelsen ve Einarsen, 2001). İşyerinde taciz ve zorbalık da intiharın bir nedeni olarak tanımlanmıştır (Leymann, 1992; Einarsen ve Mikkelsen, 2003). Ayrıca sonuç olarak, zorbalığın kurbanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin, zorbalık olayında örgütsel etkinliği azalttığı görülmüştür, örneğin bu davranışların, konsantrasyon problemleri (O'Moore vd, 1998) işe devamsızlık (Hoel ve ark., 2003), işten ayrılma niyeti (Djurkovic ve ark., 2004) ve iş doyumu (Quine, 1999) ile ilişkili olduğu görülmüştür (McCormack, 2006:318).

Zorbalığı (bullying) önlemek için, sağlığın önemi ve sağlıklı iş yerleri temalı (WHO 1986) Ottawa tüzüğü ile aynı çizgide olan, anlaşmazlıkları çözebilme yetisine sahip demokratik ve güvenilir liderler gereklidir. Böylece daha samimi bir iş yeri ortamı oluşturularak, dayanışma ve güvenlik gibi önemli şartlar sağlanabilir. Bu nedenle, zararlı bilişsel ve duygusal karmaşaları engellemeye yönelik daha yaratıcı görüş alışverişleri gözlemlemek mümkün olacaktır (Strandmark ve Hallberg, 2007:339).

Ayrıca; örgütler, bireylerin başkalarının duygularını fark etmelerine ve başkalarının hislerine duyarlı olmalarına yardımcı olan duyarlılık eğitimi sunarak zorba-kurban ilişkilerinin ilk etapta şekillenmesini engellemelidir. Zorbalık dolayısıyla, en çok travma geçirenlere destek veren saygın bir iş ortamı havası oluşturulmalıdır. Belirli duyguların işlevsiz ilişkileri işaret ettiği ölçüde ortamın iklimi, bir hedefin/çalışanın benlik saygısını ve sosyal söylemini zenginleştirebilir veya zayıflatabilir (Frijda, 1988; Brotheridge ve Lee, 2010:701).

2.4.1.2. Sanal Kaytarma

Son on yıldır internet, iş yerini gün geçtikçe güçlenmeye devam eden ve aynı zamanda da şirketlerin üretim süreçlerini başlatan, dünya çapında bir şebeke haline getirdi. Bunun yanı sıra, internet bir yandan da olağandışı bir davranışa kapılarını açtı: çalışanlar çalışmalarını gereken zamanlarda interneti kullanmaya başladılar. İş yerinde gerçekleşen bu işlevsiz negatif davranış “sanal kaytarma” (cyberloafing) olarak adlandırılmıştır (Kamins, 1995). Bu durum direkt olarak kurumsal bir uygunsuzluk olarak sınıflandırılabilir, çünkü “sanal ortamda kaytaran” çalışan şirketin internet sistemine karşı direkt aykırı davranıyor demektir (Bennett ve Robinson, 2000; Robinson ve Bennett, 1995). Sanal kaytarma, şirketler için epey yaygın ve maliyetli bir problem haline gelmiştir. ABD’de 1000 çalışan ile yapılan bir anket, yüzde 64’lük bir kısmın mesai saatleri içerisinde kendi kişisel amaçları ve istekleri doğrultusunda interneti kullandığını ortaya koymuştur (The Straits Times, 2000). Sanal kaytarma durumunun çalışanların üretkenliği cinsinden maliyeti, yüzde 30-40 civarı bir düşüşü işaret etmektedir (Verton, 2000). Bronikowski (2000)’ye göre; bir internet arama şirketi temsilcisi, 1999’da eğlence amaçlı internet kullanımının ABD işletmeleri için 5.3 milyar dolar gibi bir maliyeti olduğuna dair bir tahminde bulunmuştur (Zoghbi Manrique de Lara vd, 2006:450,451).

2.4.1.3. Kabalık (incivility)

İşyeri kabalığı, örgütlerdeki bir çalışanın diğer çalışana veya çalışanlara uyguladığı kötü muamele ve şiddetin en düşük yoğunlukta olanlarından birisidir. Bazen de daha yüksek yoğunluklu uygulanan şiddet türlerine yol açan ilk adım olabilmektedir (Delen, 2010:45).

Andersson ve Pearson, kabalığın (incivility) derecesini gittikçe artırmaya meyilli bir davranış türü olduğunu, hatta kurbanın da zaman zaman uygunsuz davranabileceğini işaret etmiştir. Bu artış, zorba kişinin çoğu zaman kurbanı zorlayıp üzerinde baskı kurmasıyla, bazen de şiddet içerikli davranışlar sergilemesiyle sona ermektedir. Seyri artan bu kabalık durumu, hem zorba kişinin ısrarını, hem de işyerindeki zorbalık (bullying) sürecine benzer şekilde, davranışların yoğunluğunu gösterir. Benzer şekilde, bu tip davranışlar iş yerindeki kaba davranışların açıklaması niteliğinde, uzun süreli bir tehdit özelliğine de sahip olabilirler (Zapf, 2004). Bu nedenle, kabalık hızla artmaya başladığı zaman, iş yerinde meydana gelen zorbalık tanımı ile örtüşebilir (Branch, 2008:12).

Çalışanların görevlerini başarıyla tamamlamalarının birbirlerine bağlı olduğu durumlarda, bu tür işbirliğine engel olan davranışların işlevsiz olması muhtemeldir (Örneğin, birtakım sorunlar ortaya çıktığında, sorumluluğu inkar etmek, iş arkadaşını toplumda küçük düşürmek, diğer insanların fikirlerini almadan tek bir kişinin fikrini dayatması ve toplantılara geç gelmek gibi). Bunun yanında, bir kişiye bağlı olarak görevlerin başarıyla yerine getirildiği bir ortamdaki üretkenlik karşıtı olmayabilen iş davranışları, bir takım çalışmasında üretkenlik karşıtı iş davranışlarına dönüşebilir (Örneğin, bireyci ve rekabetçi tarzda çalışmak) (Aube vd, 2009:351).

Kabalık (incivility) ve işyeri saldırganlığı (workplace violence) ilgili 10 ilginç olay aşağıdaki gibi aktarılabilir (EAP Digest, 1999; Johnson and Indvik, 2001:706,707);

- Bir çalışandan hoşlanmayan yönetici, saç spreyinin kapağının içine hamamböceği yerleştirdi. Çalışan saç spreyinin kapağını açtı,

hamamböceği dışarı fırladı ve kadını korkutarak, kalp krizi geçirmesine neden oldu.

- Bir işgören, maaşının yatma tarihi gecikince öfkeleni, finans müdürünün üstüne benzin döktü ve onu ateşe verdi.
- Bir kadın kurbanını kötü kokudan delirtmeye çalışmak için her gün iş arkadaşının(kurbanın) masasına parfüm sıktı.
- Bir bilim adamı, güvenlik görevlisi tarafından daktiloyu binadan dışarı çıkarmasına izin verilmemesi üzerine, daktiloyu güvenlik görevlisinin üstüne fırlattı.
- Bir çalışan 63 yaşındaki iş arkadaşını, bu meslektaşının şirketin işten çıkarmalarından muaf olduğunu öğrendikten sonra vurdu ve öldürdü.
- İşine son verilen bir çalışan, kendisini kovan kadının çenesini kırıp, ağzında sadece dört dişle bırakarak “karate-chopped” hareketi uyguladı.
- Bir çalışanın terfi aldığı duyurusu yapılırken, aynı pozisyon için başvuruda bulunan ancak terfi alamayan diğer bir çalışan, o meslektaşına bir sandalye ile vurdu.
- Bulaşıkçı boş bir bira fıçısını, aşçının üstüne fırlattı çünkü aşçının onun arkasından konuştuğuna inanıyordu
- İşsizlik iddiası reddedilen bir kadın ofis müdürünü boğdu.
- İki işçi küçük bir odada birbirleriyle çarpıştı ve daha sonra aşağılamalar ve yumruklar konuştu.

Örneklerden de anlaşılacağı gibi, her birinin kasıtlı olarak zarar verme amacı taşıdığı söylenebilir.

2.4.1.4. Mobbing

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarında birisi de “psikolojik taciz/şiddet (mobbing/bullying)” kavramıdır. Türk Dil Kurumu tarafından basılmış olan Güncel Türkçe Sözlüğü’nde mobbingin karşılığı olarak “bezdiri” terimi kullanılmıştır. Bu sözcük, “İş yerlerinde veya okullarda, topluluklar içinde, belirli bir bireyi hedef alıp, çalışmalarını sistemli bir biçimde engelleyip, hedefteki kişinin huzursuz olmasına yol açarak onu yıldırma, dışlama, gözden düşürme faaliyetleri” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2012; Doğan ve Kılıç, 2014:110).

2.4.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Boyutları

2.4.2.1. Robinson ve Bennett’ in Yaklaşımı

Üretkenlik karşıtı iş davranışları kavramı ile ilgili olarak ilk sistematik çalışma Hollinger ve Clark (1983) tarafından yapılmıştır. Yaptıkları çalışmalar sonucunda üretkenlik karşıtı davranışları hırsızlık, işverene ait varlıkların yersiz kullanım ve imtiyazların ihlali içeren “mülke zarar” ile iş yapış şekline ait normların ihlal edilmesini temsil eden “üretime zarar” olarak isimlendirmişlerdir (Bülbül, 2013:14).

Çok çeşitli üretkenlik karşıtı iş davranışlarını inceleyen ve bu konuda çığır açan bir çalışmada Hollinger ve Clark (1983) üretkenlik karşıtı iş davranışlarının geniş bir listesini hazırlamış ve bunlarla ilgili davranışlar için kavramsal bir çerçeve geliştirmişlerdir. Bu bağlamda, üç farklı endüstrideki geniş çalışan örneklerinden, çalışanların kendi ifadelerine dayanan veriler

toplamışlardır. Bu araştırmacılar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının iki büyük kategoride toplanabileceğini ifade etmiştir. İlk kategori “mülkiyete zarar”dır ve işverenin demirbaşlarının kötü kullanımını ifade eder. Bu duruma örnek olarak, hırsızlık, mala/mülke zarar verme ve indirim ayrıcalıklarının kötüye kullanımı verilebilir. İkinci kategori ise “ürüne zarar”dır ve işin nasıl yerine getirildiğiyle ilgili normlara zarar vermeyi ifade eder. Zamanında işe gelmemek (işten kaytarmak, işe gelmemek, yavaş çalışmak, uzun molalar vermek gibi) ve çalışırken dikkati üretimden başka yöne çeken davranışlar (örn. uyuşturucu madde ve alkol kullanımı, kasıtlı olarak yavaş ya da dağınık çalışmak gibi) bu kategoride örnek olarak gösterilebilir. Robinson ve Bennett (1995), Hollinger ve Clark tarafından incelenen davranış setlerinin, cinsel istismar gibi kişiler arası davranışları içermediğine dikkat çeker ve Hollinger ve Clark’ın çerçevesini genişletmeye çalışır. Araştırmacılar, işçilerin çok sayıda üretkenlik karşıtı iş davranışlarının önemlilerini gerçekleştirmelerini sağlarlar ve ikili davranışlar arasından oranları elde ederler, elde ettikleri ikili benzerlik matrisini, çok boyutlu ölçeğe uygulurlar. Böylece araştırmacılar iki boyutlu bir çözüm elde etmişlerdir. Boyutlardan biri davranışı, örgüte (Hollinger ve Clark’ın üretime ve mala/mülke zararı) ve kişiler arası davranıştan, örgütün diğer üyelerine yönelik (örn. cinsel istismar, dedikodu, sözel istismar gibi) olarak farklılaştırırken, ikinci boyut da önemsiz/az önemliden ciddi suçlara kadar bir sürekliliği temsil eder. Davranışları bu iki boyutlu alanda sıralayan Robinson ve Bennett, elde edilen dört çeyreği şöyle ifade eder: mala/mülke zarar (örgütsel ± ciddi), üretime zarar (örgütsel ± hafif düzeyli), kişisel saldırganlık (kişiler arası ± ciddi, istismar ve iş arkadaşlarından çalma gibi davranışları kapsar) ve politik zarar (kişiler arası ± hafif düzeyli, iltimasçılık, dedikodu ve kişinin hatasından dolayı başkalarını suçlaması gibi davranışları içerir) (Sackett, 2002:6).

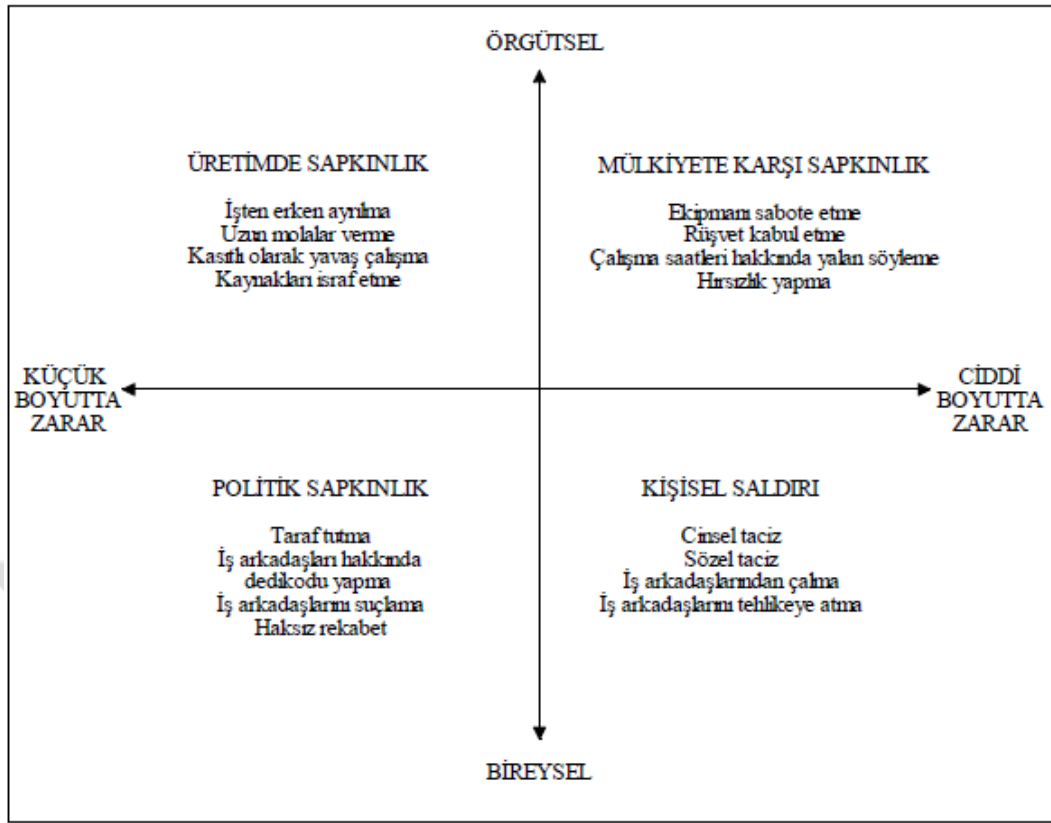
Robinson ve Bennett (1995), Hollinger ve Clark tarafından incelenen davranışların, cinsel taciz gibi bazı negatif davranışların kişiler arası üretkenlik karşıtı davranışları kapsamında incelenmediğini ifade etmiş ve Hollinger ile Clark'ın çerçevesini genişletmiştir. Araştırmacılar, işçilerde çok sayıda üretkenlik karşıtı kritik davranış farketmişler, davranışlar arasındaki benzerliklerin oranlarını kaydetmiş ve elde edilen bu benzerlik matrisini, çok boyutlu ölçeklendirmeye tabi tutmuştur. Bu çalışma sonucunda araştırmacılar, iki boyutlu bir çözüm elde etmiştir: boyutlardan biri, örgüte yönelik davranışı (Hollinger ve Clark'ın üretim ve mal/mülk anormalliği/sapkınlığı) örgüt üyeleri arasındaki kişiler arası davranıştan (örn. taciz, dedikodu, sözel istismar gibi) ayırırken, diğer boyut ufak suçlardan ciddi suçlara kadar bir süreci temsil etmektedir. Davranışları bu iki boyutlu çerçevede sıralayarak Robinson ve Bennett, elde edilen bütünü dört çeyrekte toplamıştır. Bunlar, mal/mülk anormalliği/sapkınlığı (örgütsel ± ciddi boyutta), üretim anormalliği (örgütsel ± küçük/önemsiz), kişisel agresiflik (kişiler arası ± ciddi, taciz gibi davranışları içerir) ve politik anormallik (kişiler arası ± önemsiz, adam kayırma, dedikodu ve kişinin kendi hatasından ötürü başkasını suçlaması) gibi davranışları içerir. Bennett ve Robinson (2000) iş yerinde yaşanan anormallikleri ölçen bir ölçme aracı geliştirmiş ve bu aracın yapı geçerliliğine dair kanıtları da sunmuşlardır (Gruys ve Sackett, 2003:30).

Şekil 17' de Robinson ve Bennett' in ortaya koyduğu tipoloji özetlenmektedir. Şekilde görüleceği üzere, sapma örgütsel ve bireysel olmak üzere iki ayrı boyutta ele alınmaktadır. Örgütsel boyut, üretim sapması ve mülkiyete karşı sapkınlık olarak; bireysel boyut ise politik sapkınlık ve kişisel saldırı olarak iki boyutta ele alınmaktadır. Şekil, bir başka boyutu daha göstermesi açısından önemlidir. Küçük boyutta zararları üretimde sapkınlık ve politik sapkınlık olarak; ciddi boyutta zararları ise mülkiyete karşı sapkınlık ve

kişisel saldırı olarak ikiye ayırmıştır. Robinson ve Bennett bu tipolojileri ile örgütsel bireyler arası sapmayı kavramsal olarak bütünleştirmişlerdir ve araştırmalar arasında bağıltısız iki bölüm arasında köprü kurmuşlardır (Avcı, 2008:41,42).

Üretim sapması; olması gerekenden daha uzun süreli mola verme, işten erken ayrılma, işi kasıtlı olarak yavaş yapma, kaynakları israf etme benzeri olumsuz davranışlardan oluşmaktadır. Ekipman sapması; örgüt malzemelerine sabotaj uygulama veya örgütten bir şey çalma yani hırsızlık yapma, rüşvet alma, mesai süresini gerçekleştenden daha uzun gösterme gibi olumsuz davranışlardan oluşmaktadır. Politik sapma, örgütte adam kayırma, iş arkadaşlarının dedikodusunu yapma, onları karalama, onlarla yararsız rekabete girme gibi olumsuz davranışlardan oluşmaktadır. Kişisel çatışma ise cinsel taciz, küfür, çalışma arkadaşlarına karşı hırsızlık yapmak ve çalışma arkadaşlarını tehlikeye atmak gibi olumsuz davranışlardan oluşmaktadır (İyigün ve Çetin, 2012:17).

Robinson and Bennett (1995)' in Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Tipolojisi' nin Türkçe literatürde birçok araştırmacı tarafından kullanıldığı görülmektedir. (Dirican, 2013:21; Kırbaşlar, 2013:61; Örmeci, 2013:37; Yalap, 2016:33; Avcı,2008:41; Bülbül, 2013:15; Behrem, 2017:45; Doğan ve Kılıç, 2014:117; Özüren, 2017:44; Demir, 2009:55; İyigün, 2011:59)



Şekil 17. Sapkın İş Davranışları Tipolojisi

2.4.2.2. Gruys ve Sackett' in Yaklaşımı

Gruys ve Sackett (2003) de yaptıkları çalışma sonucu Robinson ve Bennett (1995)' inkiye benzer yine iki boyutlu bir yapı geliştirmişlerdir. Bu yapının ilk boyutu davranışların bireylere mi örgüte mi yönelik olduğu ile ilgilenen bireylerarası-örgütsel boyuttur. İkinci boyuttaki yapı ise, Robinson ve Bennet'in önerdiği yapıdan ayrılmakta ve görev-davranış ilişkisine yönelik olarak incelenmektedir. Bu boyut davranışların, iş süreçlerindeki görevlerle olan ilgisini temsil etmektedir (Bülbul, 2013:16).

Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının birlikte bulunmasına dikkat çekilmesi, bu davranışların arasındaki ilişkiyi anlamak açısından önemlidir. Bir diğer yandan, sonraki araştırmalara ve bu davranışlara yapılacak müdahalelere

de yardımcı olur. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yüksek derecede bir arada bulunması hakkında yapılan bir araştırma sonucu ise söz konusu davranışların öncüllerinin benzer olabileceğini ve bir tanesini engellemeye yönelik bir müdahalenin, diğerlerini de etkileyebileceğini öne sürüyor. Örneğin; eğer tek bir genel etken dahilinde tüm işlevsiz davranışlar birlikte değişir ise, bu davranışların ortak bir takım öncüller tarafından etkilendiği görülebilir. Bunun aksine, küçük değişimler baz alınarak yapılmış bir diğer araştırma ise her işlevsiz davranış için ayrı bir araştırma yapılması gerektiğini öne sürmüştür. Ancak şu da not edilmelidir ki, davranışlar arasındaki yüksek dereceli ilişkiler, spesifik davranışlarla ilişkili değişimlerin önemsiz olduğu anlamına gelmemektedir (Gruys ve Sackett, 2003:32).

Gruys (1999), literatürde yer alan 80 civarında üretkenlik karşıtı davranış biçimi saptamış ve istatistiksel teknikler aracılığı ile (Kırbaşlar, 2013:61) bu yapıyı 11 farklı sınıfa ayırmışlardır. Bu sınıflar; hırsızlıkla ilgili davranışlar, mülke zarar, bilginin suiistimal edilmesi, zaman ve kaynak israfı, emniyetsiz davranışlar, devamsızlık, düşük hizmet kalitesi, alkol kullanımı, uyuşturucu madde kullanımı, uygunsuz sözler ve uygunsuz hareketlerdir (Bülbül, 2013:17).

Aşağıdaki tabloda ayrıntılandırılmıştır (Gruys ve Sackett, 2003);

Tablo 22. Gruys'ın Üretkenlik Karşıtı Davranış Sınıflandırması

Kategori	İlgili Davranış Örnekleri
Hırsızlık ve benzeri davranışlar	Çalışma arkadaşına, örgüte ya da müşteriye ait olan parayı ya da eşyayı çalma; bedelsiz bir şekilde mal ve hizmet verme(hediye etme), değerinden düşük ürün/hizmet verme, örgütsel materyallerin çalınması konusunda başkalarına yardım ve yataklık yapma gibi...
Mülkiyete zarar verme	Örgüte ait bir ürünü, eşyayı ya da donanımı bozma, kundaklama ya da imha etme; örgütün, çalışma arkadaşının ya da bir müşterinin bir eşyasına kasten zarar verme gibi...

Bilginin kötüye kullanımı	Gizli bilgileri açığa çıkarma; kayıtlarda tahrifat yapma, hatasını örtmek için üstlerine yalan söyleme gibi...
İş sağlığı ve güvenliği kurallarına uymama	Güvenlik prosedürlerini öğrenmeme; güvenlik prosedürlerine uymayarak kendisinin, çalışma arkadaşlarının ve müşterilerin hayatını tehlikeye atma gibi...
Düşük devam (işe devamsızlık)	İşe gitmemek için hasta numarası yapma, yasal bir izni olmaksızın işe gitmeme, bilinçli olarak işe geç gitme gibi...
Düşük iş kalitesi	Kasten yavaş ya da baştan savma çalışma, kasten yanlış iş yapma gibi...
Alkol kullanımı	İşyerinde alkol kullanma, alkollüyken işe gitme gibi...
Uyuşturucu kullanımı	İşyerinde uyuşturucu bulundurma, kullanma ya da satma, uyuşturucunun etkisindeyken işe gitme gibi...
Uygunsuz sözlü eylemler	İşyerinde bağırıp çağırma, çalışma arkadaşlarıyla, yöneticilerle ya da müşterilerle küfürlü konuşma ya da sözlü olarak tartışma, küfürlü el kol hareketleri yapma gibi...
Uygunsuz fiziksel eylemler	Çalışma arkadaşlarına, yöneticilere ve müşterilere fiziksel saldırı yapma ya da cinsel tacizde bulunma gibi...
Zaman ve kaynakların kötüye kullanımı	İşyerinde boşa zaman harcama, zaman kartlarını değiştirme, mesai zamanında bireysel işlerini görme, örgütsel kaynakları israf etme gibi..

(Kırbaşlar, 2013:62; Doğan ve Kılıç, 2014:109; Behrem, 2017:39; Özüren, 2017:41,42; Kılıç, 2013:71,72)

2.4.2.3. Spector ve Arkadaşlarının Yaklaşımı

Üretkenlik karşıtı iş davranışları genellikle bireyleri hedef alan ve örgütü hedef alan davranışlar olmak üzere ikiye ayrılırlar (Robinson ve Bennett, 1995). Bu ayrım, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının incelenmesinde yaygın olarak kullanılmaktadır (Berry, Ones; Sackett, 2007). Ancak başka yaklaşımlar da vardır. Örneğin; Spector ve ark. (2006), sapkın davranışları beş boyuta ayıran üretkenlik karşıtı iş davranışları sınıflandırmasını geliştirmişlerdir:

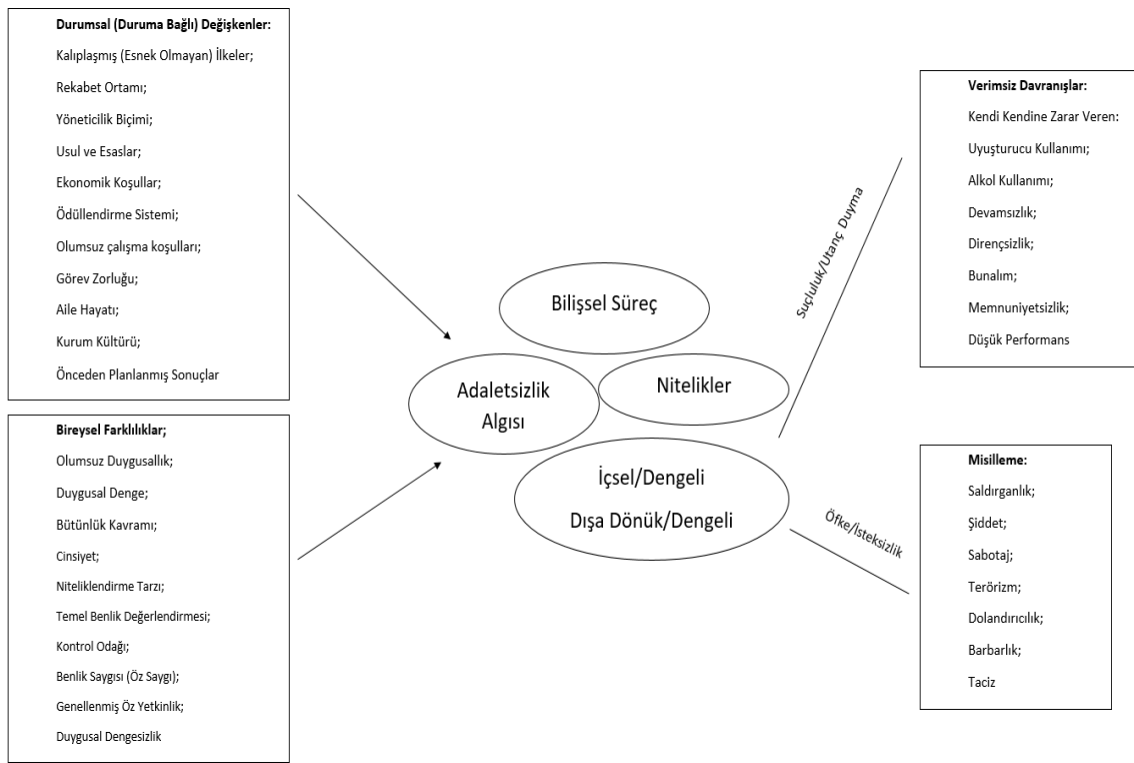
- İstismar - başkalarını etkileyen zararlı ve kötü davranışlar;
- Üretim Bozukluğu - bilerek birinin işini hatalı yapmak veya hataların oluşmasına izin vermek;
- Sabotaj – örgütün mülklerini yok etmek;
- Hırsızlık - haksız yere başka birinin kişisel eşyalarını veya mülkünü almak;
- Geç kalma veya devamsızlık yoluyla işten kaçınma.

Spector ve arkadaşları, daha önce iki boyutlu olarak incelenen üretkenlik karşısı iş davranışlarını beş boyutta inceleyerek literatüre katkı sağlamışlardır (Bolton vd, 2010:537).

Yukarıda her bir boyut ile ilgili ayrıntılı açıklama ilerleyen bölümlerde daha ayrıntılı olarak verilecektir.

2.4.2.4. Martinko, Gundlach ve Douglas' ın Yaklaşımı

Martinko ve arkadaşlarının yaklaşımında, basitçe ifade etmek gerekirse bu model, işlevsiz davranışların, birey ve bireyin davranışları, onun akıl yürütme sürecini şekillendirmede etkili olan çevresi ile etkileşiminin bir sonucu olduğunu ifade eder (Martinko vd, 2002:37).



(Martinko vd, 2002:43; Kırbaşlar 2013:66; Bülbül 2013:24)

Şekil 18. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Nedenel Mantık Modeli

İşlevsiz davranışların neden ve nasıl akıl yürütme süreçleri ile ilişkilendirildiğini açıklamak için birçok teori oluşturulsa da biz bunların arasında en kapsamlı ve birleştirici teorinin "atıf teorisi" olduğunu düşünüyoruz. Bu teori, neden bazı insanların diğerlerinden farklı olarak dışarıdan gelen herhangi bir etki sonucu işlevsiz davranış sergilemeyi seçtiğini açıklar. Olumsuz bir sonuç ile karşı karşıya kalındığı takdirde bazı bireyler davranışlarını dışsal ve başka bir insanı etkileyecek şekilde işlevsiz bir davranış olarak ortaya koyarken; bazıları kendi kendine zarar veren formda, alkol veya uyuşturucu yolları ile içsel bir şekilde ortaya koyar. Özellikle, başkasına ya da kendine zarar verme şeklinde ortaya çıkan bu işlevsiz davranışlara sebep olan eğilimlerin spesifik birtakım davranışlar ile de ilişkili olduğuna inanıyoruz. Bu

ilişkiler Şekil 18'de gösterilmiştir ve aşağıdaki açıklamada daha detaylı anlatılmıştır (Martinko vd, 2002:42).

Bu durumun belirlilik (istikrar) boyutu, beklentileri etkilemektedir. Belirsiz nedenler sonucu negatif sonuçlar alındığı takdirde, beklentiler değişmemektedir. Sonuç olarak, atfın içsel ya da dışsal oluşundan bağımsız bir şekilde, sonucun belirsiz (istikrarsız) olmasından dolayı, işlevsiz davranışların gözlemlenme ihtimali düşüktür ve gelecek zamana dair bir beklenti olmaz. Diğer yandan, eğer istenmeyen bir sonuç belirli/istikrarlı olarak nitelendirilmiş ise, içe veya dışa atfedilmesinden bağımsız şekilde, sonucun devam etmesi beklenir ve işlevsiz davranışın gözlemlenme ihtimali yüksek olur. Daha spesifik olarak ifade edersek eğer, negatif sonuçlar, beceri eksikliği gibi içsel ve stabil nedenlere atfedildiğinde, öğrenilmiş çaresizlik, alkol ve uyuşturucu madde kullanımı gibi içe yöneltilen üretkenlik karşıtı davranışların görülme ihtimali artar (Martinko ve Gardner 1982). Öte yandan, kasıtlı olarak nitelendirilen ve cezalandırıcı bir yöneticiye sahip olma gibi hafifletici sebepler olmadan, dışsal ve belirli nedenlere atfedilmiş negatif sonuçlar, saldırganlık, intikam veya sabotaj gibi işlevsiz davranışlar ortaya çıkarma eğilimindedir (örn. Bies ve Tripp 1996; Douglas ve Martinko, 2001). Bir diğer önemli şey ise, yani bu bakış açısı şunu vurgulamaktadır: Negatif bir sonucun ardında yatan o duruma dair bilişsel yorumlama/yorum, bir bireyin üretkenlik karşıtı bir davranış sergileyip sergilemeyeceğini ve de bu davranışın, kendine zarar verme veya misilleme şeklinde içsel veya dışsal şekilde sergilenip sergilenmeyeceğini belirleyen başlıca etmendir (Martinko vd, 2002:43).

Yukarıda bahsedilen her iki bakış açısının da konu dahilinde önemli olduğuna inanıyoruz. Şekil 18' de görülebileceği üzere, bu bakış açıları işlevsel davranışlar üzerinde, içinde bulunulan çevre ve bireyler arasındaki olası

farklılıkları ile etkilerini bilişsel sürecin bileşenleri çerçevesinde açıklamaktadır (Martinko vd, 2002:46).

2.4.2.5. Keashly' nin Yaklaşımı

Keashly (2001:241); görüşme yöntemi kullanarak yaptığı araştırmasında üst, ast ve çalışma arkadaşının birbirleri ile olan ilişkilerinde yaşanan güçlükleri saptamaya çalışmıştır. Keashly' nin ulaştığı bulgulardan elde edilen ve katılımcıların örgüt içinde karşılaştıkları, bizzat yaşadıkları sorunlar ve karşılaştıkları kötü davranışlar Tablo 23' te gösterilmektedir (Kılıç, 2013:69,70).

Tablo 23. Keashly' nin Üretkenlik Karşıtı Davranış Türleri

Örgüt İçinde Karşılaşılan Kötü Davranış Türleri

Bireyleri eleştirmek (Bireyleri iş ile ilgili olmayan konularda eleştirmek)	İşi eleştirmek (İş konusunda aşırı derecede sert, kaba ve yıkıcı yorumlar yapmak)
Kızgınlığını bağırarak göstermek	Küfretmek, lakap takmak
El kol hareketleri yapmak	Tehdit etmek
Öç almak, misilleme yapmak (Hedefteki bireyi şikayet ederek ya da bireyin zor durumda kalacağı özel bir durumunu ortaya çıkararak onu cezalandırmak)	"Diğerleri böyle düşünüyor" (Kendi düşüncelerini gizlemek için, sözde diğer bireylerin düşüncelerini aktarıyor gibi davranmak)
Dedikodu yaymak, iftira almak	Ayrımcılık yapmak, adaletsiz davranmak
Sırları açıklamak (Söylenmemesi gereken özel şeyleri başkaları ile paylaşmak)	Haksız otorite (Yetkisi olmadığı halde varmış gibi davranarak bireyleri aldatmak)
Sorumluluğu saptırmak (İyi sonuçlar elde edildiğinde itibarı sahiplenmek, kötü sonuçlar için başkalarını suçlamak)	İş ile ilgili destek vermemek Önemsememek, cesaret vermemek, yapıcı geri bildirimde bulunmamak)
Hileli oyun kurmak (Başkalarının davranışlarını kendi isteğine göre yönlendirmek, bireylerin başarısız olmaları için hile yapmak)	Sözsüz iletişim ve imalar kullanmak (Beden dili, göz teması, nefes hareketleri, sessiz kalma gibi türlü yöntemler kullanarak itiraz ettiğini belirtmek)
Düşük iletişim kalitesi (Bireyleri dinlememek, onlarla tartışmamak,	Kaynakları ya da fırsatları reddetmek (Bir işi tamamlamak için ihtiyaç duyulan

yalnızca başkalarından ya da bilgi notları aracılığıyla bilgi almak)	bilgileri, materyalleri ya da fırsatları sağlamamak)
Otoritesini yersiz yere göstermeye kalkışmak	Mantıksız beklentiler (Yapılması çok güç ya da alışılmamış isteklerde bulunmak)
Önemsememek (Bşkalarını ya da başkalarının katkılarını dikkate almamak, görmezden gelmek, tanımazlıktan gelmek)	Sahtekarlık yapmak (Gerçekleri ya da düşünceleri saptırmak, yüze gülüp arkadan iş çevirmek)

(Keashly, 2001:242-245; Kılıç, 2013:70)

2.4.2.6. Baron ve Neuman' ın Yaklaşımı

Baron ve Neuman ise aktif ve pasif ayrımı yapmışlar ve Üretkenlik Kartşıtı Davranışı Boyutlarını aşağıdaki gibi özetlemişlerdir:

Tablo 24. Baron ve Neuman' ın Üretkenlik Kartşıtı Davranışı Boyutları

		Dolaylı- Dolaysız Boyut	
Fiziksel Sözlü	Aktif Pasif	Dolaylı	Dolaysız
Fiziksel	Aktif	Silahlı yaralama, öldürme	Çalma
		Tecavüz, cinsel saldırı	Kundaklama
		Düşmanca tavırlarla dik dik bakma	Mülke zarar verme
		Müstehcen/ düşmanca mimikler yapma	Hedef (birey tarafından ihtiyaç duyulan kaynaklara zarar verme)
	Pasif	Çalışma arkadaşlarıyla çatışma	İhtiyaç duyulan kaynakları saklama
		İşle ilgili sosyal toplantılara katılmama	Hedef birey tarafından düzenlenen toplantılara geç kalma
		Hedef birey içeri girer girmez odayı terk etme	Hedef bireyi kötü hissetmesi için işe geç gitme
		Kasten yavaş çalışma	Hedef bireyin refahını korumada başarısız olma
		İhtiyaç duyulan kaynakları vermeyi reddetme	Önemli sorunlarla ilgilenen bireyleri oyalama

		Hedef bireyin kendini ifade etmesini engelleme	Hedef bireye verilecek olan zaman/ promosyonu geçerli bir neden olmaksızın onaylamama
Sözlü	Aktif	Tehdit etme	Hatalar için başkalarını suçlama
		Bağırıp çağırma	Hedef bireyin arkasından konuşma
		Cinsel taciz yapma	Dedikodu çıkarma/yayma
		Aşağılama, alay etme, kaba/saygısız sözlerle iğneleme	Hedef bireyi başkalarına küçümseme
		Haksız yere sert eleştiri yapma	Hedef bireyi başkalarına karşı kıskırtma
	Pasif	Telefonlara kasten cevap vermeme	Bilginin ulaştırılmasını ihmal etme
Hedef bireyle konuşmama		Hedef birey hakkındaki dedikoduları yalanlamayı ihmal etme	
Beddua etme, lanet okuma		Hedef bireyi korumayı ihmal etme	
Hedef bireyin isteklerini reddetme		Olası tehlikelere karşı hedef bireyi uyarmama	
Zor zamanlarda düşük ilgi gösterme		Hedef birey için önem arz eden bilgileri sağlamayı ihmal etme	

(Doğan ve Kılıç, 2014:120; Behrem, 2017:47)

2.4.2.7. Buss' ın Yaklaşımı

Buss - İşyeri Saldırganlığı Yaklaşımı (Buss, 1961), işyerinde sapma davranışını üç gruba ayırarak, “fiziksel-sözel boyut”, “aktif-pasif boyut” ve “doğrudan-dolaylı boyut” olarak ele almış ve bunlara ilişkin içerik ve örnekleri Tablo 25’ te yer aldığı gibi açıklamıştır (Demir, 2009:51).

Tablo 25. Buss'a Göre Sınıflandırılmış İşyeri Sapma Davranışları

Fiziksel / Sözel Boyutu	Aktif / Pasif Boyutu	Doğrudan – Dolaylı Boyutu	
		Doğrudan	Dolaylı
Fiziksel	Aktif	<ul style="list-style-type: none"> • Cinayet • Cinsel Taciz • Tecavüz • Pis bakışlar • Diğer insanlar konuşurken sözlerini kesmek • Müstehcen davranışlar 	<ul style="list-style-type: none"> • Hırsızlık • Sabotaj • Örgüt araçlarına zarar vermek • Gerekli kaynakları israf etmek • Gerekli kaynakları gizlemek • Gerekli kaynakları yok etmek
	Pasif	<ul style="list-style-type: none"> • Kasıtlı olarak iş yavaşlatmak • Gerekli kaynakları sağlamayı reddetmek • Hedef kişi ortama geldiğinde orayı terk etmek • Kendisini ifade etmesini engellemek 	<ul style="list-style-type: none"> • Toplantılara geç katılmak • Hedefin kötü görünmesi için işi geciktirmek • Hedefin huzurunu/sağlığını korumasını engellemek • Diğer çalışanların işlerini geciktirmelerine yol açacak davranışlarda bulunmak
Sözel	Aktif	<ul style="list-style-type: none"> • Tehdit • Bağırma • Cinsel taciz • Hakaret ve alay etme • Hava atma/kibirlenme durumları • Adaletsiz performans değerlendirmeleri yapmak 	<ul style="list-style-type: none"> • Söylentiler yaymak • İspiyon • Dedikodu • Küçümseyici sözler/düşünceler • Himaye altındakilere saldırma • Zarar verici bilgilendirme yapma
	Pasif	<ul style="list-style-type: none"> • Telefona cevap vermemek • Hedef kişiye sessiz kalmak • Lanetlemek • Hedef kişinin taleplerini reddetmek 	<ul style="list-style-type: none"> • Örgüt ya da o kişi için önemli bilgileri gizlemek/vermemek • Hedef kişiye ilişkin söylentileri yalanlamamak/desteklemek • Hedefin savunmasını engellemek • Hedef kişiye yönelik tehlikeleri önceden haber vermemek

(Neuman ve Baron, 2005,1997:40; Demir, 2009:51)

2.4.2.8. Kelloway ve Arkadaşlarının Yaklaşımı

Üretkenlik karşıtı iş davranışları Kelloway vd. (2010)' e göre; Protesto Yaklaşımı çerçevesinde ele alınmıştır. Buna göre çalışanlar; “sabotaj”, “hırsızlık”, “saldırganlık” gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, örgüt içerisinde arzuladıkları hedeflere ulaşmak için bir tür araç veya bir tür protesto yöntemi olarak ele almaktadırlar.

Araştırmacıların geliştirdiği model Şekil 19' da gösterilmektedir.

Örgütü Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	
<p>Özdeşleşme Derecesi: Örgütsel- Düşük Algılanan Adaletsizlik: Örgüt bireyin kendisine ve muhtemelen diğerlerine de adaletsizlik yapıyor. Enstrüman: Eşitliğin sağlanması ve örgüte zarar verme Örnek: Örgütten çalma, sabotaj, geri çekilme</p> <p style="text-align: center;">Bireysel Hareket</p>	<p>Özdeşleşme Derecesi: Örgütsel- Düşük Grup- Yüksek (Sendika, Çalışma Arkadaşları) Algılanan Adaletsizlik: Gruba ya da grup üyelerine adaletsizlik yapıyor. Enstrüman: Grubun statüsünü güçlendirme ve örgüte zarar verme Örnek: Grev, grup olarak iş yavaşlatma</p> <p style="text-align: center;">Kolektif Hareket</p>
<p>Özdeşleşme Derecesi: Örgütsel- Yüksek Birey (Hedefe Karşı)- Düşük Algılanan Adaletsizlik: Birisi bireyin kendisine ya da örgüte haksızlık yapıyor. Enstrüman: Eşitliğin sağlanması ve bireye zarar verme Örnek: Nezaketsizlik, saldırganlık, bireyden çalma</p>	<p>Özdeşleşme Derecesi: Örgütsel- Yüksek Grup-Yüksek, Birey (Hedefe Karşı)- Düşük Algılanan Adaletsizlik: Birisi, grup üyelerinden birine ya da örgüte haksızlık yapıyor. Enstrüman: Eşitliğin sağlanması ve bireye zarar verme Örnek: Psikolojik şiddet, bezdirme, zorbalık</p>
Bireyi Hedef Alan Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	

(Özüren, 2017:47)

Şekil 19. Kelloway' ın Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Yaklaşımı

Kelloway ve arkadaşlarının Protesto Yaklaşımı, Robinson ve Bennett (1995)' in işyerinde sapkın davranışlar tipolojisi ile bağdaşmaktadır. Robinson ve Bennett' in, bu negatif davranışların ortaya çıkış sebepleri üzerinde çok

durmadıklarını söyleyen Kelloway bu eksiği kapatmak istemiştir. Ortaya koyduğu model dört farklı davranış boyutunu içermektedir (Kelloway vd., 2010: 22-23; Özüren, 2017:47).

- “Bireysel hareketle, örgütü hedef alan üretkenlik karşıtı iş davranışları
- “Kolektif hareketle, örgütü hedef alan üretkenlik karşıtı iş davranışları”
- “Bireysel hareketle, bireyi hedef alan üretkenlik karşıtı iş davranışları”
- “Bireysel hedefli kolektif hareket”

Örgüt çalışanlarının bireylerin tek başlarına veya kolektif olarak, üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerine neden olan temel etkenler, örgütle veya gruba özdeşleşme derecesi, algılanan adaletsizlik düzeyi ve elde edilmesi amaçlanan sonuçlara göre oluşmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar, örgütteki konumlarına ve ait oldukları gruba bağlı olarak, protesto edeceği hedefi belirlemekte ve ona karşı memnuniyetsizliklerini ifade etmek ya da örgüt içinde varlığına inandıkları haksızlıkları gidermek için bu tür davranışlar içine girmektedirler (Özüren,2017:48).

2.4.3. Örgütlerde Ortaya Çıkan Üretkenlik Karşıtı Davranışlar

İş yerinde gerçekleşen uygunsuz davranışlar, verilen bir işi kasıtlı olarak yanlış yapmak, denetimden yoksun çalışma molaları vermek, birbirini aşağılamak, birbirine vurmak ya da bağırarak, çalışma saatleri içinde kişisel bir sorunu yüksek sesle telefon üzerinden dile getirmek, bilgi paylaşımında

bulunmamak, dedikodu yapmak, iş arkadaşlarını sabote edecek davranışlar sergilemek ve kurumsal mülke zarar vermek gibi çalışanların kasıtlı olarak zarara yol açmasından doğmaktadır. Ayrıca bu davranışlar, etrafı yakıp yıkmak, hırsızlık, agresif davranışlar, cinsel taciz, sabotaj, zimmetine geçirmek, başkaldırmak ve birbirini alıkoymak gibi de ortaya çıkabilir (Chirasha ve Mahapa, 2012:415).

İşlevsiz çalışma davranışları literatürde antisosyal davranışlar olarak da geçmektedir. Bunlar işyerinde çeşitli uygunsuz davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Uygunsuz kıyafetler giymek, alkol kullanmak, sigara içmek, yüksek sesle konuşmak veya radyo dinlemek, geç kalmak gibi bir veya birden fazla kişiye zarar veren sabotaj davranışlarıdır. (Van Fleet ve Griffin, 2006:698,699)

Üretkenlik karşıtı iş davranışlar kapsamında; hırsızlık, taciz, cinsel istismar, küfür, kabalık, saldırganlık örnek olarak verilebilir (Sackett ve DeVore, 2001).

Tablo 26. Davranış Kategorileri ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Örnekler

Davranış Kategorisi	Bu davranışlara bazı örnekler
Hırsızlık ve bağlantılı davranışlar	Nakit ya da mülk hırsızlığı: Çalışan hesabının kötüye kullanımı, mal ve hizmetlerin kötüye kullanımı
Mal, Mülk Tahribatı	Mülkü tahrip etmek; zarar vermek ya da yok etme.
Bilginin Kötüye Kullanımı	Özel bilgileri açığa çıkarma, kayıtlarda sahtecilik.
Zaman ve Kaynakların Kötüye Kullanımı	Boşa zaman harcamak, mesai saatleriyle oynamak, çalışma saatleri içerisinde kişisel sorunlarla ilgilenmek.
Güvenilmez Davranışlar	İş güvenliğine önem vermemek ve iş güvenliğini öğrenme konusunda başarısızlık
Devamsızlık	Bahanesiz olarak geç kalma ya da devamsızlık yapma ; hastalık iznini kötüye kullanma.
Düşük İş Kalitesi	Bilinçli olarak yavaş ve dağınık çalışma.
Alkol Kullanımı	İş esnasında alkol kullanımı; işe alkolün etkisinde gelme.
Uyuşturucu Kullanımı	İş esnasında uyuşturucu bulundurma, uyuşturucu kullanımı, alışverişi.
Uyumsuz Sözlü Eylemler	Müşteriyle ağız dalaşına girmek, diğer çalışanları sözlü olarak taciz etmek.
Uyumsuz Fiziksel Eylemler	Diğer çalışanlara fiziksel olarak müdahalede bulunmak ve yine diğer çalışanlara karşı, cinsel eğilimle fiziksel müdahaleye kalkışmak

(Sackett, 2002; MacLane ve Walmsley, 2010: 65)

2.4.3.1. Hırsızlık

Hırsızlık örgütler için bir hayli maliyetli bir üretkenlik karşıtı davranış türüdür. Hırsızlığı örgüte ait mülk ve/veya paranın çalışan tarafından izinsiz ve/veya yetkisinin dışında alınması, kontrol edilmesi veya transferi olarak tanımlamaktadır. Temel olarak örgüte ait olan bir nesnenin kişisel kullanım için alınması olarak tanımlanan hırsızlık, en ufak nesnelerin çalınması da dâhil, örgütler için fazlasıyla pahalıya mal olmaktadır (Bülbül, 2013:34).

Çalışanların birşeyler çalması yani hırsızlık yapması örgütler için önemli bir sorundur. Sabotaj (kundaklama) davranışında olduğu gibi, hırsızlık davranışının altında da altında zarar verme isteği yatmakta, kişiye veya örgüte zarar vermek hedeflenmektedir (Kılıç, 2013:90; Özüren, 2017:52).

Örgütte hırsızlığın birey ve örgüt kaynaklı olmak üzere iki belirleyicisi vardır. Örneğin; kumar oynama gibi bir alışkanlığa sahip olan, bundan dolayı ekonomik zorluk içinde olan ve buna ek olarak kişilik olarak hırsızlığa yatkın olan bireylerin bu davranışı sergileme olasılığı daha yüksektir. Örgüt yapısı ele alındığında ise; örgüt iklimi, caydırıcı politikalar, algılanan örgütsel adalet çalışanların bu davranışı sergilemeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bülbül, 2013:36). Çalma davranışına; hırsızlığın kabul edilebilir/uygun bir davranış olduğu düşüncesi, düşük özdenetim düzeyi, örgütte adaletsizlik algısı, iş tatminsizliği, ekonomik gereksinimler, kişilik özellikleri, demografik özellikler ve stres neden olabilmektedir (Kılıç, 2013:90). Neuman ve Baron (2005,s.24)' a göre ise hırsızlığın, her ne kadar ekonomik nedenlerle yapıldığı düşünülse de çalışanlar hırsızlık davranışını örgüte yönelik bir saldırı olarak gerçekleştirebilmektedirler. Diğer deyişle, çalışanlar çaldıklarını kullanmak veya satmak niyetinde olmayıp daha çok örgüte ekonomik zarar vermeyi hedeflemektedirler (Özüren, 2017:52).

Diğer taraftan; (Hollinger ve Clark, 1983) hırsızlığa sebep olarak beş unsur sıralamaktadırlar. Birincisi, çalışanların mali sorunlarından dolayı hırsızlığa yatkınlıklarının yüksek olabileceğini belirten ekonomik baskı unsurudur. İkincisi ise kişilerin demografik özellikleridir. Buna göre örneğin genç, bekar ve erkek bireylerde bu tür davranışa daha sık rastlandığı belirtilmektedir. Üçüncüsü ise havayolu kabin hizmetlerinde ikram malzemelerine erişimin kolay olması örneğinde olduğu gibi fırsatlardır. Herkesin fırsatını bulduğunda çalmaya eğilimli olduğu belirtilmektedir. Tutumsal etkenler ise bir diğer unsurdur. Çalışanlar yaptıkları işten veya çalıştıkları ortamdan memnun değilse üretkenlik karşıtı iş davranışından kaçınma ihtimalleri de daha az olacaktır. Sonuncusu ise sosyal normlardır. Hırsızlık davranışı, içinde bulunulan ortamda kabul gören bir davranış ise birey de çalmaya daha yatkın olacaktır (Bülbul, 2013:35).

2.4.3.2. Devamsızlık ve İşe Geç Gitme (Geri Çekilme)

Devamsızlık ve iş saatlerinin iş odaklı değerlendirilememesi örgütler açısından önemli üretkenlik karşıtı iş davranışı türlerindedir. Bu konu ile ilgili çalışmaların hepsi de işe devamsızlığın örgüte yüklediği maliyete vurgu yapmaktadırlar (Bülbul, 2013:39).

Geri çekilme davranışı, çalışanların örgütsel kuralları çiğneyerek işlerinin başında daha az durmak üzere sergiledikleri birtakım davranışlardan oluşur. “İşe gitmeme veya geç gitme”, “mesaiden erken ayrılma” ve “izin verilenden daha uzun molalar verme” gibi davranışlar, geri çekilmeye örnek olarak gösterilebilir. Geri çekilme davranışının temelinde “iş doyumsuzluğu” olduğu öne sürülmektedir. Ancak; kişilerin fiziksel veya mental rahatsızlıkları, stres düzeyleri, toplumsal normlar, örgütte ast-üst çatışması, özel yaşamındaki sorunlar da geri çekilmeyi etkileyebilmektedir (Kılıç, 2013:89; Özüren, 2017:52).

Diğer taraftan; geri çekilme davranışı, örgüte doğrudan zarar vermek niyeti taşımadığından diğer üretkenlik karşıtı iş davranışlarına göre farklılık göstermektedir. Bu davranışa başvuran çalışan; içinde bulunduğu stres faktörlerinden, adaletsizlik, tatminsizlik duygularından uzaklaşmayı istemektedir (Kılıç, 2013:89; Özüren, 2017:52). Geri çekilme davranışları örgüte zarar vermek niyeti olmaksızın yapılsa da sonuçlarından örgütün olumsuz etkilenmesi ve belli konularda kayba uğraması nedeniyle üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak kabul edilmektedir (Özüren, 2017:52).

Bir örgütte bir davranış çok sayıda çalışan tarafından sergilenebilir (örneğin aslında hasta değilken hasta olduğunu söyleyerek işten izin almanın olduğu bir ortam gibi). Bu tür davranışlar norm ihlali açısından olağandışı bir durum değildir ancak yine de bu davranışlar örgüt tarafından zarar verici/üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak görülebilir. Bazı davranışlar (örneğin kariyer ilerlemesi için kişinin mevcut işinden ayrılması gibi) örgütün ilgilerine zıt düşmesi açısından zarar vericidir, fakat yine de şirketlerin yasa dışı, ahlak dışı ya da olağan dışı gördüğü görevi kötüye kullanma anlamı taşımaz. Benzer şekilde, bir örgütün ilgileri/istediği şey de çalışanlarının ekstra maaş almadan, günlük 12 saat gönüllü olarak çalışmalarını sağlamak olabilir; yine burada bunu yapmaya gönüllü olmamak, görevi kötüye kullanmak anlamına gelmez. Bu nedenle, “meşru/yasal hale getirme”, örgütün meşru ilgilerine zıt davranışlar olarak, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tanımının içinde yer alır (Sackett, 2002:5).

2.4.3.3. Sabotaj (Kundaklama)

Spector vd, (2006:449)' na göre sabotaj, örgüte ait araç-gereçlerin ve teçhizatın tahrip edilmesi veya kundaklanması olarak tanımlanmaktadır. Ambrose vd (2002:948)' na göre sabotaj; çalışanların örgütsel sürece zarar verme, örgütsel düzeni bozma veya saptırma niyetiyle yaptığı davranışlardır. Bu davranışlara, organizasyon hakkında negatif söylentiler çıkarma, üretimi yavaşlatma, örgütsel donanımına zarar verme, iş ilişkilerini bozmaya çalışma veya müşterilere ve diğer çalışanlara zarar verme gibi negatif davranışlar örnek gösterilebilir. Karaeminoğulları'na (2016:493) göre ise sabotaj üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde önemli sayılabilecek bir yer tutmakta ve ayırt edici yönleri ile farklı bir çeşit davranış olarak adlandırılmaktadır. Buna göre kundaklama, fail tarafından bütünüyle bireysel amaç ve istekler doğrultusunda, örgütün veya çalışanların faaliyetlerine zarar vermek, devam eden veya planlanan faaliyetlerini engellemek veya bozmak hedefiyle ve yıkıcı olması amacıyla gerçekleştirilen her türlü fiili belirtmektedir (Behrem, 2017:48).

Sabotaj ile üretime zarar verme boyutları arasında bir karşılaştırma yapıldığında, üretime zararın daha pasif bir yapıda olduğu söylenebilir, diğer deyişle üretime zarar verici davranışlar daha az zarar verici niteliktedir. Ancak, sabotajın aksine üretime zarar verici davranışları tespit etmek de daha zordur. Uzun vadede, önlem alınmazsa tahrip edici etkileri ve örgüt için zararları daha fazla olabilmektedir (Bülbül, 2013:17,18).

2.4.3.4. Başkalarını Etkileyen Zararlı Davranışlar (Suistimal, Kötüye Kullanma)

Başkalarına zarar verme davranışları; kötüye kullanma, diğerlerine kötü davranma gibi çalışanın, işyerinde diğer çalışanlara ve başkalarına zarar verme amacıyla yaptığı davranışlardan oluşur (Spector vd., 2006: 448). Bu davranışlar doğrudan bireyi hedefleyebilir veya tehdit etme, görmezden gelme, kötü tarzda eleştiri yapma veya diğerlerinin etkin olarak çalışmasını gizliden gizliye engelleme gibi davranışlardan da oluşabilir. Başkalarına zarar verme boyutu fiziksel saldırganlıktan ziyade fiziksel olmayan zarar verme davranışlarını kapsamaktadır (Kılıç, 2013:85).

Bu tarz davranışlar hırsızlık, sabotaj veya mülke zarar gibi kısa vadede gözle görünür sonuçları olmayabilir. Çalışanların performanslarının düşük olması ve buna bağlı olarak verimsizliğin, mülke zarar davranışı ile karşılaştırıldığında sonuçları daha uzun vadede görünebilir olmaktadır. Bu davranışların çeşitli nedenleri vardır, bunlardan birincisi protesto etme isteğidir. Örgütsel adalet düzeyinin çalışanlarca düşük düzeyde algılanması gerginliğe neden olabilmekte ve bu da düşmanca tavırları tetikleyebilmektedir. Üretimden sapmak ve işi sabote etmek bu tür duyguların ifadesi olarak ortaya çıkan davranışlardır (Kelloway, Francis, Prosser, ve Cameron, 2010). Birçok üretkenlik karşıtı davranışta olduğu gibi örgütsel kültür ve normlar bu tür davranışların sergilenmesinde de etkili olabilmektedir. Örgütte bu tür davranışlar yaygın olduğu ve yönetimce cezalandırılmadığı sürece çalışanlar da bu tür davranışları sergilemeye daha yatkın olacaktır. Stresli iş ortamı bu davranışların ortaya çıkmasında bir başka tetikleyicidir. İş ortamında yoğun strese maruz kaldığını düşünen birey, bu tür davranışları kabul edilebilir olarak algıladığında kendini daha rahat hissederek sözkonusu davranışlara yönelebilmektedir (Spector vd, 2006). Başka bir deyişle çalışan işin

yoğunluğundan boğulduğu durumlarda, aslında iş düzeninde yer almayan molaları kendine hak olarak görebilmektedir (Bülbül, 2013:52).

Kaynakları ve bilgiyi kötüye kullanma da bu boyut altında incelenebilir. Bilginin başlıca özellikleri şu şekilde sıralanabilir: Çok farklı kaynaklardan elde edilmiş olabilir; elde etmek kolay da olabilir zor da olabilir; kullanmadan önce toplanmalı, işlenmeli, depolanmalı ve sonra dağıtılmalıdır; farklı amaçlar için kullanılabilir; hata veya tahribat sözkonusu olduğunda kirlenebilir; sızdırmadan ötürü kaybolabilir; hareketlidir, ancak yönünü bulabilmesi ve ihtiyacı olana ihtiyacı olduğu zamanda ulaşabilmesi için doğru yönetilmelidir (Bülbül, 2013:46). Örgüte ait bilgi suiistimali de üretkenlik karşıtı iş davranışları kapsamında ele alınmaktadır.

2.4.3.5. İşi Kasıtlı Yanlış Yapma/Yapılmasına İzin Verme (Üretimi Saptırma)

Spector ve arkadaşlarına (2006: 449)' a göre; üretimi saptırmak örgüte yönelik üretkenlik karşıtı iş davranışlarındandır; işi yapıyormuş gibi görünerek işi kasıtlı ve bilinçli olarak gerektiği gibi yapmamak, yanlış yapmak veya yanlış yapılmasına neden olmak, kasıtlı olarak talimatlara uymamaktır. Üretimi saptırma, aktif bir davranış değildir, pasif bir davranış olduğu için de gözle görünür olma ihtimali zayıf ve kanıtlanabilmesi de zordur (Kılıç, 2013:88; Özüren, 2017:51).

Yukarıda sayılanlara ek olarak örneğin; güvenlik prosedürlerinin kasıtlı olarak ihlal edilmesi de üretkenlik karşıtı iş davranışlarına bir örnektir, tıpkı bireyi ve örgütü riske sokan davranışlar gibi. Bu tür üretkenlik karşıtı iş davranışlarından kaynaklanan yaralanmaların sayısı ve maliyeti, bu zarar vericiliğin ölçütü olabilir. Güvenlik prosedürlerinin ihlali her zaman yaralanmalarla sonuçlanmayabilir, işte bu zarar veren davranış/üretkenlik karşıtı iş davranışları (counterproductive behavior) ile zarar vericilik

(counterproductivity/üretime karşılık) arasındaki ayrımı göstermektedir (Sackett, 2002:5).

2.4.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Kişilere ve Örgüte Zararları

Örgüt üyeleri tarafından sergilenen üretim verimliliğini azaltıcı davranışlar, ister alt düzeyde ister üst yönetim tarafından olsun, örgütlerine çapraz dengede zarar vermektedir. Ve bunun etkileri, örgüt içindeki hedef kişilerle sınırlı değildir. Davranışlar, sadece bireyleri değil, aynı zamanda harici menfaat sahiplerini de kapsar ve örgüt üzerinde, çok boyutlu ve olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu sonuçlar, daha fazla eylem için yeni şartlar oluşturur ve bu da örgüte yansıyan ve bütünleşik zararlara yol açan koşullara neden olabilir (Weatherbee, 2010:39).

Kırbaşlar (2013:63) üretkenlik karşıtı iş davranışlarının zararlarından şu şekilde bahsetmiştir;

- Devamsızlık; çalışanların bilinçli ve kasıtlı olarak işe geç gelmeleri, işten erken ayrılmaları, çalışma saatleri içinde kaytarmaları veya işe haber vermeksizin hiç gelmemeleri sonucunda ortaya çıkmaktadır. Devamsızlık yapan çalışanlar örgütte diğer çalışanlara da kötü örnek olmakta ve örgütün verimliliğini düşürmektedir. Ayrıca devamsızlığı alışkanlık haline getiren çalışanlar yüzünden iş süreçleri yavaşlar ve bu da işlerin yığılmasına neden olur. Özensiz çalışma, işin kalitesine de yansyarak müşteri memnuniyetini zedelemektedir. Ayrıca, standartlara uygun olmayan ürün/hizmet sunumu nedeniyle örgütün itibarı da sarsılabilmektedir.

- Çalışanların işyerinde alkol kullanması veya madde bağımlısı olması ise yine üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerine neden olabilir. Çünkü, kendilerinin ve iş arkadaşlarının hayatını tehlikeye atacak kazaların meydana gelmesine zemin hazırlayabilir, ayrıca bu maddeleri kullanan kişilerin yaptığı iş/hizmet kalitesi de olumsuz yönde etkilenebilir. Bir diğer etkisi ise, bu maddenin etkisi ile bireyler arası çatışmaların artma ihtimalinin fazla olmasıdır.
- Fiziksel taciz ise tartışmasız, son derece rahatsız edici bir durumdur. Bu tür eylemler çalışanların performansının düşmesine neden olmalarının yanı sıra psikolojik sorunlara da yol açmaktadır.

Şüphesiz ki, cinsel taciz (sexual harassment) konusu her örgüt için ciddi ve önemli bir sorundur. Önceden iş hayatının bir gerçeği olarak görülen bu durum, şu anda sadece duruma dahil olan kişileri olumsuz etkilemekle kalmıyor, aynı zamanda örgüt ve üyeleri için de geniş kapsamlı başka sonuçlar barındırabiliyor. Muhakkak ki yalnızca bir tane cinsel taciz içerikli olayın gerçekleşmesi bile söz konusu kurum için çok önemli yasal, mali ve psikolojik problemlere yol açabilir. Bunlara rağmen, cinsel taciz vakalarının örgütler üzerindeki etkisini daha iyi anlayabilmek için, bu tip durumların yalnızca izole bir olumsuz örgütsel davranış şekli olduğunu değil, aynı zamanda üretkenlik karşıtı iş davranışları tanımına uyan bir toplumsal davranış olduğunu da anlamak gerekir (Popovich ve Warren, 2010:45).

Sapkın davranışlar örgütlerin performanslarını etkilemektedir. Bu nedenle, sapkın davranışları, örgütün yeni kültürü haline gelmeden önce tanımlamak, kontrol etmek veya ortadan kaldırmak için özel yöntemler

geliştirmek ve uygulamak gereklidir. Gelineen nihai noktada bir şeyleri tersine çevirmek için çok geç olabilir (Appelbaum ve Roy-Girard, 2007:25).

Örgütler, örgütsel sapma davranışlarının ne olduklarını belirlemeli, bunlara neden olan etkenleri ortaya çıkarmalı ve bu davranışların tekrarlanmaması için gerekli önlemleri almalıdırlar. Örgütsel sapmanın örgüte ve üyelerine maddi, psikolojik ve sosyal zararları bulunmaktadır. (Köse ve Aksu, 2013:376). Örneğin, üretkenlik karşıtı iş davranışları arttıkça, üretim azalmakta, çalışan memnuniyetsizliği ve psikolojik stres artmaktadır (Dunlop ve Lee, 2004; Tepper, 2000).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilgili olarak bazı yasal maliyetler de söz konusudur. Negatif davranışlar, düşmanca bir çalışma ortamı yaratır ve bunlar kolayca şiddet, taciz veya tehdite dönüştürülebilir, bunların hepsi de şirketin mahkeme önüne çıkmasıyla sonuçlanabilir.

Madalyonun öbür tarafında, kendilerine haksız ya da haklı bir şekilde yanlış yapıldığını düşünen ve şirketin zarar gösmesini bekleyen birçok eski çalışan vardır. Bununla beraber muazzam tazminat olanakları vardır. Mahkeme kararları, taciz, ayrımcılık ve iftira nedeniyle bireysel davacılara milyonlar kazandırmıştır. Ayrıca, çalışanların özellikle geçmişteki küçülme dalgası sonrasında işverenlere karşı hissettikleri bağlılıkta bir azalma söz konusudur (Flynn, 1998a). Ancak, işverenlerin durumu iyileştirmek için yapabilecekleri birçok şey bulunmaktadır (Johnson and Indvik, 2001:710,711).

İş yeri saldırganlığının (workplace aggression) çalışanın performansını düşürmesinin muhtemel en az iki nedeni vardır. Bunlardan ilki, stres modelidir. Bu model iş yerinde ortaya çıkan stres etkenlerinin, iş yeri

saldırıcılığı gibi, çalışanların zihinsel ve duygusal dayanaklarını doğrudan etkileyebileceğini öne sürer (Barling, 1996). Bu dayanakları tüketmek çalışanların duygusallık eğilimlerini düşürebilir ve görevlerine odaklanmakta kullandıkları bilişsel enerjiyi tüketebilir. Saldırıcılığa maruz kalan kurbanlar, deneyimleri/yaşadıkları olay hakkında uzun uzun düşünebilir; ya da var olan enerjilerini durumu engellemek ve azaltmak için kullanabilir. Ayrıca, bir başkasının sınırlı olduğunu fark etmek ya da agresif davranışlar sergilediğini gözlemlemek, kurbanla birlikte etrafındaki kişilerin de zihinsel olarak bir zayıflık yaşamasına sebep olur (Hareli ve Rafaeli, 2008; Rafaeli vd, 2007). İş yerlerinde meydana gelen adaletsizlikler ve kaba davranışlara dair yapılan araştırmalar, saldırıcılık ve düşük çalışma performanslarının birbiriyle yakından ilişkili (Colquitt vd, 2001; Harris vd, 2007) olduğunu iddia etmektedir (Hershcovis ve Barling, 2010:28).



Stres etkeni-stres-gerginlik modeline göre, stres etkeni, "bozulmuş bilişsellik" ya da "etkiye" öncülük ettiğinde psikolojik gerginlik meydana gelir (Gross, 1970). İş yeri saldırıcılığı (workplace aggression), çalışanların durumu anlamlandırmaya çalışıp saldırıcılığa tepki vermesi ile bahsi geçen bu iki kavrama öncü olabilmektedir. İş yerinde meydana gelen saldırıcılık durumları, çalışanları durumun devam edip etmeyeceği ya da kendi statülerinin söz konusu durumdan etkilenip etkilenmeyeceği konusunda endişelendirdiğinden dolayı, kişilerde korku ve kaygı duygularını tetikler (Barling vd., 2001; Schat ve Kelloway, 2000). Bireyler olası saldırıcılığın tekrarlandığı durumlarda gitgide depresif ve kaygılı hale gelebilirler. Sayısız araştırma, çalışmayla bağlantılı stres etkenlerinin hem psikolojik hem de fiziksel gerginlik (Barling vd., 2005; Bowling ve Beehr, 2006; Jex ve Beehr, 1991; Kahn ve Byosiere, 1992), artmış kaygı, karşıtlık ve depresyon (LeBlanc ve Kelloway, 2002; Schat ve Kelloway, 2003) ve fiziksel semptomlar (Schat ve

Kelloway, 2005) ile ilişkili olduğunu göstermiştir (Hershcovis ve Barling, 2009:26,27).

Diğer taraftan; zorbalık, (bullying) “olumsuz eylemlerin kalıcı örüntüsü” olarak tanımlanmıştır (Lee ve Brotheridge, 2006:353). Son on yılda yapılan önemli sayıda araştırma, zorbalığa maruz kalan hedeflerin/kişilerin, kaygı ve fiziksel rahatsızlıklar gibi (Mikkelsen ve Einarsen, 2001) sağlık sorunlarıyla beraber zayıf akıl sağlığı (Hoel ve Cooper, 2000) ve post-travmatik stres bozukluklarıyla uyumlu belirtiler (Leymann ve Gustafsson, 1996) yaşayabileceğini ortaya koymuştur. Böylece, kariyer başarısı, çağrışım duygusu ve destekleyici bir çalışma ortamı, hepsinden de önce çok yönlü bir kariyer yapmaya katkıda bulunmak yerine (Park, 2009), zorbalık kurbanları için zorlu bir süreç anlamına gelebilmektedir (Brotheridge ve Lee, 2010:687).

Zorbalık ile ilgili yapılan bir araştırma göstermiştir ki; zorbalığın etkisi, sadece davranışın yapıldığı an ile sınırlı değildir ve bu davranış sadece kurban ile fail arasında kalmaz. Sözkonusu araştırma; zorbalık eyleminin, mağdurun kişisel yaşamını, grup üyeleri arasındaki ilişkileri olumsuz yönde etkileyebilecek dışsallığa ve nihayetinde de örgütlenmeyi etkileyebilecek güce sahip olduğunu ileri sürmektedir. Mağdur, grup ve kuruluş, istenmeyen sonuçlardan ya da işyeri zorbalığının yansımalarından etkilenmektedir. Araştırma, zorbalık olaylarının tekrarının ve çoğalmasının engellenebileceğinin veya önlenebileceğinin üzerinde durmaktadır. Diyadik/ikili seviyedeki zorbalık olayı, zorba ve kurban arasındaki ilişki açısından ele alınmış ve tekrar tekrar zorbalığa maruz kalmanın etkisinin, işyeri ortamının ötesinde, kurbanın kişisel yaşamına ve zihinsel sağlığına nasıl etki ettiğini göstermiştir. Son olarak, örgütsel düzeyde, işyeri zorbalığının kurum kültürü ve nihayetinde endüstri ve topluluktaki meşruiyeti ve itibarı olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmiştir.

Bu araştırma, işyeri zorbalığının çapraz etkilerini ortaya koymasından dolayı önemlidir (Heames ve Harvey, 2006:1226).

İş yerinde meydana gelen negatif uygunsuz davranışların kontrolü, bu tip davranışların söz konusu kuruluşlara verebilecekleri mali zararlar sebebiyle büyük dikkat çekmektedir. Bahsi geçen negatif davranışlar açık şekilde gözlemlenebilir veya bilinçdışı şekilde meydana gelebilir. Diğer yandan cinsel taciz, etrafı yakıp yıkmak, söylentileri yayma veya şirkete yönelik sabotaj vb. içerebilirler. Herhangi bir izin dahilinde gerçekleşmeyen kurumsal davranışların sonuçları, meydana geldikleri oluşuma zarar verebilir. Yönetici kişilerin verdiği talimatları takip etmemek, kasıtlı olarak çalışma döngüsünü yavaşlatmak, işe geç gelmek, ufak hırsızlıklara kalkışmak ve iş arkadaşlarına karşı saygısız davranışlar sergilemek, negatif uygunsuz davranışlar dahilinde verilebilecek örneklerdendir (Galperin, 2002). Bunun yanı sıra, etik olmayan davranışlar ile uygunsuz negatif davranışlar arasındaki farka değinmek önemli bir noktadır. Etik olmayan davranışlar, toplumsal kuralların yıkılması ile ilgiliyken, uygunsuz negatif davranışlar ise önemli kurumsal normların ihlali ile ilişkilidir (Spreitzer ve Sonenshein, 2004). Speitzer ve Sonenshein (2004), iş yerinde uygunsuz davranışlar konulu araştırmaların, uygunsuz davranışların negatif yönlerinin yanı sıra pozitif yönlerini de gösterme durumunu gözden kaçırdığını iddia ediyor. Pozitif uygunsuzluk üzerine var olan literatürün, yalnızca negatif kısım üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Appelbaum vd., 2007:587).

Pozitif uygunsuzluk ise "ait olduğu grubun kurallarından onurlu bir şekilde sapma" anlamına gelir. Başka bir ifadeyle, pozitif uygunsuzluk kapsamında incelenebilecek davranışlar, davranışın sonuçlarından bağımsız

olarak, övgüye değer görülmeli ve onurlu eylemlere odaklı olmalıdır (Spreitzer ve Sonenshein, 2003; Appelbaum vd, 2007:587).

Kişiler arası saldırganlığın kurbanları olan ya da bu tip davranışlara şahit olan bireyler ruh sağlıkları ile bağlantılı bazı sorunlar yaşayabilirler (Budd vd. 1996; deLeon 2001; LeBlanc ve Kelloway 2002; Martin ve Hine 2005). Daha açık şekilde, Neuman ve Baron (2005)' a göre kişiler arası saldırganlık, kurbanların kendilerine karşı duydukları saygıyı azaltabilir. Bu gibi davranışlara şahit olan diğer kişiler arasında ise sinir ve güçsüzlük durumu gibi kişilerin psikolojik sağlığını etkileyecek belirtiler gözlemlemek mümkündür (Aube vd, 2009:353).

2.4.4.1. Bir Örnek Olarak “Kaba Davranışların (Incivility)” Maliyetleri

İş yerinde yapılan kaba davranışlar hakkında gerçekleştirilen yakın tarihli bir araştırma (Pearson, 1999a) kaba çalışanların ve yöneticilerin bir şirkete yılda milyonlarca dolara mal olabileceğini ortaya koymaktadır. Örneğin:

- Kaba davranışlara maruz kalan insanların yüzde 12'si failinden kaçınmak için görevinden ayrılıyor;
- Yüzde 52'si mesaiden kaçınıyor ve endişeyle yaşıyor;
- Yüzde 22'si kasıtlı olarak, iş performansını azaltıyor;
- Kaba davranışların son on yılda daha da arttığını belirtenlerin oranı yüzde 78;
- Kaba insanların hedeflerine (kurbanlarına) göre daha yüksek pozisyonlarda bulunma şansı yaklaşık üç kat daha yüksektir;
- Erkeklerin, amirlerine davranışlarına oranla alt kademeli çalışanlara karşı kaba ve duyarsız olma olasılığı 7 kat dolaylarındadır;

Bununla birlikte kadınlar da üstlerine ve astlarına eşit derecede kaba davranmaktadır. Yaratacağı potansiyel maliyetlerden dolayı kaba ve saygısız davranışlar yöneticinin dikkatini çekmelidir. Öncelikle liderler bu tarz davranışların neden meydana geldiğinin ve kışkırtıcı tarafın, kurnazlıkla bir güç konumu tarafından yönetildiğinden haberdar olmalıdır. Bazı kurbanlar, olayı örgüt liderlerine bildirmediklerini çünkü kariyerlerini tehlikeye atabileceklerine inandıklarını veya olayların rapor edilmesinin hiçbir etkisi olmadığını söylemişlerdir. Birçok katılımcı, liderlerin takip eylemi konusunda isteksiz davrandıklarını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar için, liderler kişiler arası beceriksizliği yansıtan 'tatsız' problemlerden kaçınmaktadır (Pearson, 1999b). Açıkçası, verilen fireler, devamsızlık ve ruhsuz çalışma şirkete para kaybına yol açmaktadır. Bunlara ek olarak, yasal maliyetler de söz konusudur. Zarar verici davranışlar, düşmanca bir çalışma ortamı yaratır ve kolaylıkla gerçek şiddete, tacize ve sindirmeye/tehdide dönüşebilir-bunların hepsi de bir şirketin mahkemeye verilmesiyle sonuçlanır. Nihai kar-zarar çizgisini düzgün tutmak için çalışanlarının iş terörüne maruz kalmasına izin veren bir kuruma karşı mahkeme jürisinin ne kadar sempatik olabileceğini bir düşünün (Flynn, 1999). Ayrıca, son yıllarda mahkemeler, işverenlerin, çalışanlarının isteyken sergiledikleri davranışlardan sorumlu olduğunu ve işverenlerin iş yerlerini yasa dışı faaliyetlerden arındırmak ve çalışanlarına güvenli bir ortam sağlamakla yükümlü olduklarını açıklamıştır (Greengard, 1999). Madalyonun diğer yüzünde ise eski iş yerlerince kendilerine haksızlık edildiğine inandıkları için eski iş yerlerine zarar vermenin fırsatını kollayan eski çalışanlar yer alıyor. Mahkemeler, taciz, ayrımcılık ve iftiradan ötürü şikayetçi olanlara milyonlar ödenmesine karar vermiştir. Bunların yanı sıra çalışanların da artık işverenlerine yönelik sadakatlerinde azalmalar görülüyor-özellikle de personel

sayısının azaltılmasıyla ilgili yapılan işten çıkarmalardan sonra (Flynn, 1998a). (Johnson and Indvik, 2001:710,711)

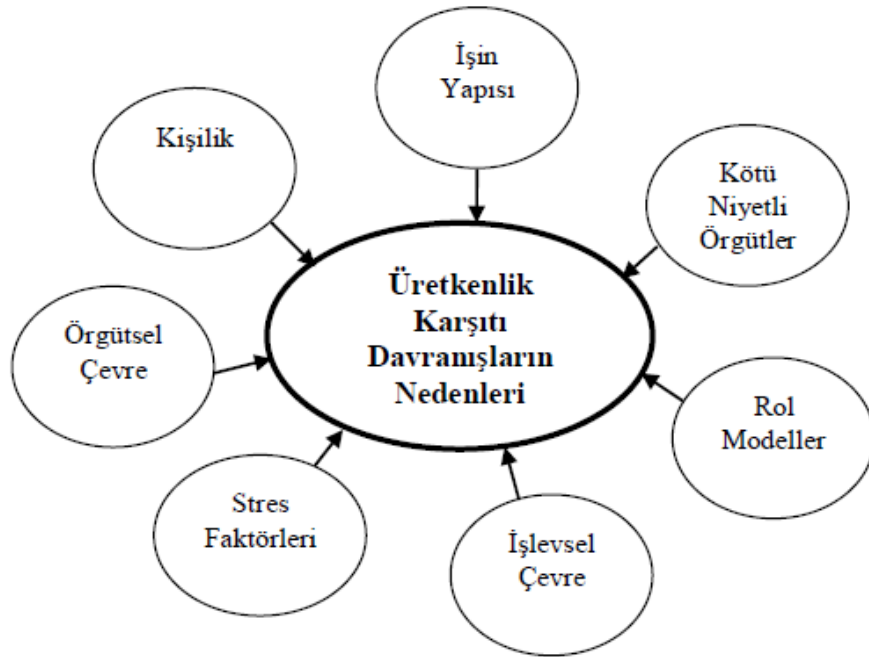
Kurumlar üretkenlik karşıtı iş davranışlarını derinlemesine engellemek konusu ile yakından ilgilenmelidir. Özellikle şiddet konusunda bu tutum oldukça önemlidir. Çünkü bu tip davranışların sonucu kuruluşlar için oldukça zararlı ya da maliyetli olabilir. Kısacası, eğer şiddet içerikli bir olay gerçekleşirse ve kurumun bu durumu engellemek için herhangi bir adım atmadığı kanıtlanırsa, söz konusu kurum yasal işlemlere maruz kalacaktır. Hatta üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergileyenleri işe almaktan dolayı bir tazminat ödemeleri bile gerekebilir. Şiddet içerikli davranışların anlık ve doğrudan bazı sonuçları da mevcuttur; yaralanma ya da ölüm sonucu temizlik, onarım ya da zarar görmüş kişilerin yerine yeni personel alımı, artan sigorta primleri, ücret kayıpları gibi durumlar bunlara örnek olarak verilebilir. Bunun yanı sıra, acilen ele alınma zorunluluğu içermeyen, fakat ölçülmesi zor olan birtakım maliyetler de söz konusudur. Düşüş halindeki verimlilik, üretkenlik ve kalite; işletmeler arası sürdürülen işlemler veya anlaşmalarda kesintiler, bahsi geçen kurumun itibarındaki ve güvenilirliğindeki düşüş bu sınıflandırma içerisinde yer almaktadır (Van Fleet ve Griffin, 2006:699).

2.4.5. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle İlgili Kavramlar ve Bu Davranışların Nedenleri

Anormal/sapkın davranışların nedenleri, farklı birçok düzeyde/birçok açıdan incelenmiştir. Öncelikle, bireysel düzeyde bakacak olursak eğer, sapkın davranışlar, sadece kişilik özelliklerine atfedilemez. Daha önce de bahsedildiği üzere, kişilik değişkenleri ile iş yerinin durumunun bir kombinasyonu, sapkın davranışı yordamada en olası sonuçları verme eğilimindedir (Peterson, 2002).

Caruana (2001)' ya göre kişilik değişkenleri ile iş yerinin durumunun yanı sıra, örgütler içinde sapkın davranışların görülme ihtimalini belirleyen diğer önemli faktörler de adil olmayan muamele, örgütsel kültür ve iklim ve yöneticinin davranışlarını içermektedir (Appelbaum vd, 2007:592).

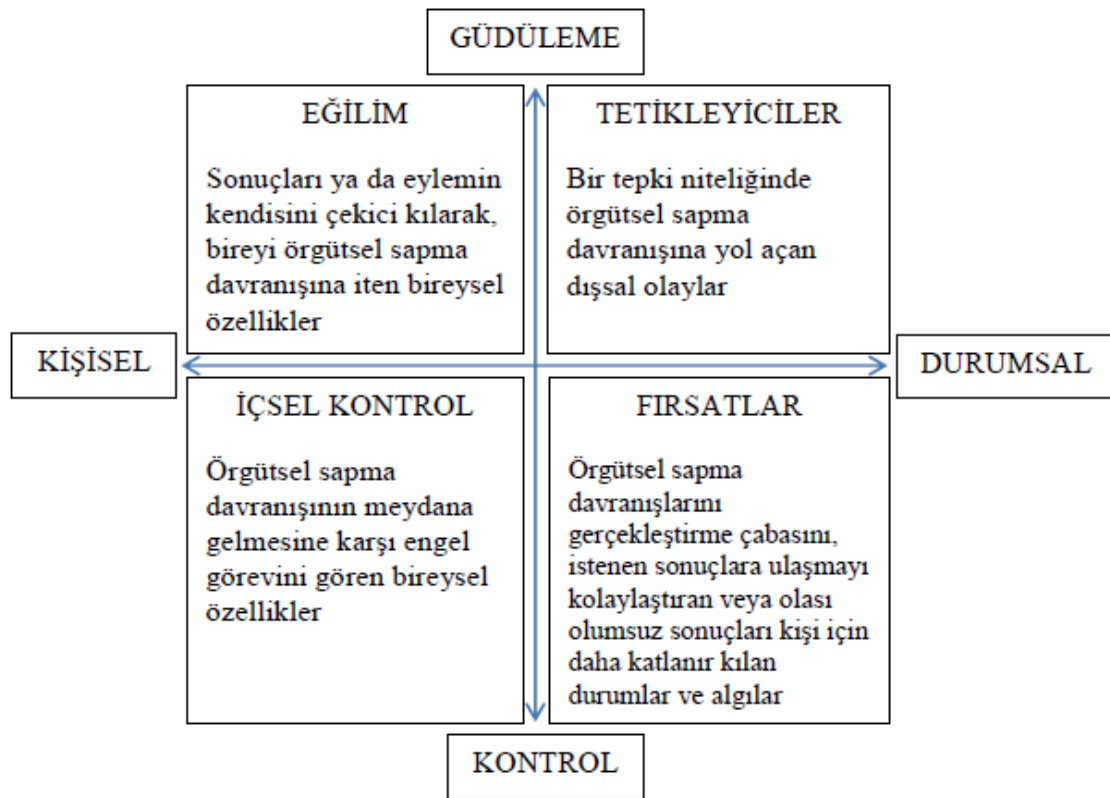
Appelbaum et al. (2007) 'ye göre çalışanların üretkenlik dışı iş davranışları sergilemeleri için çeşitli nedenler vardır ancak, ilginçtir ki bazı örgütler başarıya ulaşmak için dürüst olmayan ve hilebaz kişileri örgütlerinde barındırarak bu tür davranışları desteklemekte ve hatta teşvik etmekte ve zararlı davranışlar için zemin hazırlamaktadırlar (bkz şekil 20). Örgütte negatif davranışlar sergileyen rol modellerinin olması diğer çalışanların da bu davranışlardan etkilenmesine ve modelde gözlemlediği davranışları eyleme dönüştürme olasılığının artmasına neden olmaktadır (Dirican, 2013:23).



(Dirican, 2013:23)

Şekil 20. Üretkenlik Karşıtı Davranışların Nedenleri

Marcus ve Schuler (2004: 649-651) tarafından oluşturulan Şekil 4' te görüleceği gibi örgütsel sapmayı etkileyen faktörler şunlardır: Tetikleyiciler, içsel kontrol, fırsatlar ve eğilimdir. Tetikleyiciler, tepki olarak gelişen örgütsel sapma davranışına neden olan içsel algılamalar veya dışsal olaylardır. Fırsatlar, örgütsel sapma davranışında bulunmayı kolaylaştıran durum ve algılardır. İçsel kontrol, örgütsel sapma davranışının oluşmasına engel olan bireysel özelliklerdir. Eğilim ise, çalışanları sapma davranışına iten bireysel özellikler olarak açıklanmaktadır. Marcus ve Schuler'in sınıflandırmasındaki kişi-durum ve güdüleme-kontrol ayrımı çoğu teorileri oluşturmada bir taksonomi görevi görmüştür (Köse, 2013:24,25).



(Marcus ve Schuler, 2004:650-651; İyigün vd, 2012:54; Köse, 2013:24)

Şekil 21. Örgütsel Sapmayı Etkileyen Faktörler

Literatürde üretkenlik karşıtı davranışın öncüllerine ait sınıflandırmalardan biri Lau ve arkadaşları (2003)' na aittir. Araştırmacılar, üretkenlik karşıtı iş davranışının öncüllerini bireysel, örgütsel, iş ile ilgili ve bağlamsal etkenler olmak üzere dört ayrı kategoriye ayırarak incelemiştir (Bülbül, 2013:21).

Tablo 27. Üretkenlik Karşıtı Davranışların ve Öncüllerin Listesi

Üretkenlik Karşıtı Davranışların ve Öncüllerinin Listesi	
Öncüller	ÜKD'ler
A. Bireysel Etkenler	- Hırsızlık
- Demografikler	- Üretimden sapma
- Aile sorumlulukları	- İlaç kullanımı
- Kişilik özellikleri	- İşe geç gelme
- İş tatmini	- İşe gelmeme
- İş tatminine bağlı unsurlar (stres, iş yükü)	- Alkol kullanımı
- Kişisel tavır	- Sabotaj
- İşe yönelik algı	- Madde kullanımı
- Vakitli olabilme kabiliyeti	- Uzun mola yapmak
- Vakitli olmaya motive olmak	
- Vakitli olma baskısı	
- Diğer	
B. Örgütsel Unsurlar	
- Örgütün fiziksel koşulları	
- Örgütsel iklim	
- İstihdam koşulları	
C. İş Unsurları	
- İşin özellikleri	
- Denetim	
- İş arkadaşları	
D. Bağlamsal Etkenler	
- İklim	
- Nüfus	

(Lau, Au ve Ho, 2003; Bülbül, 2013:21)

2.4.5.1. Örgütsel Faktörler

2.4.5.1.1. İş Stresi

Stres, işyerinde bireysel işleyiş bozukluğu ile doğrudan ilişkilidir. Stres, verimliliğin düşmesi, gerçekleştirilecek kapasitenin azalması, girişimin ve işe olan ilginin azalması, düşünce katılığının artması, örgüt ve meslektaşlar için endişe eksikliği ve sorumluluk kaybına neden olur. Stres, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve çalışanların bazı davranışlarının önemli mesleki sonuçları ile ilişkilendirilmiştir. Memnuniyet ve bağlılığın, işten ayrılma düşüncesi ve iş hacmine karşı olumsuz bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Yüksek stres, düşük mesleki memnuniyet seviyesiyle ilişkilidir ve iş stresi, mesleki memnuniyetsizlik ve örgütten ayrılma eğilimini yordamaktadır. (Fairbrother ve Warn, 2003: 9).

Moral çöküntüsü (burnout/tükenmişlik), bir kişi kaynaklara yönelik bir tehdit algıladığında gerçekleşir. Tehdit, işle ilgili taleplerden, işle ilgili kaynakların kaybindan veya kaynak yatırımını takiben kaynakların yetersiz getirisinden kaynaklanabilir. İşyerinde kronik stres, tükenmişliğe dönüşmekte ve zamanla bu tükenmişlik, anksiyete ve depresyon ile ilişkili hastalıklara sebep olabilmektedir. Örgüt yaşamındaki stres etkenlerinin artışıyla birlikte, daha uzun çalışma saatleri, personel sayısındaki azalma, iş güvenliği, aşırı rol yüklemesi ve rol belirsizliği, endişe ve depresyonda da artış olmuştur. Genç nesiller için, son iki stres etkeni- aşırı rol yüklenmesi ve rol belirsizliği- son derece etkilidir. Yeni nesil, belirsizliği ve riski sevmiyor, işverenlerde netlik ve kendilerine göstermeleri için bir istikamet arıyorlar; bunu bulamayınca da endişeye kapılıyorlar. Buna karşın işverenlerin, işleri genç kuşağın onlardan halletmelerini istedikleri şekilde yapmaları genellikle zor bir durumdur (Twenge ve Campbell, 2008:871).

Diğer taraftan; bireylerarası işyeri sapkınlığı mağdurlarının stresle ilgili problemlerden musdarip olmaları daha olasıdır ve bu kişiler; mesaiye geç kalma, nispeten azaltılmış üretkenlik, ve nispeten fazla oranda işten ayrılma eğilimi gösterirler. Dolayısıyla, örgütlerin olumsuz bir işyeri sapkınlığını önlemek veya bundan caydırmak için mali veya başka türlü teşvikleri olmalıdır (Appelbaum vd, 2007: 588).

Bunlara ek olarak; Chen ve Spector (1992) yaptıkları çalışmalarında, stresin yoğun olarak yaşandığı bir örgütün, çalışanları için işe gitmeme, asabi olma, düşmanlık besleme, sabotaj, sürekli yakınma gibi üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemelerine zemin hazırladığını belirtmişlerdir. Bu durumun aksine, çalışanların kendilerini güvende hissettikleri ve huzur dolu bir işyerinde çalışanlar ise üretkenlik karşıtı davranışları daha az sergilemektedirler (Şahin, 2017:6; Ödemiş, 2011:34). Aynı çalışmada; iş stresi ile hırsızlık, madde kullanımı ve saldırgan davranışlar gösterme arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Buna göre; rol belirsizliği, çatışma, kişilerarası çatışma, durumsal baskılar ve iş yükü gibi stres faktörleri doğrudan asabiyet ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Ödemiş, 2011:34).

2.4.5.1.2. İş Doyumu

Yapılan araştırmalar, "işin niteliği", "ücret ve ödül politikası", "kurumda yükselme olanakları", "çalışma koşulları", "çalışma arkadaşları ile ilişkiler", "yönetim tarzı", "sosyal haklar" ve "çalışanın kişiliği" gibi bir çok faktör iş doyumuna etki etmektedir. İş doyumunun düşük olması ise çalışanlarda moralsizliğe ve işten soğumalarına neden olmakta; verimliliğin düşmesine, personel devir hızının yüksekmesine ve işten ayrılma eğiliminin artmasına

zemin hazırlamaktadır. Saari ve Judge (2004:399) iş doyumsuzluğunun başlıca sonuçlarını aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- “İşe geç gelme,
- Yabancılaşma,
- Şikâyetlerde artış,
- Emekliliği düşünme,
- Sendikalaşma,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarında artış,
- Sabotaj,
- Daha düşük bedensel ve zihinsel sağlık,
- Uyuşturucu ve alkol bağımlılığı” (Ödemiş, 2011:39).

2.4.5.1.3. Örgütsel Adalet

Adaletsizlik algısı örgütte bazı üretkenlik karşıtı iş davranışlarının da tetikleyicisi olmaktadır.

Örneğin Greenberg (2002)'ye örgütte göre birçok neden sonucunda ortaya çıkabilen hırsızlık davranışının en önemli tetikleyicilerinden biri algılanan adaletsizliktir. Çalışanlar hakettiklerinden daha düşük gelir elde ettiklerini düşündüklerinde çalıştıkları örgütten çalma eğilimleri de artmakta ve diğer üretkenlik karşıtı davranışlara daha yatkın oldukları belirtilmektedir (Bülbül, 2013:36).

2.4.5.2. Örgüt Dışı Faktörler

2.4.5.2.1. Demografik Özellikler

Kişilerin üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemesinde hem kişilik özellikleri hem de bazı kişisel eğilimleri etkili olmaktadır. Örneğin kaygı veya kızgınlık gibi olumsuz duyguları yoğun şekilde yaşayan bireylerin üretkenlik karşıtı davranışları sergilemesi daha olasıdır (Seçer ve Seçer, 2007:158).

Literatürde demografik özellikler, birçok araştırmada üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilendirilmiştir. Douglas ve Martinko (2001)' nun aktardığına göre yapılan araştırmalarda örneğin bireylerin yaşının üretkenlik iş karşıtı davranışlarına etkisinin bulunduğu ortaya konulmuştur. Genç olan, yarı zamanlı çalışan veya işe yeni başlamış işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının düşük olması nedeniyle üretkenlik karşıtı iş davranışlarına daha yatkın oldukları ileri sürülmüştür. Bazı araştırmalarda erkeklerin saldırganlıklarını kadınlara göre daha açık bir şekilde gösterdiğine rastlanmıştır. Lau vd. (2003)' ya göre ise kadınların daha çok iş devamsızlığı davranışı gösterdikleri ortaya konmuştur. Ayrıca evli olanların hırsızlık eğilimine daha yatkın olduklarına dair bulgular da mevcuttur (Özüren, 2017:58).

2.4.6. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Konusunda Yapılan Çalışmalar

Demir' in (2009:45) Örgütsel Sapma ile ilgili yapılmış olan çalışmalarını değerlediği tablosu aşağıdadır:

Tablo 28. Örgütsel Sapma Davranışı ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Örgütsel Sapma Davranışı İle İlgili Yapılmış Çalışmalar		
Yılı	Araştırmacı(lar)	Araştırma Konusu
1961	Buss	İşyeri saldırganlığı
1975	Spector	İşyeri saldırganlığı
1978	Spector	İşyeri saldırganlığı
1982	Hollinger ve Clark	İşyeri sapması
1987	Puffer	İtaatsizlik davranışı
1989	Hogan ve Hogan	Suç niteliğindeki hareket veya davranış
1994	Mantell	İşyeri saldırganlığı
1995	Robinson ve Bennett	Sapkın davranış
1996	O'Leary- Kelly, Griffin ve Glew	Örgütsel zarar verme, yıkıcı davranış
1996	Vardi ve Wiener	Örgütsel kötü davranış
1996	Baron ve Neuman	İşyeri saldırganlığı
1997	Moberg	Ahlaksız davranışlar
1997	Giacalone ve Greenberg	Anti sosyal davranış
1997	Skarlicki ve Folger	Örgütsel karşılık verme davranışı
1997	Bies, Tripp ve Kramer	İntikam
1998	Griffin, O'Leary- Kelly ve Collins	İşlevsiz davranış
1998	Neuman ve Baron	İşyeri saldırganlığı
1999	Fox ve Spector	Amaca zarar verme
2002	Spector ve Fox	İşyeri saldırganlığı

(Demir, 2009:45)

Diğer taraftan; Martinko ve arkadaşlarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ile ilgili teorik yaklaşımları ve araştırmaları derledikleri ve özet halinde sundukları tablo aşağıdadır.

Tablo 29. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Teorik Yaklaşımların ve Araştırmaların Özeti

TEORİ/YAKLAŞIM	BİREYSEL FARKLILIKLAR	DURUMSAL FARKLILIKLAR	BİLİŞSEL SÜREÇ		ÜRETKENLİK KARŞITI DAVRANIŞLAR
			NEDENSELLİK YÜKLEMELER	EŞİTSİZLİK ALGISI	
Popcorn metaforu veya çalışan agresifliği (Folger ve Skarlicki,1998)	İşçinin sınırlı özerkliği, negatif etki, duygusal dengesizlik, düşmanca ve kinli tutum, önyargı, örgüt paranoyası	Örgüt politikaları, uygulamaları, kuralları, normları, kültürleri vb, liderlik stili	Örgütteki adaletsizlik algısı	İstenilmiş özellikler	Örgüt içinde intikam almaya yönelik tutum: hırsızlık, sabotaj vb., uzaklaştırılmış agresiflik
Örgütlerde intikam teorisi (Bies and Tripp, 1996; Murray, 1999)	Toplumsal kimlik, duygular, Bir konu üzerinde sürekli düşünmek, öz-yeterlilik	Seyirciler, zarar görmüş kentsel düzen, Örgüt norm ve kurallarının ihlali	İntikam sezgisi	Kişisel özellikler, Suçlama	İntikam tepkileri: tahliye, israf, bitkinlik, patlama, gizli veya aleni şiddet ve agresiflik davranışları
İşlevsiz baskı yönetimi (IM) (Gardner ve Martinko, 1998)	Kendini izleme, makyavelcilik, öz bilinçlilik	Anlaşmazlık, sorumluluk alabilme, kaynak kıtlığı			Özür dileme, geridönüşlerden sakınma, bilgiyi kötüye kullanma, kendini engelleme
Alkol ve uyuşturucu kullanımı (Harris ve Greising, 1998)	Görev süresi, yaş, ırk, stres faktörü	İşin bağımsızlığı, stres yaratanlar, olumsuz çalışma koşulları	Resim Teorisi, devamlılık kararları	Kararları benimseme	Maaşlar, EAP katılımı, ciro, devamsızlık, kaza oranı
İşe Devamsızlık (Dalton ve Mesch, 1991; Dalton ve Wimbush, 1998)	Yaş, cinsiyet, çalışma süresi, bağlılık	Örgüt denetim kuralları, hoşgörülü devamsızlık	Devamsızlık tutumunun avantaj ve kayıplarının	Devamsızlık sebeplerini izahı	Devamsızlık, hastalık izni

		politikaları	belirlenmesi		
Çalışan hırsızlığını anlama (Greenberg, 1990, 1993)	Kişilik, ahlaki gelişim	Maaşlar, örgüt değerleri, mahalle baskısı	İşyeri eşitsizliklerinin algılamaları		Hırsızlık, aşağılama ve dışlama tutumu (artan örgüt masrafları)
Bütünlük ve iş performansı (Ones, Viswesvaran, ve Schmidt, 1993; Ones and Viswesvaran, 1998)	Sorumluluk duygusuyla hareket etme, kabul edilebilirlik, duygusal istikrar, sosyal uyum, güvenilirlik	İşin karmaşıklığı, örgüt değerleri			Uyuşturucu ve alkol kullanımı, kötü iş performansı, şiddet, devamsızlık, hırsızlıklar
Üretkenlik karşıtı iş performansının psikolojisi (Collins ve Griffin, 1998)	Dürtüsellik, makyavelcilik, kendi kendini kontrol etme, kendi kendini düzenleme, bütünlük, sosyal uyum	Örgüt üyeleri hakkındaki dedikodular, örgütsel yapı ve politikalar	Kendi kendini düzenleme ve üstbilmiş		İşe geç kalma, taciz, kişiler arasındaki kavgalar, başkalarının yaptığı işi üstlenmek, müşterileri kandırmak, şirket mallarının kişisel amaçla kullanılması
Frustration-aggression İş ezikliği-agresifliği modeli (Fox and Spector, 1999)	Sürekli bitkinlik, sürekli öfke, inanç kontrolü, duygular	Cezai tedbirler, ceza ihtimali, örgütsel baskılar			Sözlü taciz, sabotaj gibi kişisel veya örgütsel agresiflik hareketleri
Örgütsel acizyet (Martinko ve Gardner, 1982)	Kontrol odağı, başarı ihtiyacı, cinsiyet	Örgüt yapısı, politikaları, prosedürleri, kıymeti, ödüllendirme sistemi		İş yerinin oluşturduğu pozitif ve negatif geçici etkiler	Düşük verimlilik, devamsızlık, ciro, depresyon
Stres ve işyerindeki şiddeti önleme (Mack, Shannon, Quick, ve Quick, 1998)	Algılanan talep, algılanan kapasite, medeni hal, aile geçmişi, kişinin kendisine duyduğu saygı, imaj, benlik algısı	Sosyal destek, sosyal ve kültürel değişimler	İşsel veya dışarıdan algılanmış stres kaynaklarına yatkınlık		Bireysel veya örgütsel endişeler, alkol ve uyuşturucu kullanımı, devamsızlık, intihar, hırsızlık, sözlü taciz ve tehdit, sabotaj
Agresif reaksiyonlar	Adalet algısı, duygular,	Ücret politikası, örgütün resmi	Kaynak atama ve örgütün	Örgütsel prosedür ve	Sözlü veya fiziksel

(Greenberg ve Alge, 1998)	sosyal/kişilerarası hassasiyet, hatalı ve kötü niyetli tutumlar önyargısı	kuralları	adalet/adaletsizlik seviyesi	politika atamaları	düşmanca hareketler, örgütün verimliliğini olumsuz etkileyecek faktörler, fiziksel agresiflik
İşyerindeki agresiflik üzerine kavramsal değerlendirme bakış açısı (Martinko ve Zellars, 1998)	Olumsuz etki, kontrol odağı, duygusal hassaslık, niteliklendirme tarzı, cinsiyet	Otoriter yönetim, örgüt politikaları, disiplin ve sorun giderme süreci	Tetikleyici olaylar	Olumsuz çalışma ortamı sonuçlarının geçici nitelikleri	Sözel ve fiziksel taciz gibi çalışma ortamındaki agresiflikler ve şiddet
Algılanan acizlik (Bennet, 1998)	Kontrol odağı, öz-yeterlik, denetim algısı	İş özerkliği, dikta yönetim stili	Birey denetim algısı	Hataların niteliği	Devamsızlık, söylenti yayılması, çalmak, yavaşlık, yavaş çalışmak
Örgüte dayalı saldırganlık (O'leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996)	Kişisel ve örgütsel etkiler: aile, okul, akrabalar, çalışma kültürü vb, duygusal tepkisellik	Caydırıcı yaklaşım, dışlama, rahatsız edici sıcaklıklar ve gürültü, hava kirliliği, yönetim politikaları	Örgüte dışardan gelen bazı tehditler olduğunu düşünmek		Sözlü tacizden cinayete kadar çeşitlenen örgüte dayalı saldırganlık ve şiddet
İşyerinde şiddet ve saldırganlık (Baron ve Neuman, 1996; Baron ve Richardson, 1994; Neuman, 1998; Neuman ve Baron, 1997)	Yaş, etnik köken, cinsiyet, fiziksel ve ruhsal kapasite, olumsuz etki, Tip A davranışı, kendi kendini denetleme, düşmanca, değerlendirmede sapma	İşgücü farklılığı, adaletsiz tutumlar, saldırganlığa bağlı örgütsel normlar, sıcaklık, rutubet, ışıklandırma, hava kalitesi, izlenme	Adaletsiz davranışların ya da adaletsiz sonuçların oluştuğunu düşünmek	Adaletsiz kararlara nedensellik yüklemek	Kişilerarası düşmanlık, sabotaj, iş yavaşlatma, grevler, çalmak, çalışanlar işten ayrılması, şiddetli ve agresif hareketler, depresyon
Bilişim teknolojilerine olan direnişin niteliksel açıklaması (Martinko, Henry ve Zmud, 1996)	Öncül deneyimler, nitelendirme tarzı	İş arkadaşı tutumu, teknoloji nitelikleri, yönetim desteği	Yenilgi veya hüsrani bilişim teknolojileri ile ilişkilendirme	Bilişim teknolojilerinin olumsuz etkilerine nedensellik yüklemeler	İş yerindeki teknolojiye direnme, düşmanca tavırlar, sinirlilik, bitkinlik, acizlik

İşyerindeki saldırganlığın tahmininde bireysel farklılıkların rolünü keşfetme (Douglas ve Martinko, 2001)	Sürekli sinirlilik, niteliklendirme tarzı, olumsuz etkileme, intikamcıl davranışlar, kendi kendini kontrol etme, daha önceden saldırgan kültürlere maruz kalmış olmak		Birisinin iş ortamında üzücü veya tehditkar uyarılar alma	İstekliliğin nitelikleri ile bunu örgüt şeflerine ya da iş arkadaşların a atfetmek	İşyeri saldırganlığını çeşitli rastlantıları
İşyeri mağduriyetlerinin yapısal ve bireysel faktörleri (Aquino, 2000; Aquino Grover, Bradfield ve Allen)	Kargaşa yönetim tarzı, olumsuz etki, düşük kararlılık, düşmanca tavır	Örgütün hiyerarşik yapısının özellikleri	Adaletsiz, haksız veya tacizsel davranışlar deneyimlemek	Bu deneyimler iş arkadaşlarını n tutumu ile nitelendirilir	Mağduriyet algısı, bitkinlik, stres

(Martinko vd, 2002:38-41)

Ülkemizde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları / Örgütsel Sapma alanında yapılan tezlerin 9' u doktora, 14' ü yüksek lisans tezidir. Bunların, 16' sı İşletme, 2'si Turizm, 2'si Eğitim ve Öğretim, 1'i Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, 1' i Sosyoloji, 1'i Psikoloji alanındadır. (www.yoktez.gov.tr, 25.12.2017)

Spor alanında ise hiçbir çalışmanın olmaması dikkat çekidir. Araştırmamızın araştırma alanlarından birisinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları olarak seçilmesi, Spor Yönetim Bilimleri alanında bir ilk olacaktır.

Türkiye' de yapılmış lisansüstü tezler aşağıdaki gibi tablolatırılmıştır (www.yoktez.gov.tr, 25.12.2017);

Tablo 30. Türkiye’ de Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları/Örgütsel Sapma Konusu ile İlgili Lisansüstü Tezler

TEZ BAŞLIĞI	TEZ TÜRÜ, YAZAR VE YILI	ARAŞTIRMA ALANI	ÇALIŞMALARINDA BENİMSEDİKLERİ YAKLAŞIM VE KULLANDIKLARI ÖLÇEK
“Algılanan Örgütsel Destek ve İşe İlişkin Duyuşsal İyi Oluş Halinin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Üzerine Etkileri: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Ayşen Akbaş Tuna, 2015	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Örgütsel Adalet Algısının, Örgüte Bağlılık Aracılığıyla Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarına Etkisinde Kuruma Güvenin Rolü”	Doktora Tezi, Ebru Örmeci, 2013	İşletme	Robinson ve Bennett (1995)’ in geliştirdiği ve (2006) tarafından Türkçe’ ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.
“Algılanan Örgütsel Etik İklim ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler”	Doktora Tezi, Selçuk Kılıç, 2013	İşletme	Spector ve Fox (2006)’ un geliştirdiği ve Türkçe’ ye uyarlaması yazar tarafından yapılmış olan ölçek kullanılmıştır.
“Algılanan Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Lojistik Endüstrisinde Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Alpaslan Doğan, 2017	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Necla Öykü İyigün, 2011	İşletme	Bennett ve Robinson (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisinde Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma”	Doktora Tezi, Müslüme Akyüz, 2016	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi”	Doktora Tezi, Mahmut Demir, 2009	Turizm	Hollinger ve Clark (1982), Robinson ve Bennett (1995), Lawrence ve Robinson’un (2007) çalışmalarından yararlanılmıştır.
“Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkinin Analizi”	Doktora Tezi, Nilgün Avcı, 2008	Turizm/İşletme	Bennett ve Robinson’ un geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“İşin Anlamlılığının İş Performansı ve Sapma Davranışına Etkisi: Mersin	Doktora Tezi, Ceren Özkan, 2015	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği

İlinde Yapılan Bir Araştırma”	2017		görüntülenememektedir.
“Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Ulviye Tüfekçi, 2016	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Üretkenlik Karşıtı Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkileri”	Yüksek Lisans Tezi, Christian Fozo Ngwana, 2016	İşletme	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Otel İşletmelerinde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Bağlamında Sanal Kaytarmanın Çözümlemesi ve Değerlendirilmesi”	Yüksek Lisans Tezi, Barış Özcan, 2017	İşletme/Turizm	Erişim kısıtı olduğu için tezin içeriği görüntülenememektedir.
“Personelin Çatışma, Kısıtlılık Halleri ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının İncelenmesi: Sağlık Sektörü Örneği”	Yüksek Lisans Tezi, Muhammed Şahin, 2017	Sosyoloji	Spector ve Jex (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması yazar tarafından yapılmış
“İş Yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algıları İle Olumsuz Duyguların Etkileri”	Yüksek Lisans Tezi, İrem Öztürk, 2015	İşletme	Bennett ve Robinson’ın (2000)’ in geliştirdiği ölçek kullanılmıştır.
“Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi”	Yüksek Lisans Tezi, Ayşe Hatun Dirican, 2013	İşletme	Robinson ve Bennett (2002) tarafından geliştirilen ve Türkçeye uyarlaması yazar tarafından yapılmıştır
“Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Sonuçları”	Yüksek Lisans Tezi, Ümit Özüren, 2017	İşletme	Bennett ve Robinson’ın (2000) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.
“Havayolu Taşımacılığında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Kabin Görevlilerinin Algısı Üzerine Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Gülnaz Bülbül, 2013	İşletme	Gruys ve Sacket (2003) tarafından geliştirilen ve yazar tarafından Türkçe’ ye çevrilmiş olan ölçek kullanılmıştır.
“Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Sibel Nitelik Ödemiş, 2011	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	Spector ve Fox’ un geliştirdiği ve Türkçe’ ye uyarlaması, geçerlik-güvenirliliği yazar tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır.
“Çalışanların Etik İklim Algılarının, Örgütsel Güven Algısı ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Merve Kırbaslar, 2013	İşletme	Spector ve Fox tarafından geliştirilen ve Ödemiş (2011) tarafında Türkçe’ ye uyarlaması, geçerlik-güvenirliliği yapılmış olan ölçek kullanılmıştır.
“Üretim-Karşıtı İş Yeri Davranışları Algılarının	Yüksek Lisans Tezi,	Psikoloji	Spector ve ark.’ nın (2006) geliştirdiği ve Öcel (2010)

Bireysel ve Örgütsel Yordayıcılar”	Hande Ağca, 2014		tarafından Türkçe’ ye çevirilip uyarlaması yapılan ölçek kullanılmıştır.
“Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”	Yüksek Lisans Tezi, Ümit Behrem, 2017	İşletme	Spector vd. (2010) tarafından geliştirilen üretkenlik karşıtı davranışlar ölçeği kullanılmıştır.
“Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının İncelenmesi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği)”	Yüksek Lisans Tezi, Burcu Türkkaş Anasız, 2016	Eğitim ve Öğretim	Yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulurken örgütsel sapma davranışı ile ilgili alanyazından (Robbinson ve Bennett, 1995) yararlanılmıştır.
“Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları: İzmir İli Örneği”	Yüksek Lisans Tezi, Sevil Girgin Köse, 2013	Eğitim ve Öğretim	Aksu ve Girgin (2012)’nin geliştirdiği “Okullarda Örgütsel Sapma” ölçeği kullanılmıştır.

(Kaynak: Araştırmacı tarafından oluşturulmuştur)

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın önemi, amacı, kapsamı, sınırlılıkları, yöntemi, kullanılan ölçekler, bulgular ve kullanılan istatistiki teknikler ile ilgili bilgilere yer verilecektir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmamızın temel amacı; spor işletmelerinde Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde, Örgüt Sağlığı' nın aracılık (mediatör) rolünü ortaya koymaktır. Ayrıca, bu değişkenlerin ve alt boyutlarının demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediklerinin incelenmesi araştırmamızın alt amacını oluşturmaktadır.

Araştırmamızın başlangıç modeli; Örgüt Sağlığının Lider-Üye Etkileşimi üzerinde etkisi olduğu hipotezinden yola çıkarak Örgüt Sağlığı' nın Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerine etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin aracılık rolünü incelemek üzerine kurulmuş iken literatür bilgisi derinleştirildikçe Lider-Üye Etkileşiminin Örgüt Sağlığı üzerinde etkisi olduğu bilgisi daha netlik kazanmıştır. Dolayısıyla yalnızca Lider-Üye Etkileşimi ve Örgüt Sağlığı değişkenlerinin yerleri değiştirilerek araştırmamız devam ettirilmiş ve sonuçlandırılmıştır (Etik Kurul raporu ve Kurum İzin Yazılarındaki tez başlığının farklı olmasının nedeni budur).

Çalışma Yaşam Kalitesi ve Örgüt Sağlığı, spor kurumlarında çok az çalışılan konulardan olması nedeniyle çalışmamızın özgünlüğü açısından önem arz etmektedir. Diğer taraftan; liderlik konusuna farklı bir yaklaşım getirmiş olan Lider-Üye Etkileşimi konusu literatürde daha çok aracı değişken olarak incelenmiş olup araştırmamızın yapısı gereği bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları konusu ise örgütte negatif

davranışlar kapsamında incelenen, örgütsel davranışın görece yeni konularındandır.

Literatürde, araştırmamızda kullanılan değişkenlerin, ikili olarak birbirleriyle ilişkilendirildiği çalışmalar mevcuttur; ancak, ülkemizde spor alanında yapılan araştırmalar, tezler ve yayınlar incelendiğinde; bu dört değişkenin her biri ile ilgili çalışmaların çok sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca; spor işletmelerinde dört değişkenli ve mediatör (aracı) ilişkinin incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamış olması araştırmamızın özgün yanını oluşturmaktadır.

Amaca uygun olarak, Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı, Çalışma Yaşam Kalitesi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasındaki ilişkileri ölçmek için öncelikle bir model geliştirilmiş (bkz Şekil 1) ve veri toplamak üzere ölçekler uygulanmıştır. Araştırmanın, elde edilen veriler çerçevesinde analizi yapılmış, bulguların değerlendirilmesi ile beraber sonuçlara ulaşılmış ve önerilerde bulunulmuştur.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmamızın en önemli kısıtı İstanbul İli ile sınırlandırılmış olmasıdır. Veriler anket usulü ile toplandığı için, sorulara katılımcıların verdikleri yanıtların farklı zamanlarda -aynı anket soruları uygulandığında- değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Ayrıca; araştırmamızda kişilerin algıları ve beyanları baz alınmıştır. Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı ve Çalışma Yaşam Kalitesi soruları kişilerin örgütte mevcut durumu nasıl algıladıkları ile ilgilidir. Dolayısıyla, bu algının örgütte birbirleriyle bağlı sonuçları incelenmektedir. Araştırmamızın en önemli kısıtlarından birisi 'Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları' na verilen yanıtların kişilerin beyanları ile sınırlı olmasıdır. Anketlerimizde her ne kadar anketi

dolduran kişinin ismi istenmese de kişilerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ile ilgili sorulara daha çekingen yanıt verdikleri gözlemlenmiştir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma iki temel bölümden oluşmaktadır. Kavramsal çerçeve oluşturulurken konu ile ilgili üniversite kütüphanelerinden ve elektronik ortamdaki kaynaklardan yararlanılarak literatür taraması yapılmıştır. Alan araştırması kısmında ise, kavramsal çerçeve ile bağlantılı olacak şekilde, katılımcılara uygulanan ölçekler ile veriler elde edilmiştir.

Demografik bilgilerden oluşan sorular ile bağımlı değişkenler, ara değişken ve bağımsız değişkene ilişkin Likert tipte yapılandırılmış ölçek soruları ile verilere ulaşılmıştır.

Araştırmamızda; bağımsız değişken Lider-Üye Etkileşimi; bağımlı değişkenler Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları; aracı (mediatör) değişken Örgüt Sağlığı' dır.

3.4. Evren ve Örneklem

Bu tez araştırması ilişkiisel tarama modelindedir. Ölçekler, İstanbul Büyükşehir Belediyesi' ne bağılı İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Ticaret A.Ş. (Eski adıyla Spor A.Ş, yeni adıyla kısaca Spor İstanbul- çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde Spor İstanbul olarak kullanılacaktır) 'ye bağılı spor işletmelerinde uygulanmıştır. Spor İstanbul Türkiye' nin en büyük yerel

spor işletmesidir. Bu işletmeler il genelinde dağınık olarak konuşlandırılmıştır ve her bir tesis bünyesinde çeşitli branşlarda spor hizmeti vermektedir. Spor İstanbul' un Avcılar, Bahçelievler, Bayrampaşa, Beykoz, Beyoğlu, Ümraniye, Çekmeköy, Bakırköy, Esenler, Fatih, Küçükçekmece, Sultangazi, Kartal, Şişli, Sarıyer, Pendik, Silivri, Sancaktepe, Eyüp ve Tuzla ilçelerinde toplam 37 spor tesisi olup yaklaşık 1000 çalışanı vardır. Araştırmamız kapsamında bunların tamamına ulaşmak hedeflenmişti. Ancak, 323 ölçek doldurulup tarafımıza ulaşmıştır. Dolayısıyla çalışmamızın örnekleme 323 kişidir. Aşağıdaki tabloda Spor İstanbul A.Ş.' ye bağlı spor işletmelerinin hangi semt/ilçelerde olduğu ve tesisler bünyesinde hizmeti verilen spor branşlarının hangileri olduğu yer almaktadır.

Tablo 31. Spor İstanbul' a Bağlı Spor Tesisleri, Bulunduğu İlçeler ve Tesisler Bünyesindeki Sportif Branşlar

S.N.	Tesis Adı	Tesisin Yeri	Tesisteki Branşlar
1	Avcılar Spor Kompleksi	Avcılar	Yüzme, Basketbol, Voleybol, Fitness, Uzakdoğu Dersleri, Tenis, Stüdyo Dersleri
2	Bahçelievler Yüzme Havuzu	Bahçelievler	Yüzme, Uzakdoğu Dersleri, Fitness, Cimnastik, Stüdyo Dersleri
3	Bayrampaşa Spor Tesisleri	Bayrampaşa	Basketbol, Voleybol, Fitness, Cimnastik, Uzakdoğu Dersleri, Stüdyo Dersleri
4	Beykoz Spor Kompleksi	Gümüşsuyu / Beykoz	Yüzme, Basketbol, Voleybol, Masa Tenisi, Tenis, Stüdyo Dersleri
5	Beyoğlu Spor Tesisleri	Kasımpaşa / Beyoğlu	Yüzme, Basketbol, Voleybol, Fitness, Tenis Kortu, Stüdyo Dersleri
6	Beyoğlu Yüzme Havuzu	Beyoğlu	Yüzme
7	Çakmak Yüzme Havuzu	Ümraniye	Yüzme, Fitness, Uzakdoğu Dersleri, Stüdyo Dersleri
8	Çekmeköy Spor Kompleksi	Çekmeköy	Yüzme, Basketbol, Voleybol, Fitness, Stüdyo Dersleri
9	Çırpıcı Spor Tesisleri	Çırpıcı/ Bakırköy	Futbol, Tenis
10	Dudullu Spor Tesisleri	Dudullu / Ümraniye	Halı Saha, Tenis
11	Esenler Hakkı Başar Spor Tesisleri	Karabayır / Esenler	Halı Saha, Futbol, Uzakdoğu, Fitness, Stüdyo Dersleri, Masa Tenisi
12	Esenler Spor Kompleksi	Atışalanı / Esenler	Yüzme, Fitness, Stüdyo Dersleri, Uzakdoğu, Okçuluk, Basketbol
13	Fatih Spor Kompleksi	Karagümrük / Fatih	Yüzme, Fitness, Stüdyo Dersleri,
14	Florya Spor Tesisleri	Florya	Tenis, Futbol

15	Haldun Alagaş Spor Kompleksi	Alemdağ / Ümraniye	Uzakdoğu, Basketbol, Voleybol, Stüdyo Dersleri, Futbol, Fitness
16	Halkalı Çamlık Spor Tesisi	Halkalı / Küçükçekmece	Basketbol, Step Aerobik, Plates Goalball
17	Halkalı Yüzme Havuzu	Halkalı / Küçükçekmece	Yüzme, Fitness, Stüdyo Dersleri, Uzakdoğu, Masa Tenisi, Sauna & Hamam
18	Hamza Yerlikaya Spor Tesisi	Sultançifliği / Sultangazi	Yüzme, Fitness, Stüdyo dersleri, Futbol, Basketbol
19	Hidayet Türkoğlu Spor Kompleksi	Bayrampaşa	Yüzme, Fitness, Stüdyo Dersleri, Uzakdoğu, Futbol,
20	Kartal Hasan Doğan Spor Kompleksi	Kartal	Yüzme, Fitness, Uzakdoğu, Stüdyo Dersleri, Cimnastik
21	Kuştepe Spor Tesisi	Kuştepe / Şişli	Futbol
22	Maltepe Spor Tesisi	Maltepe	Futbol, Tenis, Fitness
23	Metin Oktay Spor Tesisi	Tarabya / Sarıyer	Fitness, Futbol, Stüdyo Dersleri, Uzakdoğu Dersleri
24	Pendik Çamlık Spor Tesisi	Kurtköy/ Pendik	Futbol, Fitness, Basketbol, Voleybol, Tenis, Stüdyo Dersleri
25	Pendik Kaynarca Spor Tesisi	Kaynarca / Pendik	Futbol, Basketbol
26	Pendik Kurtköy Spor Kompleksi	Kurtköy/ Pendik	Fitness, Stüdyo Dersleri, Yüzme, Cimnastik, Tekwando, Uzakdoğu
27	Pendik Sahil Spor Tesisi	Pendik	Tenis, Futbol
28	Sefaköy Yüzme Havuzu	Sefaköy / Küçükçekmece	Yüzme, Uzakdoğu, Cimnastik, Fitness, Masa Tenisi, Stüdyo Dersleri
29	Silivri Müjdat Gürsu Spor Tesisi	Silivri	Futbol, Tenis
30	Silivrikapı Buz Pisti	Silivrikapı / Fatih	Buz Pateni, Fitness, Stüdyo Dersleri, Uzakdoğu Cimnastik
31	Sultanbeyli Gölet Spor Tesisi	Sultanbeyli	Futbol, Tenis, Voleybol, Basketbol
32	Taha Akgül Spor Tesisi	Sancaktepe	Fitness, Yüzme, Basketbol, Voleybol, Stüdyo Dersleri
33	Tevfik Aydeniz Spor Tesisi	Alibeyköy / Eyüp	Basketbol, Voleybol, Fitness, Futbol
34	Tuzla Sahil Spor Tesisi	Tuzla	Futbol, Tenis, Basketbol
35	Yenidoğan Yüzme Havuzu	Sancaktepe	Yüzme
36	Yeşilpınar Yüzme Havuzu	Yeşilpınar / Eyüp	Yüzme, Fitness
37	Yeşilvadi Spor Spor Tesisi	Çakmak / Ümraniye	Yüzme, Fitness, Stüdyo Dersleri, Squash, Masa Tenisi

Araştırmamızın temel hipotezleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur;

Tablo 32. Araştırmanın Temel Hipotezleri

Temel Hipotezler	Hipotez 1:	Lider-Üye Etkileşiminin Örgüt Sağlığı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
	Hipotez 2:	Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
	Hipotez 3:	Lider-Üye Etkileşiminin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
	Hipotez 4:	Örgüt Sağlığının Çalışma Yaşam Kalitesi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.
	Hipotez 5:	Örgüt Sağlığının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerinde negatif yönde etkisi vardır.
	Hipotez 6:	Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi üzerine etkisinde Örgüt Sağlığının aracılık rolü vardır.
	Hipotez 7:	Lider-Üye Etkileşiminin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerine etkisinde Örgüt Sağlığının aracılık rolü vardır.

Araştırmamız kapsamında, ayrıca aşağıdaki alt hipotezler de sınanacaktır.

Tablo 33. Araştırmanın Alt Hipotezleri

Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Hipotezler	Hipotez 8:	Cinsiyet değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.
	Hipotez 9:	Yaş değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.
	Hipotez 10:	Medeni durum değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.
	Hipotez 11:	Kurum kıdemi değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.
	Hipotez 12:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.
	Hipotez 13:	Çalışma şekli değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.
	Hipotez 14:	Görev pozisyonu değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.
Örgüt Sağlığı ile İlgili Hipotezler	Hipotez 15:	Cinsiyet değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.
	Hipotez 16:	Cinsiyet değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 17:	Cinsiyet değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 18:	Yaş değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.
	Hipotez 19:	Yaş değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.

	Hipotez 20:	Yaş değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 21:	Medeni durum değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.
	Hipotez 22:	Medeni durum değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 23:	Medeni durum değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 24:	Kurum kıdemi değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.
	Hipotez 25:	Kurum kıdemi değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 26:	Kurum kıdemi değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 27:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.
	Hipotez 28:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 29:	Eğitim düzeyi değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 30:	Çalışma şekli değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.
	Hipotez 31:	Çalışma şekli değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 32:	Çalışma şekli değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 33:	Görev pozisyonu değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.
	Hipotez 34:	Görev pozisyonu değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 35:	Görev pozisyonu değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.
Çalışma Yaşam Kalitesi ile İlgili Hipotezler	Hipotez 36:	Cinsiyet değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.
	Hipotez 37:	Cinsiyet değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 38:	Cinsiyet değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 39:	Cinsiyet değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 40:	Cinsiyet değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 41:	Cinsiyet değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 42:	Cinsiyet değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 43:	Cinsiyet değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 44:	Yaş değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.

Hipotez 45:	Yaş değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 46:	Yaş değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 47:	Yaş değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 48:	Yaş değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 49:	Yaş değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 50:	Yaş değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 51:	Yaş değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 52:	Medeni durum değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.
Hipotez 53:	Medeni durum değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 54:	Medeni durum değişkeni ile Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 55:	Medeni durum değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 56:	Medeni durum değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 57:	Medeni durum değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 58:	Medeni durum değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 59:	Medeni durum değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 60:	Kurum kıdemi değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.
Hipotez 61:	Kurum kıdemi değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 62:	Kurum kıdemi değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 63:	Kurum kıdemi değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 64:	Kurum kıdemi değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 65:	Kurum kıdemi değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 66:	Kurum kıdemi değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 67:	Kurum kıdemi değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 68:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.

	Hipotez 69:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 70:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 71:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 72:	Eğitim düzeyi değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 73:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 74:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 75:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 76:	Çalışma şekli değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.
	Hipotez 77:	Çalışma şekli değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 78:	Çalışma şekli değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 79:	Çalışma şekli değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 80:	Çalışma şekli değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 81:	Çalışma şekli değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 82:	Çalışma şekli değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 83:	Çalışma şekli değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 84:	Görev pozisyonu değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.
	Hipotez 85:	Görev pozisyonu değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 86:	Görev pozisyonu değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 87:	Görev pozisyonu değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 88:	Görev pozisyonu değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 89:	Görev pozisyonu değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 90:	Görev pozisyonu değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 91:	Görev pozisyonu değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
Üretkenlik	Hipotez 92:	Cinsiyet değişkeni ile retkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.

Karşıtı İş Davranışları ile İlgili Hipotezler	Hipotez 93:	Cinsiyet değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 94:	Cinsiyet değişkeni ile İş Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 95:	Cinsiyet değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 96:	Cinsiyet değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 97:	Cinsiyet değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 98:	Yaş değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.
	Hipotez 99:	Yaş değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 100:	Yaş değişkeni ile İş Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 101:	Yaş değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 102:	Yaş değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 103:	Yaş değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 104:	Medeni durum değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.
	Hipotez 105:	Medeni durum değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 106:	Medeni durum değişkeni ile İş Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 107:	Medeni durum değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 108:	Medeni durum değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
	Hipotez 109:	Medeni durum değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 110:	Kurum kıdemi değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.	
Hipotez 111:	Kurum kıdemi değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	
Hipotez 112:	Kurum kıdemi değişkeni ile İş Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.	
Hipotez 113:	Kurum kıdemi değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.	
Hipotez 114:	Kurum kıdemi değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	
Hipotez 115:	Kurum kıdemi değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.	
Hipotez 116:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.	
Hipotez 117:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	

Hipotez 118:	Eğitim d¼zeyi değişkeni ile İşi Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 119:	Eğitim d¼zeyi değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 120:	Eğitim d¼zeyi değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 121:	Eğitim d¼zeyi değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 122:	Çalışma şekli değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.
Hipotez 123:	Çalışma şekli değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 124:	Çalışma şekli değişkeni ile İşi Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 125:	Çalışma şekli değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 126:	Çalışma şekli değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 127:	Çalışma şekli değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 128:	Görev pozisyonu değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.
Hipotez 129:	Görev pozisyonu değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 130:	Görev pozisyonu değişkeni ile İşi Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 131:	Görev pozisyonu değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 132:	Görev pozisyonu değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.
Hipotez 133:	Görev pozisyonu değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.

3.5. Veri Toplama Araçları

Çalışma kapsamında kullanılan 4 ölçeğin orjinal faktörlerinin doğruluğunu belirlemek üzere farklı bir örnekleme üzerinde toplanan veriler ile uyum sağlayıp sağlamadığını ölçmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu çalışmada kullanılan uyum indekslerine dönük kabul edilen bazı referans değerler aşağıda verilmektedir. Uyum iyiliği kriterleri modelin geğerliliğini göstermesi bakımından önemlidir.

Tablo 34. DFA’da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Normal Değerleri

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer
χ^2/sd	<2	<5
GFI	>0.95	>0.90
AGFI	>0.95	>0.90
CFI	>0.95	>0.90
RMSEA	<0.05	<0.08
RMR	<0.05	<0.08

(Şimşek, 2007; Hooper and Mullen 2008; Schumacker and Lomax, 2004; Waltz, Strickland and Lenz 2010; Wang and Wang, 2012; Sümer, 2000; Tabachnick ve Fidell, 2007).

3.5.1. Örgüt Sağlığı Ölçeği

Lyden ve Klingele (2000) tarafından, 20 ifade şeklinde geliştirilen ve Doğan ve Bozkurt (2008) tarafından işgörenlere yönelik uyarlanan Örgüt Sağlığı Ölçeği kullanılmıştır. Örgüt sağlığını belirlemeye yönelik ölçek 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; iletişim (1 ve 2. ifadeler), katılım (3. ifade), sadakat ve bağlılık (4. ifade), moral (5-8. ifadeler), kurumsal itibar (9 ve 10. ifadeler), etik (11 ve 13. ifadeler), performans (14 ve 15. ifadeler), amaç birliği (16 ve 17. ifadeler), liderlik (18 ve 19. ifadeler), gelişim (20. ifade), kaynak kullanımı (10. ifade). Örgüt Sağlığı Ölçeği, Vural (2013:64)' ın tez çalışmasından birebir alınmıştır.

Lyden ve Klingele' nin geliştirdiği Örgüt Sağlığı Ölçeği Türkçe literatürde farklı araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır (Çetin ve Karataş, 2006; Sandıkçı vd, 2015; Vural, 2013; Doğan ve Bozkurt, 2008).

Ölçek 5' li likert tiptedir. 1 kesinlikle katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kararsızım, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum olarak derecelendirilmiştir.

Örgüt sağlığı ölçeğinin ilgili literatürde tek sorudan oluşan faktörlerle kullanıldığı görülmektedir. Ancak; araştırmacılar, her bir faktörü temsil etmek için faktör başına üçten beşe kadar değişen sayıdaki maddeyi önermişlerdir. Faktörün 2 maddeden oluşmasını da istisna olarak görmektedirler (Tabachnick ve Fidell, 2007; Raubenheimer, 2004; Yong ve Pearce, 2013). Diğer taraftan; ölçeğin Türkçe uyarlaması yapılırken geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmamış olduğu için bu araştırmada Örgüt Sağlığı Ölçeği için açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

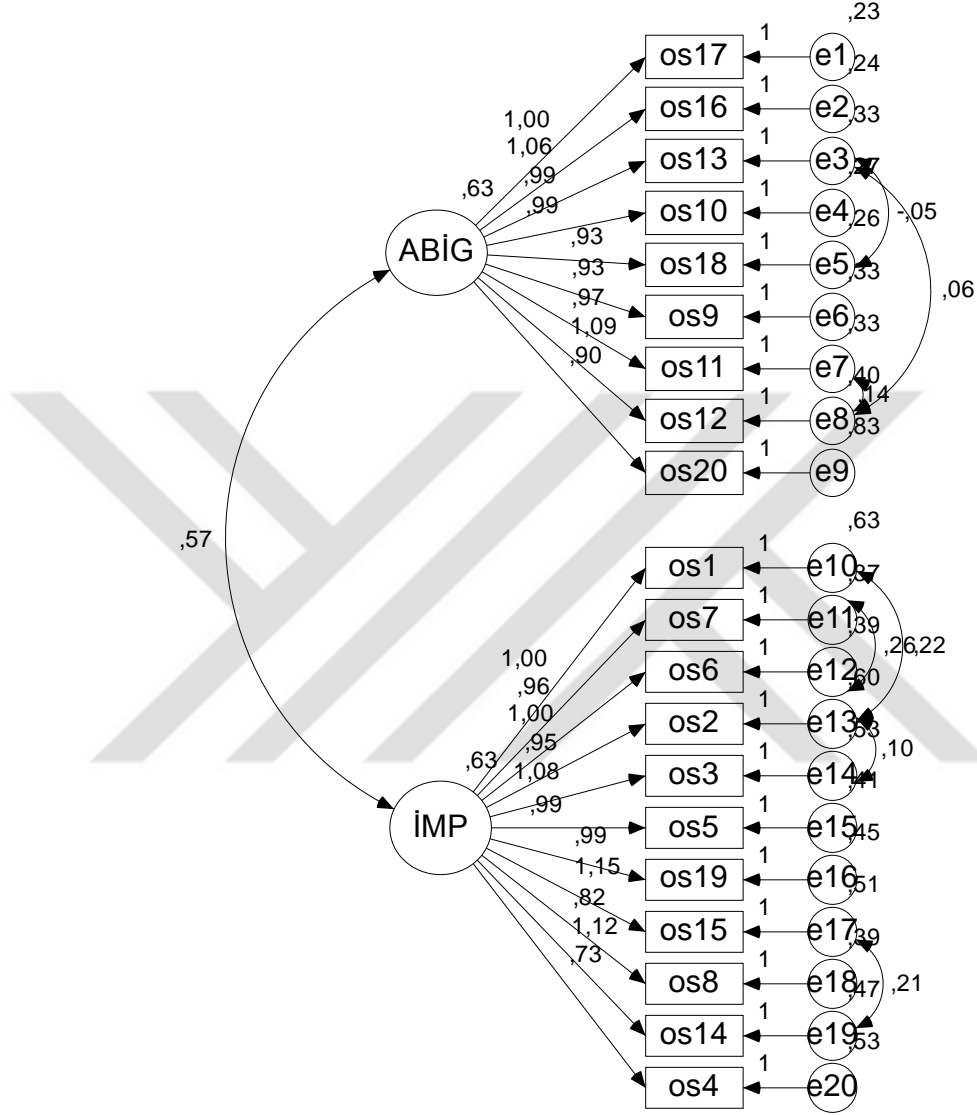
Örgüt sağlığı ölçeğindeki 20 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" değerine ulaşılmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği $\alpha=0.963$ olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ($p=0.000<0.05$) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ($KMO=0.951>0,60$) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %65.003 olan 2 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre Örgüt Sağlığı Ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

Tablo 35. Örgüt Sağlığı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim (ABİG) (Özdeğer=11.925)	Ös17	0,833	33,711	0,939
	Ös16	0,800		
	Ös13	0,786		
	Ös10	0,760		
	Ös18	0,732		
	Ös9	0,689		
	Ös11	0,666		
	Ös12	0,652		
İletişim, Moral ve Performans (İMP) (Özdeğer=1.075)	Ös20	0,595	31,292	0,935
	Ös1	0,791		
	Ös7	0,780		
	Ös6	0,737		
	Ös2	0,732		
	Ös3	0,674		
	Ös5	0,653		
	Ös19	0,635		
	Ös15	0,586		
	Ös8	0,582		
Ös14	0,580			
Ös4	0,487			
Toplam Varyans %65.003				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen

faktörler için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizine ilişkin diyagram aşağıda sunulmuştur.



Şekil 22. Örgüt Sağlığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Bu araştırmada örgüt sağlığı ölçeğinin açıklanan ve doğrulanan faktör yapısı kullanılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonrası uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 36. Örgüt Sağlığı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer	Örgüt Sağlığı Ölçeği
χ^2/sd	<2	<5	3,104
GFI	>0.95	>0.90	0,914
AGFI	>0.95	>0.90	0,915
CFI	>0.95	>0.90	0,928
RMSEA	<0.05	<0.08	0,079
RMR	<0.05	<0.08	0,041

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda $X^2/Sd = 3,104$ bulunmuştur ve X^2/Sd değerinin 5 ve daha küçük olması durumunda model veri uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir. $RMSEA = 0,079$ bulunmuş, $RMSEA$ değerinin < 0.080 olması iyi uyumu göstermektedir. Diğer uyum indeksleri birlikte incelendiğinde kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin modelin, katılımcılardan toplanan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısına göre iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

Dolayısıyla Lyden ve Klingele (2000) tarafından geliştirilen, Doğan ve Bozkurt (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve araştırmamız kapsamında geçerlik ve güvenilirliği tekrar yapılan Örgüt Sağlığı ölçeği araştırmamızda Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim (ABİG) ile İletişim, Moral ve Performans (İMP) olmak üzere 2 boyutlu olarak kullanılmıştır. Böylelikle, Lyden ve Klingele' nin geliştirdiği ölçek bu haliyle Türkçe literatüre kazandırılmıştır.

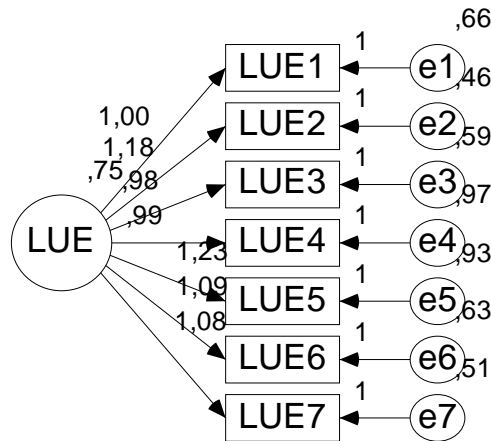
3.5.2. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği

Graen ve Uhl-Bien (1995) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye uyarlaması Caliskan (2015) tarafından yapılan ölçek 7 sorudan oluşmaktadır ve tek boyutludur.

Ölçek 5'li likert tiptedir. 1 nadiren, 2 ara sıra, 3 bazen, 4 sıklıkla, 5 çok sık olarak derecelendirilmiştir.

Çalışkan'ın 0,840 olarak hesapladığı Cronbach Alpha değeri bizim araştırmamız için ayrıca hesaplanmıştır ve ölçeğin genel güvenilirliği $\text{Alpha}=0,900$ olarak yüksek bulunmuştur. Ölçek literatürde tek faktörlü olarak kullanılmaktadır. Ölçeğin orijinal faktör yapısının araştırma örneğine uygunluğu doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Bu araştırmada lider üye etkileşimi ölçeğinin doğrulanan faktör yapısı kullanılmıştır.

Aşağıda Lider-Üye Etkileşimi ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin diyagram sunulmuştur.



Şekil 23. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Doğrulayıcı faktör analizi sonrası uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 37. Lider Üye Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer	Lider Üye Etkileşimi Ölçeği
χ^2/sd	<2	<5	3,745
GFI	>0.95	>0.90	0,914
AGFI	>0.95	>0.90	0,933
CFI	>0.95	>0.90	0,900
RMSEA	<0.05	<0.08	0,080
RMR	<0.05	<0.08	0,064

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda $X^2/Sd = 3,745$ bulunmuştur ve X^2/Sd değerinin 5 ve daha küçük olması durumunda model veri uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir. $RMSEA = 0,80$ bulunmuş olup $RMSEA$ değerinin < 0.080 olması da iyi uyumu göstermektedir. Diğer uyum indeksleri birlikte incelendiğinde kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin modelin, katılımcılardan toplanan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısına göre iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

3.5.3. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği

Sirgy ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen ve Afşar (2011) tarafından Türk kültürüne uyarlanan Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği kullanılmıştır. Afşar'ın uyarladığı bu ölçek başka araştırmacılar tarafından da kullanılmıştır (Gökçe, 2016; Erbil, 2016; Acar, 2016).

Ölçek 16 soru ve 7 alt boyuttan oluşmaktadır: Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı, Ekonomik ve Aile ihtiyacı, Sosyal İhtiyaçlar, İtibar/Saygınlık İhtiyacı, Gerçekleştirme İhtiyacı, Bilgi İhtiyacı, Estetik İhtiyaçlar. Çalışma Yaşam Kalitesi, bu yedi ihtiyacın tatmini olarak kavramlaştırılmıştır (Afşar, 2011:38,39).

Ölçeğin 1, 2. ve 3. maddeleri Sağlık ve Güvenlik ihtiyacının tatminini ölçmeye yöneliktir. 4, 5 ve 6. maddeler Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçların; 7 ve 8. maddeler Sosyal İhtiyaçların; 9 ve 10. maddeler Saygı İhtiyacının; 11 ve 12. maddeler Kendini Gerçekleştirme İhtiyacının; 13 ve 14. maddeler Bilgi İhtiyacının; 15 ve 16. sorular ise Estetik İhtiyaçların tatmin edilme düzeyini ölçmeye yöneliktir (Afşar, 2011:41).

Ölçek 7' li likert tiptedir. 1 kesinlikle doğru değil, 2 doğru değil, 3 kısmen doğru değil, 4 kararsızım, 5 kısmen doğru, 6 doğru, 7 kesinlikle doğru olarak derecelendirilmiştir.

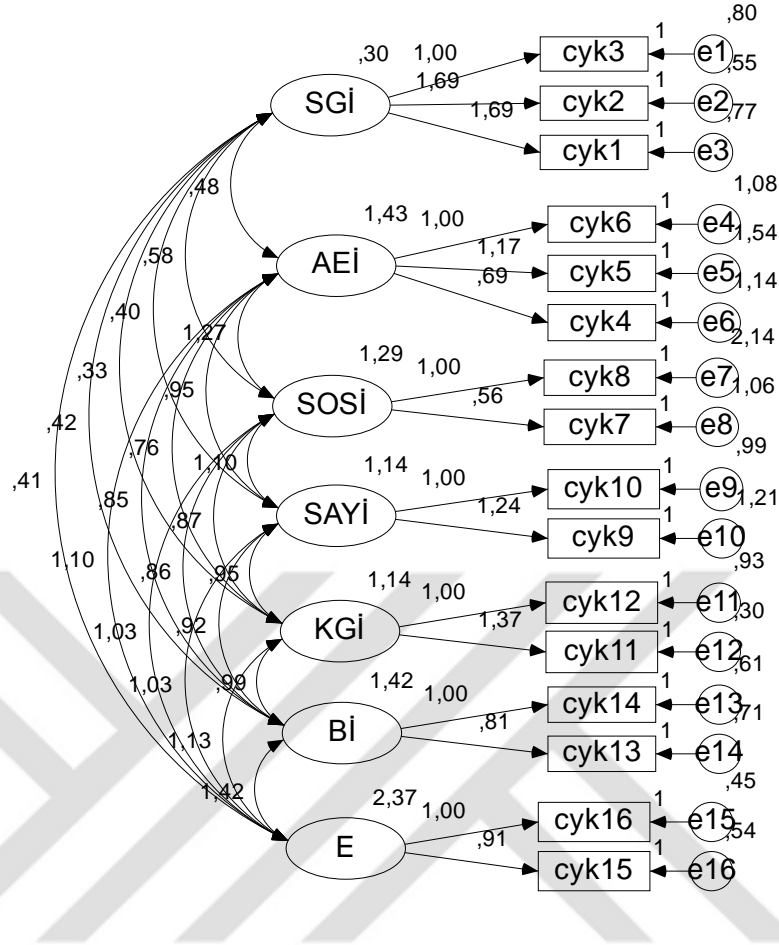
Özgün ölçeğin yapı geçerliğinin test etmek üzere, Sirgy ve arkadaşları tarafından doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve 16 maddenin yedi faktörden geldiği ve bu yedi faktörün de tek bir faktörden geldiği ortaya konmuştur. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği'nin Cronbach Alpha güvenirlik katsayısı 0,780 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarının güvenirlik katsayıları ise; Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu için 0,890, Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar boyutu için 0,830; Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu için 0,920; Saygı İhtiyacı alt boyutu için 0,980; Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu için 0,810; Bilgi İhtiyacı alt boyutu için 0,730; Estetik İhtiyaçlar alt boyutu için 0,600 olarak hesaplanmıştır. Afşar' ın tez çalışması kapsamında ise, 570 kişilik örnek grubuna uygulanan Çalışma Yaşam Kalitesi ölçeğinin Croanbach Alpha katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır. (Afşar, 2011:42)

Bizim araştırmamız için Cronbach Alpha değerleri tekrar hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliliği $\text{Alpha}=0,912$ olarak yüksek bulunmuştur. Alt boyutlarına ilişkin madde numaraları ve Cronbach Alpha değerleri ise aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 38. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri

Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği Alt Boyutları	Ölçekteki İfade Numaraları	Cronbach Alpha Değerleri
Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı (SGİ)	1,2,3. ifadeler	0,709
Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar (AEİ)	4,5,6. ifadeler	0,734
Sosyal İhtiyaçlar (SOSİ)	7,8. ifadeler	0,755
Saygınlık İhtiyacı (SAYİ)	9,10. ifadeler	0,714
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı (KGİ)	11,12. ifadeler	0,819
Bilgi İhtiyacı (Bİ)	13,14. ifadeler	0,771
Estetik İhtiyaçlar (E)	15,16. ifadeler	0,894

Çalışma Yaşam Kalitesi ve alt boyutlarına ilişkin doğrulamayı faktör analizi yapılmış ve aşağıdaki diyagramda sunulmuştur.



Şekil 24. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Ölçeğin orijinal faktör yapısının araştırma örneğine uygunluğu doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir ve bu çalışmada Çalışma Yaşam Kalitesi ölçeğinin doğrulanan faktör yapısı kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrası uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 39. Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer	Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği
χ^2/sd	<2	<5	3,379
GFI	>0.95	>0.90	0,908
AGFI	>0.95	>0.90	0,915
CFI	>0.95	>0.90	0,923
RMSEA	<0.05	<0.08	0,077
RMR	<0.05	<0.08	0,078

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda $X^2/Sd = 3,379$ bulunmuştur ve X^2/Sd değerinin 5 ve daha küçük olması durumunda model veri uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir. $RMSEA = 0,077$ bulunmuş olup $RMSEA$ değerinin < 0.080 olması da iyi uyumu göstermektedir. Diğer uyum indeksleri birlikte incelendiğinde kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçları, doğrulayıcı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin modelin, katılımcılardan toplanan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısına göre iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

3.5.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını ölçmek için Spector ve Fox tarafından 33 soru olarak geliştirilen ve Ödemiş (2011:97) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği" kullanılmıştır. Ödemiş,

ölçeği 5 boyutlu olarak kullanmıştır, bizim çalışmamız için doğrulayıcı faktör analizi ayrıca yapılmıştır.

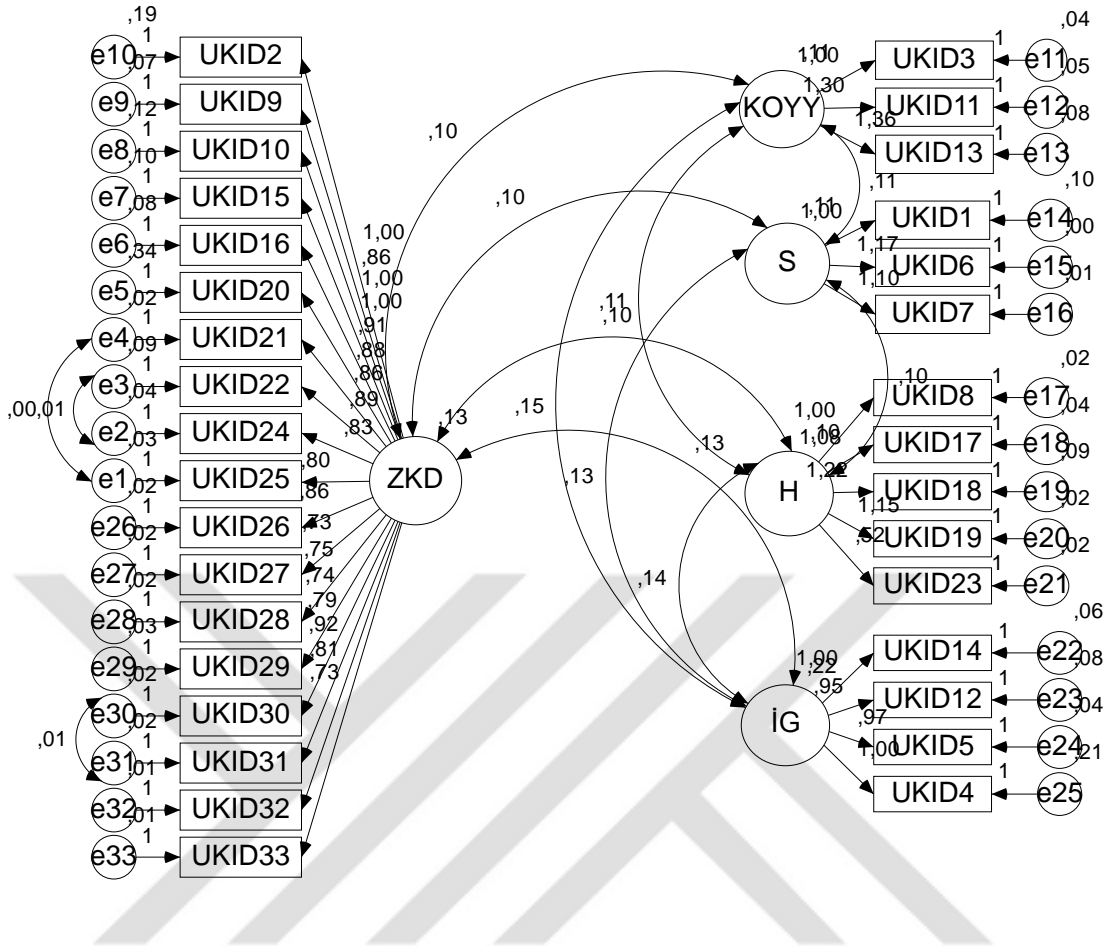
Ölçek, 5' li likert tiptedir. 1 hiçbir zaman, 2 bir veya iki kere, 3 ayda bir veya iki kere, 4 haftada bir veya iki kere, 5 her gün olarak derecelendirilmiştir.

Ölçeğin genel güvenilirliği Ödemiş tarafından 0,918 olarak bulunan Cronbach Alpha değeri bizim çalışmamız için ayrıca hesaplanmış ve Alpha=0,981 olarak bulunmuştur. Alt boyutlarına ilişkin madde numaraları ve Cronbach Alpha değerleri ise aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 40. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Alt Boyutlarının Cronbach Alpha Değerleri

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Alt Boyutları	Ölçekteki İfade Numaraları	Cronbach Alpha Değerleri
Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar (ZKD)	2, 9, 10, 15, 16, 20, 21, 22, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 ve 33. İfadeler	0,961
İşi Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma veya Yapılmasına İzin Verme (KOYY)	3, 11 ve 13. ifadeler	0,881
Sabotaj (S)	1, 6 ve 7. ifadeler	0,906
Hırsızlık (H)	8, 17, 18, 19 ve 23. ifadeler	0,916
İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma (İG)	4, 5, 12 ve 14. ifadeler	0,901

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve alt boyutlarına ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve aşağıdaki diyagramda sunulmuştur.



Şekil 25. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Bu araştırmada Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ölçeğinin doğrulanmış faktör yapısı kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonrası uyum iyiliği kriterleri aşağıda verilmektedir.

Tablo 41. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği Doğrulatoryı Faktör Analizi İndeks Değerleri

İndeks	Normal Değer	Kabul Edilebilir Değer	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği
χ^2/sd	<2	<5	3,127
GFI	>0.95	>0.90	0,901
AGFI	>0.95	>0.90	0,919
CFI	>0.95	>0.90	0,903
RMSEA	<0.05	<0.08	0,078
RMR	<0.05	<0.08	0,057

Doğrulatoryı faktör analizi sonucunda $X^2/Sd = 3,127$ bulunmuştur ve X^2/Sd değerinin 5 ve daha küçük olması durumunda model veri uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir. RMSEA = 0,078 bulunmuş olup RMSEA değerinin < 0.080 olması da iyi uyumu göstermektedir. Diğer uyum indeksleri birlikte incelendiğinde kabul edilebilir düzeyde olduğu saptanmıştır. Analiz sonuçları, doğrulatoryı faktör analizi ile hesaplanan uyum istatistiklerinin modelin, katılımcılardan toplanan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısına göre iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir.

3.6. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı Post-Hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında Pearson Korelasyon analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın modeli Baron ve Kenny'ye (1986) tarafından belirlenen ara değişken şartlarına göre analiz edilmiştir. Baron ve Kenny'e göre bir değişkenin ara değişken olabilmesi için aranan şartlar aşağıda verilmiştir. Bir değişkenin ara değişken olabilmesi için;

- “Bağımsız değişkenin ara değişken üzerinde bir etkiye sahip olması,
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişkende bir etkiye sahip olması,
- Ara değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkiye sahip olması ve ara değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) şartları aranır”.

Araştırmada hiyerarşik regresyon modelleri uygulanarak Baron and Kenny (1986:1176) tarafından belirtilen aracılık rolünü belirlemeye yönelik adımlar gerçekleştirilmiştir. Hiyerarşik regresyon modelleri sonrasında aracılık etkisini belirlemek üzere Sobel tarafından geliştirilen test uygulanmıştır (Usta, 2009:256). Bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığı ölçülerek kısmi ya da tam aracılık durumu belirlenmektedir (Sobel, 1982; Çetin vd., 2012:207). Sobel testi hesaplamaları “<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>” web adresi üzerinden yapılmıştır.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

Bu tez çalışmasında aracı değişken literatürde mediator değişken olarak da kullanılmaktadır.



4. BULGULAR

4.1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

Demografik değişkenlere göre; diğer deyişle cinsiyet, yaş, medeni durum, kurum kıdemi, eğitim düzeyi, çalışma şekli ve görev pozisyonu değişkenlerine göre tanımlayıcı özelliklerin dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 42. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

Demografik Değişkenler	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Bayan	118	36,5
	Bay	205	63,5
	Toplam	323	100,0
Yaş	25 Yaş Ve Altı	32	9,9
	26-30 Yaş	103	31,9
	31-35 Yaş	79	24,5
	36-40 Yaş	51	15,8
	41-45 Yaş	35	10,8
	45 Yaş üzeri	23	7,1
	Toplam	323	100,0
Medeni Durum	Bekar	121	37,5
	Evli	202	62,5
	Toplam	323	100,0
Kurum Kıdemi	5 Yıl Ve Altı	199	61,6
	5 Yıl üzeri	124	38,4

	Toplam	323	100,0
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	49	15,2
	Lise	75	23,2
	Önlisans	21	6,5
	Lisans	157	48,6
	Yüksek Lisans	21	6,5
	Toplam	323	100,0
Çalışma Şekli	Kadrolu	187	57,9
	Sözleşmeli Ve Yarı Zamanlı	136	42,1
	Toplam	323	100,0
Pozisyon	Orta Düzey Yönetici	12	3,7
	Eğitim Personeli	144	44,6
	Büro Personeli	75	23,2
	Genel Hizmetler	72	22,3
	Teknik Personel	20	6,2
	Toplam	323	100,0

Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 118'i (%36,5) bayan, 205'i (%63,5) bay olarak dağılmaktadır. Çalışanlar yaş değişkenine göre 32'si (%9,9) 25 yaş ve altı, 103'ü (%31,9) 26-30 yaş, 79'u (%24,5) 31-35 yaş, 51'i (%15,8) 36-40 yaş, 35'i (%10,8) 41-45 yaş, 23'ü (%7,1) 45 yaş üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 121'i (%37,5) bekar, 202'si (%62,5) evli olarak dağılmaktadır. Çalışanlar kurum kıdemi değişkenine göre 199'u (%61,6) 5 yıl ve altı, 109'u (%33,7) 6-10 yıl, 15'i (%4,6) 10 yıl üzeri olarak dağılmaktadır (çalışmamızda analiz yapılırken 5 yıl ve altı 199 kişi (%61,6), 5 yıl üzeri 124 (%38,4) kişi olarak iki grupta toplanmıştır). Çalışanlar eğitim düzeyi değişkenine göre 49'u (%15,2) ilköğretim, 75'i (%23,2) lise, 21'i (%6,5) önlisans,

157'si (%48,6) lisans, 21'i (%6,5) yüksek lisans olarak dağılmaktadır. Çalışanlar çalışma şekli değişkenine göre 187'si (%57,9) kadrolu, 128'i (%39,6) sözleşmeli, 8'i (%2,5) yarı zamanlı olarak dağılmaktadır (çalışmamızda analiz yapılırken kadrolu 187 kişi (%57,9), sözleşmeli-yarı zamanlı 136 kişi (%42,1) olmak üzere iki grupta toplanmıştır). Çalışanlar pozisyon değişkenine göre 12'si (%3,7) orta düzey yönetici, 144'ü (%44,6) eğitim personeli, 75'i (%23,2) büro personeli, 72'si (%22,3) genel hizmetler, 20'si (%6,2) teknik personel olarak dağılmaktadır.

4.2. Lider Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı, Çalışma Yaşam Kalitesi ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışı Puan Ortalaması ve Korelasyon İlişkisi

Tablo 43. Lider Üye Etkileşimi Puan Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Lider Üye Etkileşimi	323	3,443	0,990	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların "Lider-Üye Etkileşimi" puan ortalaması (3,443±0,990) olarak saptanmıştır.

Tablo 44. Örgüt Sağlığı Puan Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgüt Sağlığı	323	3,705	0,784	1,000	5,000
Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim	323	3,754	0,809	1,000	5,000
İletişim, Moral ve Performans	323	3,665	0,818	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların "Örgüt Sağlığı" puan ortalaması (3,705±0,784); "Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim" puan ortalaması (3,754±0,809); "İletişim, Moral ve Performans" puan ortalaması (3,665±0,818); olarak saptanmıştır.

Tablo 45. Çalışma Yaşam Kalitesi Puan Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Çalışma Yaşam Kalitesi	323	5,284	0,977	1,940	7,000
Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı	323	5,845	0,935	2,670	7,000
Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar	323	5,085	1,307	1,000	7,000
Sosyal İhtiyaçlar	323	5,240	1,259	1,000	7,000
Saygı İhtiyacı	323	5,142	1,407	1,000	7,000
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	323	5,130	1,384	1,000	7,000
Bilgi İhtiyacı	323	5,464	1,224	1,000	7,000
Estetik İhtiyaçlar	323	4,896	1,550	1,000	7,000

Araştırmaya katılan çalışanların “Çalışma Yaşam Kalitesi” puan ortalaması (5,284±0,977); “Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı” puan ortalaması (5,845±0,935); “Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar” puan ortalaması (5,085±1,307); “Sosyal İhtiyaçlar” puan ortalaması (5,240±1,259); “Saygı İhtiyacı” puan ortalaması (5,142±1,407); “Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı” puan ortalaması (5,130±1,384); “Bilgi İhtiyacı” puan ortalaması (5,464±1,224); “Estetik İhtiyaçlar” puan ortalaması (4,896±1,550); olarak saptanmıştır.

Tablo 46. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Puan Ortalaması

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	323	1,723	0,420	1,000	3,000
Zararlı ve Kötü Davranışlar	323	1,389	0,291	1,110	2,670
Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma	323	1,219	0,134	1,070	2,160
Sabotaj	323	1,199	0,096	1,070	1,740
Hırsızlık	323	1,224	0,174	1,070	2,670
İşe Gitmemek/geç gitmek	323	1,322	0,247	1,070	2,550

Araştırmaya katılan çalışanların “Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları” puan ortalaması (1,723±0,420); “Zararlı ve Kötü Davranışlar” puan ortalaması (1,389±0,291); “Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma” puan ortalaması (1,219±0,134); “Sabotaj” puan ortalaması (1,199±0,096); “Hırsızlık” puan ortalaması (1,224±0,174); “İşe Gitmemek/Geç Gitmek” puan ortalaması (1,322±0,247); olarak saptanmıştır.

Tablo 47. Lider Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı, Çalışma Yaşam Kalitesi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Puan Ortalaması ve Korelasyon İlişkisi

		Lider üye Etkileşimi	Örgüt Sağlığı	Çalışma Yaşam Kalitesi	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı
Lider üye Etkileşimi	r	1,000			
	p	0,000			
Örgüt Sağlığı	r	0,679**	1,000		
	p	0,000	0,000		
Çalışma Yaşam Kalitesi	r	0,618**	0,750**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	r	-0,554**	-0,502**	-0,427**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01

Örgüt Sağlığı ve Lider-Üye Etkileşimi arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,679$; $p=0,000<0,05$). Çalışma Yaşam Kalitesi ve Lider-Üye Etkileşimi arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,618$; $p=0,000<0,05$). Çalışma Yaşam Kalitesi ve Örgüt Sağlığı arasında yüksek düzeyde, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0,75$; $p=0,000<0,05$). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi arasında orta düzeyde, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0,554$;

$p=0,000<0,05$). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Örgüt Sağlığı arasında orta düzeyde, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0,502$; $p=0,000<0,05$). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Çalışma Yaşam Kalitesi arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=-0,427$; $p=0,000<0,05$).

4.3. Lider-Üye Etkileşimi İle Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Tablo 48. Lider-Üye Etkileşimi İle Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Çalışma Yaşam Kalitesi (Model1)	Sabit	1,816	10,429	0,000	413,926	0,000	0,562
	Örgüt Sağlığı	0,936	20,345	0,000			
Örgüt Sağlığı (Model 2)	Sabit	1,855	15,954	0,000	273,851	0,000	0,459
	Lider-Üye Etkileşimi	0,537	16,548	0,000			
Çalışma Yaşam Kalitesi (Model 3)	Sabit	3,183	20,509	0,000	198,344	0,000	0,380
	Lider-Üye Etkileşimi	0,610	14,083	0,000			
Çalışma Yaşam Kalitesi (Model 4)	Sabit	1,763	10,340	0,000	225,683	0,000	0,583
	Lider-Üye Etkileşimi	0,199	4,113	0,000			
	Örgüt Sağlığı	0,765	12,521	0,000			

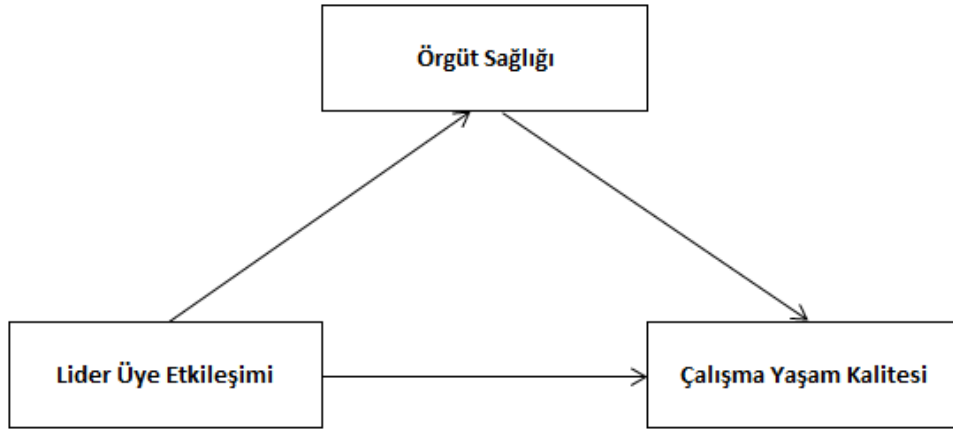
Model 1’de Örgüt Sağlığı ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=413,926$; $p=0,000<0,05$). Çalışma Yaşam Kalitesi düzeyinin belirleyicisi olarak Örgüt Sağlığı değişkenleri ile ilişkisinin

(açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,562$). Örgüt Sağlığı, Çalışma Yaşam Kalitesi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,936$).

Model 2’de Lider-Üye Etkileşimi ile Örgüt Sağlığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=273,851$; $p=0,000<0,05$). Örgüt Sağlığı düzeyinin belirleyicisi olarak Lider-Üye Etkileşimi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,459$). Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,537$).

Model 3’te Lider-Üye Etkileşimi ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=198,344$; $p=0,000<0,05$). Çalışma Yaşam Kalitesi düzeyinin belirleyicisi olarak Lider-Üye Etkileşimi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,380$). Lider-Üye Etkileşimi çalışma yaşam kalitesi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,610$).

Model 4’te Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=225,683$; $p=0,000<0,05$). Çalışma Yaşam Kalitesi düzeyinin belirleyicisi olarak Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,583$). Lider-Üye Etkileşimi, Çalışma Yaşam Kalitesi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,199$). Örgüt Sağlığı, Çalışma Yaşam Kalitesi düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,765$).



Şekil 26. Lider Üye Etkileşimi İle Çalışma Yaşam Kalitesi Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 3'te Lider-üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi üzerine etkisi ($\beta=0,610$), Örgüt Sağlığı modele eklendiğinde (Model 4) azaltmaktadır ($\beta=0,199$). Örgüt Sağlığının Lider-Üye Etkileşimi ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre Lider-üye Etkileşimi ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında Örgüt Sağlığının kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-2,774$; $p=0,011<0,05$).

4.4. Lider-Üye Etkileşimi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

Tablo 49. Lider-Üye Etkileşimi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Modelleri

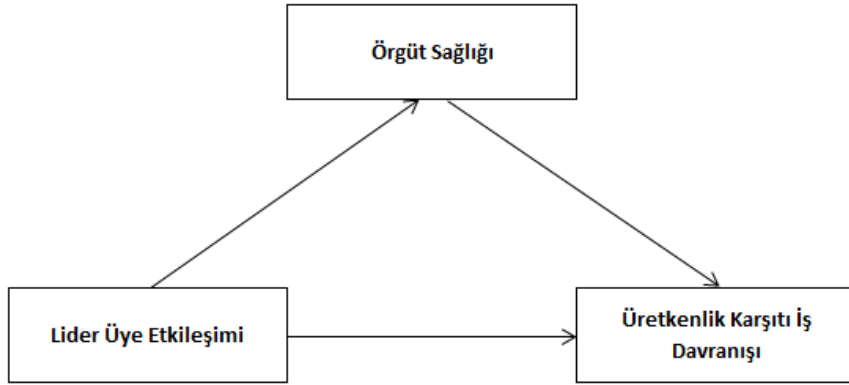
Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (Model 1)	Sabit	2,721	27,752	0,000	108,307	0,000	0,250
	Örgüt Sağlığı	-0,269	-10,407	0,000			
Örgüt Sağlığı (Model 2)	Sabit	1,855	15,954	0,000	273,851	0,000	0,459
	Lider-Üye Etkileşimi	0,537	16,548	0,000			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (Model 3)	Sabit	2,533	35,837	0,000	142,342	0,000	0,305
	Lider-Üye Etkileşimi	-0,235	-11,931	0,000			
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları (Model 4)	Sabit	2,766	29,820	0,000	81,227	0,000	0,333
	Lider-Üye Etkileşimi	-0,168	-6,383	0,000			
	Örgüt Sağlığı	-0,125	-3,774	0,000			

Model 1’de Örgüt Sağlığı ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=108,307; p=0,000<0.05). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı düzeyinin belirleyicisi olarak Örgüt Sağlığı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,250). Örgüt Sağlığı Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları düzeyini azaltmaktadır (β =-0,269).

Model 2’de Lider-Üye Etkileşimi ile Örgüt Sağlığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=273,851; p=0,000<0.05). Örgüt Sağlığı düzeyinin belirleyicisi olarak Lider-Üye Etkileşimi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok güçlü olduğu görülmüştür (R²=0,459). Lider-Üye Etkileşimi Örgüt Sağlığı düzeyini arttırmaktadır (β =0,537).

Model 3' te Lider-Üye Etkileşimi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=142,342$; $p=0,000<0.05$). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları düzeyinin belirleyicisi olarak Lider-Üye Etkileşimi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,305$). Lider-Üye Etkileşimi Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,235$).

Model 4' te Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=81,227$; $p=0,000<0.05$). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları düzeyinin belirleyicisi olarak Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) güçlü olduğu görülmüştür ($R^2=0,333$). Lider-Üye Etkileşimi, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,168$). Örgüt Sağlığı, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-0,125$).



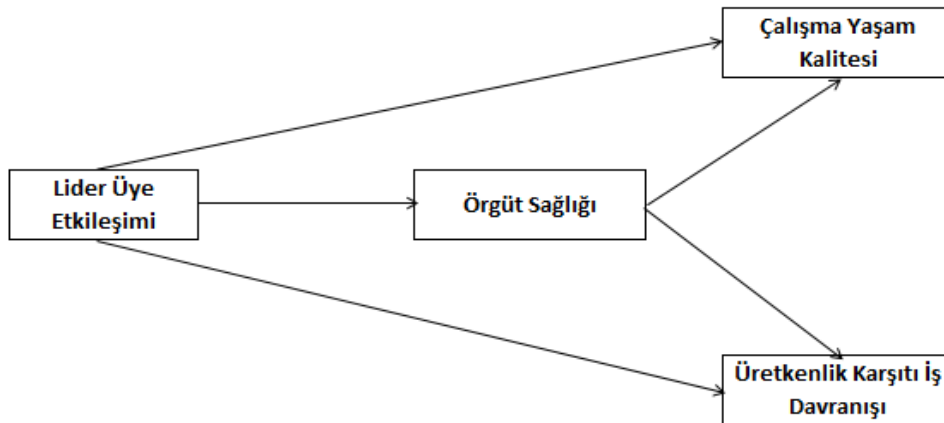
Şekil 27. Lider-Üye Etkileşimi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasında Örgüt Sağlığının Aracılık Rolüne İlişkin Sonuç Modeli

Model 3' te Lider-Üye Etkileşiminin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerine etkisi ($\beta=-0,235$), Örgüt Sağlığı modele eklendiğinde (Model 4)

azalmaktadır ($\beta=-168$). Örgüt Sağlığının Lider-Üye Etkileşimi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında aracılık rolüne ilişkin tamamlayıcı olarak Sobel testi uygulanmıştır. Bu sonuçlara ve ilgili sobel testi sonuçlarına göre Lider-Üye Etkileşimi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında Örgüt Sağlığının kısmi ara değişken olduğu anlaşılmaktadır ($Z=-2,548$; $p=0,007<0,05$).

4.5. Araştırmanın Modeli

Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerine etkisinde Örgüt Sağlığının aracı rolünü belirlemek üzere hiyerarşik regresyon analizleri uygulanarak analizler sonucunda Örgüt Sağlığının kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna varılmıştır (Tablo 48 ve Tablo 49). Araştırmanın ana hipotezlerine ilişkin sonuç modeli aşağıda verilmektedir. Bu sonuçlara göre Lider-Üye Etkileşimi, Çalışma Yaşam Kalitesini doğrudan ve Örgüt Sağlığı üzerinden etkilemekte, yine aynı şekilde Lider-Üye Etkileşimi Üretkenlik Karşıtı İş Davranışını doğrudan ve Örgüt Sağlığı üzerinden etkilemektedir. Araştırmamızın sonuç modeli aşağıda sunulmuştur.



Şekil 28. Araştırmanın Sonuç Modeli

Araştırımamız kapsamında ayrıca; demografik değişkenlere göre ölçekler ve alt boyutların farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

4.6. Lider ye Etkileşiminin Tanımlayıcı zelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 50. Lider ye Etkileşiminin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Lider-ye Etkileşimi	İlköğretim	49	3,487	0,955	0,485	0,747
	Lise	75	3,539	0,988		
	nlisans	21	3,320	0,990		
	Lisans	157	3,385	1,028		
	Yüksek Lisans	21	3,558	0,808		

Araştırmaya katılan alışanların Lider-ye Etkileşimi ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 51. Lider-ye Etkileşiminin Kurum Kıdemine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Lider-ye Etkileşimi	5 yıl ve altı	199	3,519	0,999	1,750	0,081
	5 yıl zeri	124	3,321	0,966		

Araştırmaya katılan alışanların Lider-ye Etkileşimi puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 52. Lider-Üye Etkileşiminin Pozisyona Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Lider-Üye Etkileşimi	Orta Düzey Yönetici	12	3,667	0,840	1,716	0,146
	Eğitim Personeli	144	3,478	0,923		
	Büro Personeli	75	3,200	1,041		
	Genel Hizmetler	72	3,530	1,096		
	Teknik Personel	20	3,657	0,848		

Araştırmaya katılan çalışanların Lider-Üye Etkileşimi puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 53. Lider-Üye Etkileşiminin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Lider-Üye Etkileşimi	25 Yaş Ve Altı	32	3,438	1,011	1,101	0,360
	26-30 Yaş	103	3,319	0,995		
	31-35 Yaş	79	3,420	0,933		
	36-40 Yaş	51	3,485	0,927		
	41-45 Yaş	35	3,563	1,156		
	45 Yaş Üzeri	23	3,814	0,977		

Araştırmaya katılan çalışanların Lider-Üye Etkileşimi puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 54. Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Şekline Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Lider-Üye Etkileşimi	Kadroolu	187	3,474	0,993	0,648	0,517
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	3,401	0,987		

Araştırmaya katılan çalışanların Lider-Üye Etkileşimi ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 55. Lider-Üye Etkileşiminin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Lider-Üye Etkileşimi	Bayan	118	3,437	0,886	-0,084	0,930
	Bay	205	3,447	1,047		
	Bay	205	1,745	0,420		

Araştırmaya katılan çalışanların Lider-Üye Etkileşimi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 56. Lider-Üye Etkileşiminin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Lider-Üye Etkileşimi	Bekar	121	3,433	0,976	-0,139	0,890
	Evli	202	3,449	1,000		

Araştırmaya katılan çalışanların Lider-Üye Etkileşimi puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.7. Örgüt Sağlığının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 57. Örgüt Sağlığının Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgüt Sağlığı	İlköğretim	49	3,867	0,847	1,025	0,395
	Lise	75	3,731	0,802		
	Önlisans	21	3,824	0,886		
	Lisans	157	3,641	0,735		
	Yüksek Lisans	21	3,600	0,812		
Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim	İlköğretim	49	3,844	0,912	0,877	0,478
	Lise	75	3,853	0,781		
	Önlisans	21	3,815	0,914		
	Lisans	157	3,690	0,769		
	Yüksek Lisans	21	3,609	0,847		
İletişim Moral ve Performans	İlköğretim	49	3,887	0,847	1,445	0,219
	Lise	75	3,630	0,867		
	Önlisans	21	3,831	0,927		
	Lisans	157	3,601	0,764		
	Yüksek Lisans	21	3,593	0,813		

Araştırmaya katılan çalışanların Örgüt Sağlığı; Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim; İletişim, Moral ve Performans puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 58. Örgüt Sağlığının Kurum Kıdemine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Örgüt Sağlığı	5 yıl ve altı	199	3,806	0,736	2,955	0,003
	5 yıl üzeri	124	3,544	0,832		
Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim	5 yıl ve altı	199	3,830	0,776	2,158	0,032
	5 Yıl üzeri	124	3,632	0,848		
İletişim, Moral ve Performans	5 yıl ve altı	199	3,786	0,764	3,407	0,001
	5 Yıl üzeri	124	3,472	0,866		

Araştırmaya katılan çalışanların Örgüt Sağlığı puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=2.955$; $p=0.003<0,05$). 5 yıl ve altı olanların Örgüt Sağlığı puanları ($\bar{x}=3,806$), 5 yıl üzeri olanların Örgüt Sağlığı puanlarından ($\bar{x}=3,544$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=2.158$; $p=0.032<0,05$). 5 yıl ve altı olanların Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim puanları ($\bar{x}=3,830$), 5 yıl üzeri olanların Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim puanlarından ($\bar{x}=3,632$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların İletişim, Moral ve Performans puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=3.407$;

$p=0.001<0,05$). 5 yıl ve altı olanların İletişim, Moral ve Performans puanları ($\bar{x}=3,786$), 5 Yıl üzeri olanların İletişim, Moral ve Performans puanlarından ($\bar{x}=3,472$) yüksek bulunmuştur.

Tablo 59. Örgüt Sağlığının Pozisyona Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgüt Sağlığı	Orta Düzey Yönetici	12	3,813	0,837	1,785	0,132
	Eğitim Personeli	144	3,663	0,730		
	Büro Personeli	75	3,569	0,866		
	Genel Hizmetler	72	3,854	0,784		
	Teknik Personel	20	3,925	0,736		
Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim	Orta Düzey Yönetici	12	3,926	0,822	1,611	0,171
	Eğitim Personeli	144	3,716	0,774		
	Büro Personeli	75	3,615	0,830		
	Genel Hizmetler	72	3,889	0,827		
	Teknik Personel	20	3,961	0,847		
İletişim, Moral ve Performans	Orta Düzey Yönetici	12	3,720	0,883	1,727	0,144
	Eğitim Personeli	144	3,619	0,749		
	Büro Personeli	75	3,531	0,945		
	Genel Hizmetler	72	3,825	0,812		
	Teknik Personel	20	3,896	0,696		

Araştırmaya katılan çalışanların Örgüt Sağlığı; Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim; İletişim, Moral ve Performans puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 60. Örgüt Sağlığının Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgüt Sağlığı	25 Yaş ve Altı	32	3,761	0,758	0,896	0,484
	26-30 Yaş	103	3,598	0,705		
	31-35 Yaş	79	3,706	0,801		
	36-40 Yaş	51	3,721	0,776		
	41-45 Yaş	35	3,900	0,767		
	45 Yaş Üzeri	23	3,778	1,093		
Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim	25 Yaş ve Altı	32	3,740	0,775	1,025	0,403
	26-30 Yaş	103	3,641	0,743		
	31-35 Yaş	79	3,796	0,797		
	36-40 Yaş	51	3,745	0,823		
	41-45 Yaş	35	3,981	0,830		
	45 Yaş Üzeri	23	3,812	1,079		
İletişim, Moral ve Performans	25 Yaş ve Altı	32	3,778	0,816	0,841	0,522
	26-30 Yaş	103	3,562	0,731		
	31-35 Yaş	79	3,632	0,860		
	36-40 Yaş	51	3,701	0,784		
	41-45 Yaş	35	3,834	0,790		
	45 Yaş üzeri	23	3,751	1,123		

Araştırmaya katılan çalışanların Örgüt Sağlığı; Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim; İletişim, Moral ve Performans puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 61. Örgüt Sağlığının Çalışma Şekline Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Örgüt Sağlığı	Kadrolu	187	3,766	0,717	1,639	0,113
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	3,622	0,863		
Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim	Kadrolu	187	3,830	0,743	1,974	0,056
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	3,650	0,883		
İletişim, Moral ve Performans	Kadrolu	187	3,714	0,753	1,259	0,209
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	3,598	0,898		

Araştırmaya katılan çalışanların Örgüt Sağlığı; Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim; İletişim, Moral ve Performans puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 62. Örgüt Sağlığının Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Örgüt Sağlığı	Bayan	118	3,699	0,685	-0,106	0,911
	Bay	205	3,709	0,837		
Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim	Bayan	118	3,719	0,744	-0,599	0,549
	Bay	205	3,775	0,845		
İletişim, Moral ve Performans	Bayan	118	3,683	0,703	0,300	0,751
	Bay	205	3,655	0,878		

Araştırmaya katılan çalışanların Örgüt Sağlığı; Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim; İletişim, Moral ve Performans puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 63. Örgüt Sağlığının Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Örgüt Sağlığı	Bekar	121	3,650	0,722	-0,981	0,327
	Evli	202	3,738	0,818		
Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim	Bekar	121	3,715	0,736	-0,665	0,506
	Evli	202	3,777	0,851		
İletişim, Moral ve Performans	Bekar	121	3,597	0,778	-1,171	0,242
	Evli	202	3,707	0,840		

Araştırmaya katılan çalışanların Örgüt Sağlığı; Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim; İletişim, Moral ve Performans puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.8. Çalışma Yaşam Kalitesinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 64. Çalışma Yaşam Kalitesinin Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Çalışma Yaşam Kalitesi	İlköğretim	49	5,499	0,908	1,493	0,204	
	Lise	75	5,317	1,103			
	Önlisans	21	5,432	1,068			
	Lisans	157	5,160	0,934			

	Yüksek Lisans	21	5,435	0,815			
Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı	İlköğretim	49	6,088	0,641	2,100	0,081	
	Lise	75	5,929	0,990			
	Önlisans	21	5,794	1,190			
	Lisans	157	5,709	0,962			
	Yüksek Lisans	21	6,048	0,685			
Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar	İlköğretim	49	5,238	1,325	0,436	0,783	
	Lise	75	5,107	1,468			
	Önlisans	21	5,222	1,222			
	Lisans	157	4,996	1,253			
	Yüksek Lisans	21	5,175	1,195			
Sosyal İhtiyaçlar	İlköğretim (1)	49	5,500	1,307	3,399	0,010	1>4 2>4
	Lise (2)	75	5,513	1,385			
	Önlisans (3)	21	5,476	1,006			
	Lisans (4)	157	4,981	1,199			
	Yüksek Lisans (5)	21	5,357	1,014			
Saygınlık İhtiyacı	İlköğretim	49	5,194	1,369	0,772	0,544	
	Lise	75	5,187	1,495			
	Önlisans	21	5,333	1,258			
	Lisans	157	5,029	1,408			
	Yüksek Lisans	21	5,524	1,327			
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	İlköğretim	49	5,327	1,546	1,157	0,330	
	Lise	75	5,007	1,595			
	Önlisans	21	5,381	1,293			
	Lisans	157	5,041	1,263			
	Yüksek Lisans	21	5,524	1,054			
Bilgi İhtiyacı	İlköğretim	49	5,827	0,933	1,668	0,157	

	Lise	75	5,387	1,340			
	Önlisans	21	5,691	1,374			
	Lisans	157	5,354	1,212			
	Yüksek Lisans	21	5,500	1,245			
Estetik İhtiyaçlar	İlköğretim	49	5,153	1,637	0,530	0,714	
	Lise	75	4,887	1,589			
	Önlisans	21	5,048	1,710			
	Lisans	157	4,822	1,467			
	Yüksek Lisans	21	4,738	1,715			

Araştırmaya katılan çalışanların Sosyal İhtiyaçlar puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,399$; $p=0,010<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Eğitim düzeyi ilköğretim olanların Sosyal İhtiyaçlar puanları ($5,500\pm 1,307$), eğitim düzeyi lisans olanların Sosyal İhtiyaçlar puanlarından ($4,981\pm 1,199$) yüksek bulunmuştur. Eğitim düzeyi lise olanların Sosyal İhtiyaçlar puanları ($5,513\pm 1,385$), eğitim düzeyi lisans olanların Sosyal İhtiyaçlar puanlarından ($4,981\pm 1,199$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Çalışma Yaşam Kalitesi, Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı, Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar, Saygınlık İhtiyacı, Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, Bilgi İhtiyacı, Estetik İhtiyaçlar puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 65. Çalışma Yaşam Kalitesinin Kurum Kıdemine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Çalışma Yaşam Kalitesi	5 yıl ve altı	199	5,421	0,922	3,256	0,001
	5 Yıl üzeri	124	5,063	1,025		
Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı	5 yıl ve altı	199	5,941	0,823	2,358	0,028
	5 Yıl üzeri	124	5,691	1,077		
Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar	5 yıl ve altı	199	5,298	1,218	3,796	0,000
	5 Yıl üzeri	124	4,742	1,375		
Sosyal İhtiyaçlar	5 yıl ve altı	199	5,442	1,148	3,731	0,000
	5 Yıl üzeri	124	4,915	1,361		
Saygı İhtiyacı	5 yıl ve altı	199	5,362	1,338	3,616	0,000
	5 Yıl üzeri	124	4,790	1,448		
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	5 yıl ve altı	199	5,211	1,335	1,335	0,183
	5 Yıl üzeri	124	5,000	1,454		
Bilgi İhtiyacı	5 yıl ve altı	199	5,563	1,178	1,838	0,067
	5 Yıl üzeri	124	5,307	1,283		
Estetik İhtiyaçlar	5 yıl ve altı	199	4,932	1,547	0,526	0,599
	5 Yıl üzeri	124	4,839	1,559		

Araştırmaya katılan çalışanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=3.256$; $p=0.001<0,05$). 5 yıl ve altı olanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanları ($\bar{x}=5,421$), 5 yıl üzeri olanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanlarından ($\bar{x}=5,063$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=2.358$; $p=0.028<0,05$). 5 yıl ve altı olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları ($\bar{x}=5,941$), 5 Yıl üzeri olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanlarından ($\bar{x}=5,691$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=3.796$; $p=0.000<0,05$). 5 yıl ve altı olanların Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar puanları ($\bar{x}=5,298$), 5 yıl üzeri olanların Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar puanlarından ($\bar{x}=4,742$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Sosyal İhtiyaçlar puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=3.731$; $p=0.000<0,05$). 5 yıl ve altı olanların Sosyal İhtiyaçlar puanları ($\bar{x}=5,442$), 5 yıl üzeri olanların Sosyal İhtiyaçlar puanlarından ($\bar{x}=4,915$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Saygınlık İhtiyacı puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=3.616$; $p=0.000<0,05$). 5 yıl ve altı olanların Saygınlık İhtiyacı puanları ($\bar{x}=5,362$), 5 yıl üzeri olanların Saygınlık İhtiyacı puanlarından ($\bar{x}=4,790$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, Bilgi İhtiyacı, Estetik İhtiyaçlar puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine

göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 66. Çalışma Yaşam Kalitesinin Pozisyona Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Çalışma Yaşam Kalitesi	Orta Düzey Yönetici (1)	12	5,323	1,208	2,580	0,037	4>2
	Eğitim Personeli (2)	144	5,194	0,892			5>2
	Büro Personeli (3)	75	5,130	1,035			4>3
	Genel Hizmetler (4)	72	5,504	0,993			5>3
	Teknik Personel (5)	20	5,684	0,992			
Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı	Orta Düzey Yönetici (1)	12	5,500	1,432	3,360	0,010	4>1
	Eğitim Personeli (2)	144	5,718	0,948			5>1
	Büro Personeli (3)	75	5,804	0,979			4>2
	Genel Hizmetler (4)	72	6,088	0,775			5>2
	Teknik Personel (5)	20	6,250	0,539			
Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar	Orta Düzey Yönetici	12	5,500	1,176	1,670	0,157	
	Eğitim Personeli	144	4,965	1,194			
	Büro Personeli	75	4,996	1,307			
	Genel Hizmetler	72	5,199	1,437			
	Teknik Personel	20	5,617	1,568			
Sosyal İhtiyaçlar	Orta Düzey Yönetici (1)	12	5,375	1,151	4,178	0,003	3>2
	Eğitim Personeli (2)	144	4,955	1,193			4>2
	Büro Personeli (3)	75	5,307	1,202			
	Genel Hizmetler (4)	72	5,646	1,315			
	Teknik Personel (5)	20	5,500	1,395			
Saygınlık İhtiyacı	Orta Düzey Yönetici	12	4,792	1,751	2,253	0,063	

	Eğitim Personeli	144	5,101	1,344			
	Büro Personeli	75	4,907	1,463			
	Genel Hizmetler	72	5,347	1,416			
	Teknik Personel	20	5,800	1,196			
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Orta Düzey Yönetici	12	4,875	1,747	1,012	0,401	
	Eğitim Personeli	144	5,153	1,206			
	Büro Personeli	75	4,907	1,399			
	Genel Hizmetler	72	5,333	1,520			
	Teknik Personel	20	5,225	1,751			
Bilgi İhtiyacı	Orta Düzey Yönetici	12	5,417	1,412	1,434	0,223	
	Eğitim Personeli	144	5,413	1,171			
	Büro Personeli	75	5,273	1,403			
	Genel Hizmetler	72	5,701	1,099			
	Teknik Personel	20	5,725	1,129			
Estetik İhtiyaçlar	Orta Düzey Yönetici (1)	12	5,625	0,956	3,150	0,015	1>3
	Eğitim Personeli (2)	144	4,906	1,446			2>3
	Büro Personeli (3)	75	4,447	1,676			4>3
	Genel Hizmetler (4)	72	5,076	1,622			5>3
	Teknik Personel (5)	20	5,425	1,453			

Araştırmaya katılan çalışanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,580$; $p=0,037<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Pozisyonu genel hizmetler olanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanları ($5,504\pm 0,993$), pozisyonu eğitim personeli olanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanlarından ($5,194\pm 0,892$)

yüksek bulunmuştur. Pozisyonu teknik personel olanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanları (5,684±0,992), pozisyonu eğitim personeli olanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanlarından (5,194±0,892) yüksek bulunmuştur. Pozisyonu genel hizmetler olanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanları (5,504±0,993), pozisyon büro personeli olanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanlarından (5,130±1,035) yüksek bulunmuştur. Pozisyonu teknik personel olanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanları (5,684±0,992), pozisyonu büro personeli olanların Çalışma Yaşam Kalitesi puanlarından (5,130±1,035) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,360$; $p=0,010<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Pozisyonu genel hizmetler olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları (6,088±0,775), pozisyonu orta düzey yönetici olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanlarından (5,500±1,432) yüksek bulunmuştur. Pozisyonu teknik personel olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları (6,250±0,539), pozisyonu orta düzey yönetici olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanlarından (5,500±1,432) yüksek bulunmuştur. Pozisyonu genel hizmetler olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları (6,088±0,775), pozisyonu eğitim personeli olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanlarından (5,718±0,948) yüksek bulunmuştur. Pozisyonu teknik personel olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları (6,250±0,539), pozisyonu eğitim personeli olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanlarından (5,718±0,948) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Sosyal İhtiyaçlar puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,178$; $p=0,003<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Pozisyonu büro personeli olanların Sosyal İhtiyaçlar puanları ($5,307\pm 1,202$), pozisyonu eğitim personeli olanların Sosyal İhtiyaçlar puanlarından ($4,955\pm 1,193$) yüksek bulunmuştur. Pozisyonu genel hizmetler olanların Sosyal İhtiyaçlar puanları ($5,646\pm 1,315$), pozisyonu eğitim personeli olanların Sosyal İhtiyaçlar puanlarından ($4,955\pm 1,193$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Estetik İhtiyaçlar puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,150$; $p=0,015<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Pozisyonu orta düzey yönetici olanların Estetik İhtiyaçlar puanları ($5,625\pm 0,956$), pozisyonu büro personeli olanların Estetik İhtiyaçlar puanlarından ($4,447\pm 1,676$) yüksek bulunmuştur. Pozisyonu eğitim personeli olanların Estetik İhtiyaçlar puanları ($4,906\pm 1,446$), pozisyonu büro personeli olanların Estetik İhtiyaçlar puanlarından ($4,447\pm 1,676$) yüksek bulunmuştur. Pozisyonu genel hizmetler olanların Estetik İhtiyaçlar puanları ($5,076\pm 1,622$), pozisyon büro personeli olanların Estetik İhtiyaçlar puanlarından ($4,447\pm 1,676$) yüksek bulunmuştur. Pozisyonu teknik personel olanların Estetik İhtiyaçlar puanları ($5,425\pm 1,453$), pozisyonu büro personeli olanların Estetik İhtiyaçlar puanlarından ($4,447\pm 1,676$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar, Saygınlık İhtiyacı, Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, Bilgi İhtiyacı puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 67. Çalışma Yaşam Kalitesinin Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Çalışma Yaşam Kalitesi	25 Yaş ve Altı	32	5,320	0,943	1,580	0,165	
	26-30 Yaş	103	5,139	0,920			
	31-35 Yaş	79	5,225	0,994			
	36-40 Yaş	51	5,321	0,983			
	41-45 Yaş	35	5,623	1,100			
	45 Yaş Üzeri	23	5,481	0,942			
Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı	25 Yaş ve Altı (1)	32	5,885	1,036	2,989	0,012	4>2 5>2 6>2
	26-30 Yaş (2)	103	5,592	0,997			
	31-35 Yaş (3)	79	5,857	0,959			
	36-40 Yaş (4)	51	5,994	0,738			
	41-45 Yaş (5)	35	6,067	0,877			
	45 Yaş Üzeri (6)	23	6,217	0,648			
Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar	25 Yaş ve Altı	32	4,927	1,226	0,598	0,702	
	26-30 Yaş	103	5,094	1,152			
	31-35 Yaş	79	5,042	1,341			
	36-40 Yaş	51	5,013	1,448			
	41-45 Yaş	35	5,419	1,401			
	45 Yaş Üzeri	23	5,058	1,523			
Sosyal İhtiyaçlar	25 Yaş ve Altı	32	5,156	1,353	1,680	0,139	

	26-30 Yaş	103	5,136	1,129			
	31-35 Yaş	79	5,127	1,285			
	36-40 Yaş	51	5,245	1,210			
	41-45 Yaş	35	5,786	1,324			
	45 Yaş Üzeri	23	5,370	1,486			
Saygınlık İhtiyacı	25 Yaş Ve Altı	32	5,266	1,238	1,095	0,363	
	26-30 Yaş	103	5,073	1,340			
	31-35 Yaş	79	5,222	1,375			
	36-40 Yaş	51	4,804	1,622			
	41-45 Yaş	35	5,386	1,520			
	45 Yaş Üzeri	23	5,391	1,323			
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	25 Yaş ve Altı	32	5,469	1,047	1,152	0,333	
	26-30 Yaş	103	4,942	1,235			
	31-35 Yaş	79	5,044	1,448			
	36-40 Yaş	51	5,177	1,571			
	41-45 Yaş	35	5,386	1,471			
	45 Yaş Üzeri	23	5,304	1,586			
Bilgi İhtiyacı	25 Yaş ve Altı	32	5,656	0,946	1,811	0,110	
	26-30 Yaş	103	5,330	1,248			
	31-35 Yaş	79	5,272	1,372			
	36-40 Yaş	51	5,529	1,088			
	41-45 Yaş	35	5,886	1,157			
	45 Yaş Üzeri	23	5,674	1,183			
Estetik İhtiyaçlar	25 Yaş ve Altı (1)	32	4,797	1,502	2,283	0,046	4>2 5>2
	26-30 Yaş (2)	103	4,602	1,614			
	31-35 Yaş (3)	79	4,785	1,512			
	36-40 Yaş (4)	51	5,304	1,312			

	41-45 Yaş (5)	35	5,314	1,689			
	45 Yaş Üzeri (6)	23	5,196	1,498			

Araştırmaya katılan çalışanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,989$; $p=0,012<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 36-40 yaş olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları ($5,994\pm0,738$), yaşı 26-30 yaş olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanlarından ($5,592\pm0,997$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 yaş olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları ($6,067\pm0,877$), yaşı 26-30 yaş olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanlarından ($5,592\pm0,997$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 45 yaş üzeri olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları ($6,217\pm0,648$), yaşı 26-30 yaş olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanlarından ($5,592\pm0,997$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Estetik İhtiyaçlar puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,283$; $p=0,046<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 36-40 yaş olanların Estetik İhtiyaçlar puanları ($5,304\pm1,312$), yaşı 26-30 yaş olanların Estetik İhtiyaçlar puanlarından ($4,602\pm1,614$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 41-45 yaş olanların Estetik İhtiyaçlar puanları ($5,314\pm1,689$), yaşı 26-30 yaş olanların Estetik İhtiyaçlar puanlarından ($4,602\pm1,614$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Çalışma Yaşam Kalitesi, Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar, Sosyal İhtiyaçlar, Saygınlık İhtiyacı, Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, Bilgi İhtiyacı puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 68. Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışma Şekline Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T	p
Çalışma Yaşam Kalitesi	Kadrolu	187	5,290	0,998	0,143	0,887
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	5,274	0,951		
Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı	Kadrolu	187	5,761	1,024	-	0,048
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	5,961	0,786		
Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar	Kadrolu	187	5,130	1,265	0,733	0,464
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	5,022	1,365		
Sosyal İhtiyaçlar	Kadrolu	187	5,185	1,221	-	0,354
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	5,316	1,309		
Saygınlık İhtiyacı	Kadrolu	187	5,177	1,411	0,510	0,611
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	5,096	1,406		
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Kadrolu	187	5,131	1,345	0,015	0,988
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	5,129	1,440		
Bilgi İhtiyacı	Kadrolu	187	5,465	1,309	0,015	0,988
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	5,463	1,102		

	Zamanlı					
Estetik İhtiyaçlar	Kadrolu	187	5,027	1,483	1,780	0,076
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	4,717	1,626		

Araştırmaya katılan çalışanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=-1.902$; $p=0.048<0,05$). Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları ($\bar{x}=5,961$), kadrolu olanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanlarından ($\bar{x}=5,761$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Çalışma Yaşam Kalitesi, Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar, Sosyal İhtiyaçlar, Saygınlık İhtiyacı, Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, Bilgi İhtiyacı ve Estetik İhtiyaçlar puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 69. Çalışma Yaşam Kalitesinin Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	T	p
Çalışma Yaşam Kalitesi	Bayan	118	5,247	0,876	-0,503	0,615
	Bay	205	5,304	1,032		
Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı	Bayan	118	5,681	0,894	-2,415	0,016
	Bay	205	5,940	0,948		
Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar	Bayan	118	5,110	1,160	0,266	0,780
	Bay	205	5,070	1,387		
Sosyal İhtiyaçlar	Bayan	118	4,992	1,247	-2,718	0,007

	Bay	205	5,383	1,246		
Saygınlık İhtiyacı	Bayan	118	5,136	1,224	-0,066	0,944
	Bay	205	5,146	1,505		
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bayan	118	5,225	1,163	0,931	0,320
	Bay	205	5,076	1,496		
Bilgi İhtiyacı	Bayan	118	5,420	1,244	-0,500	0,618
	Bay	205	5,490	1,215		
Estetik İhtiyaçlar	Bayan	118	5,021	1,410	1,099	0,255
	Bay	205	4,824	1,623		

Araştırmaya katılan çalışanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=-2.415$; $p=0.016<0,05$). Bayların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanları ($\bar{x}=5,940$), bayanların Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı puanlarından ($\bar{x}=5,681$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Sosyal İhtiyaçlar puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=-2.718$; $p=0.007<0,05$). Bayların Sosyal İhtiyaçlar puanları ($\bar{x}=5,383$), bayanların Sosyal İhtiyaçlar puanlarından ($\bar{x}=4,992$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Çalışma Yaşam kalitesi, Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar, Saygınlık İhtiyacı, Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, Bilgi İhtiyacı, Estetik İhtiyaçlar puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 70. Çalışma Yaşam Kalitesinin Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Çalışma Yaşam Kalitesi	Bekar	121	5,186	0,921	-1,390	0,165
	Evli	202	5,342	1,007		
Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı	Bekar	121	5,758	0,989	-1,305	0,193
	Evli	202	5,898	0,900		
Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar	Bekar	121	5,052	1,143	-0,343	0,719
	Evli	202	5,104	1,398		
Sosyal İhtiyaçlar	Bekar	121	5,116	1,218	-1,375	0,170
	Evli	202	5,314	1,280		
Saygınlık İhtiyacı	Bekar	121	5,124	1,333	-0,182	0,856
	Evli	202	5,154	1,453		
Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı	Bekar	121	5,008	1,360	-1,225	0,221
	Evli	202	5,203	1,396		
Bilgi İhtiyacı	Bekar	121	5,298	1,297	-1,904	0,058
	Evli	202	5,564	1,170		
Estetik İhtiyaçlar	Bekar	121	4,727	1,526	-1,520	0,129
	Evli	202	4,998	1,559		

Araştırmaya katılan çalışanların Çalışma Yaşam Kalitesi, Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı, Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar, Sosyal İhtiyaçlar, Saygınlık İhtiyacı, Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, Bilgi İhtiyacı, Estetik İhtiyaçlar puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

4.9. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Tablo 71. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Eğitim Düzeyine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	İlköğretim	49	1,653	0,413	1,019	0,398
	Lise	75	1,723	0,420		
	Önlisans	21	1,750	0,448		
	Lisans	157	1,720	0,418		
	Yüksek Lisans	21	1,872	0,431		
Zararlı ve Kötü Davranışlar	İlköğretim	49	1,354	0,275	0,314	0,868
	Lise	75	1,380	0,287		
	Önlisans	21	1,397	0,299		
	Lisans	157	1,404	0,306		
	Yüksek Lisans	21	1,379	0,227		
Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma	İlköğretim	49	1,182	0,077	1,588	0,177
	Lise	75	1,227	0,150		
	Önlisans	21	1,263	0,234		
	Lisans	157	1,221	0,127		
	Yüksek Lisans	21	1,216	0,074		
Sabotaj	İlköğretim	49	1,190	0,108	0,760	0,552
	Lise	75	1,186	0,068		
	Önlisans	21	1,207	0,106		
	Lisans	157	1,207	0,105		
	Yüksek Lisans	21	1,201	0,058		
Hırsızlık	İlköğretim	49	1,232	0,220	0,118	0,976
	Lise	75	1,221	0,137		
	Önlisans	21	1,243	0,231		
	Lisans	157	1,220	0,177		

	Yüksek Lisans	21	1,219	0,076		
İşe Gitmemek	İlköğretim	49	1,281	0,221	0,775	0,542
	Lise	75	1,331	0,264		
	Önlisans	21	1,300	0,174		
	Lisans	157	1,326	0,242		
	Yüksek Lisans	21	1,387	0,331		

Araştırmaya katılan çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Zararlı ve Kötü Davranışlar, Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma, Sabotaj, Hırsızlık, İşe Gitmemek puanları ortalamalarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 72. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Kurum Kıdemine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	5 yıl ve altı	199	1,684	0,395	-2,088	0,044
	5 Yıl üzeri	124	1,784	0,453		
Zararlı ve Kötü Davranışlar	5 yıl ve altı	199	1,365	0,272	-1,877	0,071
	5 Yıl üzeri	124	1,427	0,317		
Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma	5 yıl ve altı	199	1,207	0,123	-2,041	0,052
	5 Yıl üzeri	124	1,238	0,149		
Sabotaj	5 yıl ve altı	199	1,188	0,082	-2,634	0,015
	5 Yıl üzeri	124	1,217	0,112		
Hırsızlık	5 yıl ve altı	199	1,196	0,110	-3,732	0,002
	5 Yıl üzeri	124	1,268	0,238		
İşe Gitmemek	5 yıl ve altı	199	1,299	0,234	-2,186	0,030
	5 Yıl üzeri	124	1,360	0,263		

Araştırmaya katılan çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=-2.088$; $p=0.044<0,05$). 5 Yıl üzeri olanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları puanları ($\bar{x}=1,784$), 5 yıl ve altı olanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları puanlarından ($\bar{x}=1,684$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Sabotaj puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=-2.634$; $p=0.015<0,05$). 5 Yıl üzeri olanların Sabotaj puanları ($\bar{x}=1,217$), 5 yıl ve altı olanların Sabotaj puanlarından ($\bar{x}=1,188$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Hırsızlık puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=-3.732$; $p=0.002<0,05$). 5 Yıl üzeri olanların Hırsızlık puanları ($\bar{x}=1,268$), 5 yıl ve altı olanların Hırsızlık puanlarından ($\bar{x}=1,196$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların İşe Gitmemek puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($t(321)=-2.186$; $p=0.030<0,05$). 5 Yıl üzeri olanların İşe Gitmemek puanları ($\bar{x}=1,360$), 5 yıl ve altı olanların İşe Gitmemek puanlarından ($\bar{x}=1,299$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Zararlı ve Kötü Davranışlar, Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma puanları ortalamalarının kurum kıdemi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 73. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Pozisyona Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Orta Düzey Yönetici	12	1,771	0,536	0,797	0,528
	Eğitim Personeli	144	1,734	0,426		
	Büro Personeli	75	1,757	0,443		
	Genel Hizmetler	72	1,647	0,385		
	Teknik Personel	20	1,755	0,338		
Zararlı ve Kötü Davranışlar	Orta Düzey Yönetici	12	1,357	0,259	1,516	0,197
	Eğitim Personeli	144	1,368	0,260		
	Büro Personeli	75	1,460	0,338		
	Genel Hizmetler	72	1,374	0,308		
	Teknik Personel	20	1,348	0,253		
Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma	Orta Düzey Yönetici	12	1,235	0,123	1,788	0,131
	Eğitim Personeli	144	1,224	0,129		
	Büro Personeli	75	1,242	0,182		
	Genel Hizmetler	72	1,189	0,095		
	Teknik Personel	20	1,191	0,058		
Sabotaj	Orta Düzey Yönetici	12	1,207	0,080	0,900	0,464
	Eğitim Personeli	144	1,206	0,104		
	Büro Personeli	75	1,205	0,090		
	Genel Hizmetler	72	1,183	0,095		
	Teknik Personel	20	1,186	0,058		

Hırsızlık	Orta Düzey Yönetici	12	1,209	0,126	0,059	0,994
	Eğitim Personeli	144	1,220	0,162		
	Büro Personeli	75	1,227	0,154		
	Genel Hizmetler	72	1,228	0,205		
	Teknik Personel	20	1,230	0,240		
İşe Gitmemek	Orta Düzey Yönetici	12	1,250	0,140	1,483	0,207
	Eğitim Personeli	144	1,327	0,241		
	Büro Personeli	75	1,369	0,282		
	Genel Hizmetler	72	1,281	0,218		
	Teknik Personel	20	1,307	0,281		

Araştırmaya katılan çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Zararlı ve Kötü Davranışlar, Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma, Sabotaj, Hırsızlık, İşe Gitmemek puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Tablo 74. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Yaşa Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	25 Yaş ve Altı	32	1,603	0,402	1,566	0,169	
	26-30 Yaş	103	1,780	0,414			
	31-35 Yaş	79	1,746	0,453			
	36-40 Yaş	51	1,732	0,418			
	41-45 Yaş	35	1,601	0,363			
	45 Yaş Üzeri	23	1,714	0,418			
Zararlı ve Kötü Davranışlar	25 Yaş ve Altı	32	1,331	0,268	1,021	0,405	
	26-30 Yaş	103	1,415	0,298			
	31-35 Yaş	79	1,415	0,329			

	36-40 Yaş	51	1,398	0,286			
	41-45 Yaş	35	1,322	0,219			
	45 Yaş Üzeri	23	1,347	0,253			
Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma	25 Yaş ve Altı	32	1,229	0,216	1,418	0,217	
	26-30 Yaş	103	1,236	0,121			
	31-35 Yaş	79	1,229	0,155			
	36-40 Yaş	51	1,207	0,103			
	41-45 Yaş	35	1,182	0,076			
	45 Yaş Üzeri	23	1,181	0,075			
Sabotaj	25 Yaş ve Altı (1)	32	1,171	0,076	2,764	0,018	2>1
	26-30 Yaş (2)	103	1,221	0,109			2>5
	31-35 Yaş (3)	79	1,204	0,107			3>5
	36-40 Yaş (4)	51	1,191	0,075			
	41-45 Yaş (5)	35	1,165	0,062			
	45 Yaş Üzeri (6)	23	1,192	0,080			
Hırsızlık	25 Yaş ve Altı	32	1,224	0,203	0,646	0,664	
	26-30 Yaş	103	1,227	0,173			
	31-35 Yaş	79	1,214	0,126			
	36-40 Yaş	51	1,236	0,215			
	41-45 Yaş	35	1,189	0,130			
	45 Yaş Üzeri	23	1,265	0,239			
İşe Gitmemek	25 Yaş ve Altı	32	1,335	0,264	1,131	0,344	
	26-30 Yaş	103	1,310	0,208			
	31-35 Yaş	79	1,358	0,295			
	36-40 Yaş	51	1,348	0,284			
	41-45 Yaş	35	1,255	0,172			
	45 Yaş Üzeri	23	1,285	0,203			

Araştırmaya katılan çalışanların Sabotaj puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,764$; $p=0,018<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Yaşı 26-30 yaş olanların Sabotaj puanları ($1,221\pm0,109$), yaşı 25 yaş ve altı olanların Sabotaj puanlarından ($1,171\pm0,076$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 26-30 yaş olanların Sabotaj puanları ($1,221\pm0,109$), yaşı 41-45 yaş olanların Sabotaj puanlarından ($1,165\pm0,062$) yüksek bulunmuştur. Yaşı 31-35 yaş olanların Sabotaj puanları ($1,204\pm0,107$), yaşı 41-45 yaş olanların Sabotaj puanlarından ($1,165\pm0,062$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Zararlı ve Kötü Davranışlar, Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma, Hırsızlık, İşe Gitmemek puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 75. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Çalışma Şekline Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Kadrolu	187	1,724	0,423	0,096	0,923
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	1,720	0,418		
Zararlı ve Kötü Davranışlar	Kadrolu	187	1,395	0,312	0,435	0,664
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	1,381	0,261		
Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma	Kadrolu	187	1,230	0,152	1,688	0,075
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	1,204	0,104		

Sabotaj	Kadrolu	187	1,201	0,096	0,465	0,642
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	1,196	0,095		
Hırsızlık	Kadrolu	187	1,219	0,167	-0,557	0,578
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	1,230	0,184		
İşe Gitmemek	Kadrolu	187	1,310	0,233	-1,034	0,312
	Sözleşmeli ve Yarı Zamanlı	136	1,339	0,266		

Araştırmaya katılan çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Zararlı ve Kötü Davranışlar, Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma, Sabotaj, Hırsızlık, İşe Gitmemek, puanları ortalamalarının çalışma şekli değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 76. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Bayan	118	1,683	0,421	-1,288	0,199
	Bay	205	1,745	0,420		
Zararlı ve Kötü Davranışlar	Bayan	118	1,376	0,302	-0,621	0,535
	Bay	205	1,397	0,285		
Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma	Bayan	118	1,219	0,143	-0,017	0,987
	Bay	205	1,219	0,129		
Sabotaj	Bayan	118	1,200	0,106	0,156	0,876
	Bay	205	1,199	0,090		
Hırsızlık	Bayan	118	1,221	0,206	-0,201	0,841
	Bay	205	1,225	0,154		
İşe Gitmemek	Bayan	118	1,297	0,239	-1,401	0,162

	Bay	205	1,337	0,251		
--	-----	-----	-------	-------	--	--

Araştırmaya katılan çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Zararlı ve Kötü Davranışlar, Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma, Sabotaj, Hırsızlık, İşe Gitmemek puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 77. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Medeni Duruma Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	Bekar	121	1,734	0,397	0,385	0,701
	Evli	202	1,716	0,435		
Zararlı ve Kötü Davranışlar	Bekar	121	1,406	0,313	0,835	0,404
	Evli	202	1,378	0,278		
Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma	Bekar	121	1,227	0,145	0,829	0,408
	Evli	202	1,214	0,127		
Sabotaj	Bekar	121	1,209	0,108	1,440	0,151
	Evli	202	1,193	0,088		
Hırsızlık	Bekar	121	1,226	0,184	0,183	0,855
	Evli	202	1,222	0,169		
İşe Gitmemek	Bekar	121	1,312	0,209	-0,615	0,514
	Evli	202	1,329	0,268		

Araştırmaya katılan çalışanların Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Zararlı ve Kötü Davranışlar, Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma, Sabotaj, Hırsızlık, İşe Gitmemek puanları ortalamalarının medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).



5. TARTIŞMA

Veriler incelendiğinde görülmektedir ki; katılımcılardan erkek olanlar kadınlara göre; evliler bekarlara göre; 5 yıl ve altı kıdeme sahip olanlar 5 yıl üstü kıdeme sahip olanlara göre daha fazladır. Yaş gruplamasında ise 26-30 yaş grubuna dahil olanların sayısı diğerlerine göre daha fazladır. Katılımcıların genel olarak genç oldukları söylenebilir. Lisans mezunlarının ağırlıklı olduğu görülmektedir. Kadrolu çalışanların sayısı sözleşmeli ve yarı-zamanlı çalışanlara göre daha fazladır.

Elde edilen bulgulara göre; araştırmamızın yapıldığı Spor İstanbul' da Lider-Üye Etkileşimi, Örgüt Sağlığı, Çalışma Yaşam Kalitesi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının birbirleriyle ilişkisi vardır. Buna ek olarak; Lider-Üye Etkileşimi ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ve ayrıca Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında Örgüt Sağlığının kısmi aracılık (mediatör) rolü ortaya konulmuştur. Ara değişken eğer bağımlı değişken/değişkenler üzerinde bağımsız değişkenin rolünü azaltıyorsa kısmi aracılık rolünden söz edilir. Örgüt Sağlığı aracı (moderatör) değişken olduğunda Lider-Üye Etkileşimin Çalışma Yaşam Kalitesi üzerindeki etkisi azalmaktadır (bkz $\beta=0,610'$ dan $\beta=0,199'a$ düşmektedir). Diğer taraftan; Örgüt Sağlığı aracı (moderatör) değişken olunca Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerinde Lider-Üye Etkileşiminin rolü azalmaktadır, diğer deyişle Örgüt Sağlığı bu negatif durumu paylaşmaktadır (bkz $\beta=-0,235'$ ten $\beta=-0,125'$ e yükselmektedir). Eğer aracılık rolü olan değişkenin etkisi yoksa tam ara değişken olmaktadır, yani Örgüt Sağlığı bağımlı değişkenler üzerinde bağımsız değişkenin etkisini paylaşmamaktadır, dolayısıyla bu tez çalışmasında tam aracılık değil kısmi aracılık sözkonusudur.

Çalışma Yaşam Kalitesi algısının tüm çalışanlarca yüksek sayılacak düzeyde olduğu görülmektedir. Diğer deyişle, Spor İstanbul çalışanları, görev yaptıkları kurumda sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılabilmektedir. Çalıştıkları ortamda yaralanmalarına veya hastalanmalarına neden olacak koşullar mevcut değildir veya minimize edilmiştir. Aldıkları ücreti genel olarak tatmin edici bulmaktadırlar ve çalıştıkları işyeri kendilerine bir güvence sunmaktadır, ayrıca ailelerine ayırabilecekleri yeterli zamanları vardır. Spor İstanbul çalışanları sosyal ihtiyaçlarını giderebilmektedirler, diğer deyişle çalışma ortamında gelişen iletişim ve işbirliği çalışma hayatı dışında da birlikte olma ve eğlenceli zaman geçirme isteğini artırmaktadır. Bu kurumda çalışanlar belli bir saygınlığa ulaştıklarını düşünmektedirler, başka bir deyişle yaptıkları işin değerinin bilindiği, farkedildiği ve takdir edildiği bir kurum kültürü mevcuttur. Hem bireysel hem de takım çalışmalarında performanslarını ve iş becerilerini ortaya koyabilecekleri bir ortamın varlığı sözkonusudur. Ayrıca üretkenliklerini artırabilmeleri için bilgiye rahat ulaşabilmektedirler, çalıştıkları kurum yaratıcılıklarını da desteklemektedir. Çalışma yaşam kalitesinin arttıkça çalışan memnuniyeti ile beraber iş verimi de artacaktır, bu kurum çalışanlarının bu tez çalışması kapsamında iş verim düzeyleri incelenmiş olmasa da yüksek olabileceği tahmininde bulunmaktadır.

Araştırmamız kapsamında incelenen Türkiye' nin en büyük yerel spor işletmesinde algılanan Örgüt Sağlığının ortalamanın üzerinde olması bu işyerinin rekabet edebilirlik gücünün yüksek olduğu, yeniliklere ve değişimlere açık olduğu ve bunları gerçekleştirme kapasitesinin bulunduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Bu kurumun sorunlarla baş etme becerisi de yüksek düzeydedir. Birimler birbirleri ile uyum içerisinde çalışmaktadırlar. Çalışanların aşırı stresli olmadığı ve örgütsel çatışmanın ileri düzeyde olmadığı söylenebilir. Bünyesinde spor ile ilgili işleri barındırmasının da bu dinamizme katkı sağladığı düşünülmektedir. Liderlerin, örgütün sağlıklı olarak

algılanmasında payı yüksektir, bu spor işletmesinde liderlerin çalışanlarınca kabul gördüğü, ekibi ile iletişim kanallarının iki yönlü olarak açık olduğu ve onları doğru yönlendirebildiği söylenebilir.

Spor İstanbul' da negatif davranışlar kapsamında incelenen Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları son derece sınırlıdır. Çalışanların sabotaj veya hırsızlık yapma sıklığı, başkalarına veya kuruma zarar verici davranışlarda bulunma ile bir işi kasıtlı olarak yanlış yapma sıklıkları çok düşüktür, işe bilinçli olarak/izinsiz gelmeme sıklıkları da bir hayli düşük düzeydedir. Bu sonuçlar Örgüt Sağlığı ile Çalışma Yaşam Kalitesi algısının ortalamasının üzerinde olması ile bağlantılıdır, bu ikisi ne kadar yüksek olursa, ayrıca liderlik ne kadar etkin ise negatif davranışların o kadar düşük olması da olağan bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Lider-üye etkileşiminin tüm çalışanlar tarafından ortalamasının üzerinde olduğu ve demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği görülmüştür. Bu durum, Lider-üye etkileşimi ile ilgili olarak standart bir algının yerleşmiş olduğu ile ilgili fikir vermesi bakımından önemlidir. Diğer bir deyişle, bu spor işletmesinde çalışanlar genel itibariyle yöneticilerinden memnundurlar ve mevcut ast-üst iletişimi/ilişkisi onları memnun edecek düzeydedir. Mevcut performanslarının yöneticileri tarafından kabul gördüğüne inandıkları, kendilerini iç-grup üyesi olarak gördükleri, gerektiği zaman gereken fedakarlığı yapmaya istekli oldukları gibi sonuçlara ulaşılabilir.

Örgüt sağlığı algısı tüm çalışanlarca ortalamasının üzerinde olmakla birlikte; eğitim, görev pozisyonu, yaş, çalışma şekli, cinsiyet ve medeni durum değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Ancak kurum kıdemi değişkenine göre hem Örgüt Sağlığı, hem de Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutlarına göre farklılık gösterdiği; 5 yıl üzeri kıdeme sahip olanların 5 yıl ve altı kıdeme sahip olanlara göre daha

yüksek düzeyde görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu da, daha genç çalışanların beklentilerinin başlangıçta daha yüksek olması, ancak zaman içerisinde buldukları koşulları kabullenebilmeleri ile açıklanabilir. Bu spor işletmesi çalışanlarınca örgütün genel itibariyle sağlıklı olarak algılanması da olumlu olarak değerlendirilmektedir. Örgüt sağlığı puanlarının ortalamasının üzerinde çıkması Spor İstanbul' da genel itibariyle açık iletişim kanalları olduğu, çalışanların kurum içi iletişimden memnun olduğu, performans sergilemeye istekli oldukları, örgüt kültürü ile örgüt ikliminin çalışanlarca benimsenmiş olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Ayrıca, bağlılık ve moralin ortalamasının üzerinde olduğu, kurumsal itibarın olumlu olduğu ile ilgili algının yüksek olduğu gibi sonuçlara ulaşılabilir. Spor İstanbul çalışanlarının işe gitmekten memnun oldukları ve çalıştıkları kurumun bir parçası olmakla gurur duydukları şeklinde yorumlanabilir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları sergileme sıklığı tüm çalışanlarca ortalamasının altında hatta düşük sayılabilir. Diğer deyişle, Spor İstanbul çalışanlarının zararlı ve kötü davranışlarda bulunma ve bir işi kasıtlı olarak yanlış yapma eğilimlerinin zayıf olduğu; bilinçli olarak işe geç gitme veya hiç gitmeme, sabotaj ve hırsızlık yapma sıklıklarının çok düşük olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca, bu negatif davranışlarda bulunma sıklığı; eğitim, görev pozisyonu, çalışma şekli, cinsiyet, medeni durum değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Katılımcıların Üretkenlik karşıtı iş davranışları ifadelerini daha çekingен yanıtladıkları gözlenmiştir. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği ile alt boyutları puan ortalamalarının düşük çıkmasındaki nedenlerden birisinin bu olduğu düşünülmektedir ancak; lider-üye etkileşimin, algılanan çalışma yaşam kalitesi ile örgüt sağlığı puanlarının ortalamasının üzerinde çıkması bu ihtimali zayıflatmaktadır.

Kurum kıdemi değişkenine göre Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği ile sabotaj, hırsızlık ve işe bilinçli olarak geç gitmek/hiç gitmemek alt boyutları arasında anlamlı ilişki bulunması, yani 5 yıl ve altı kıdeme sahip olanlarda 5 yıl üzeri kıdeme sahip olanlara kıyasla bu davranışları gösterme sıklığının daha düşük olması ise, bireylerin çalışma yaşamlarının ilk yıllarında daha idealist olmaları ile açıklanabilir. İlk zamanlarda bireyler daha kuralcı ve disiplinlidirler, ilerleyen yıllarda ise daha esnek davranabilmektedirler. Beklentilerinin zaman içerisinde gerçekleşmediğini görmeleri, yıllar içinde diğer bazı çalışanlarla olumsuz ilişkilerin/iletişimin gelişebilmesi, yönetici ile negatif iletişim kişileri sınırlı da olsa negatif davranışlara sürükleyebilmektedir.

Diğer taraftan yaş değişkenine göre sabotaj yapma sıklığının 26-30 yaş aralığında 25 yaş ve altı ile 41-45 yaşa göre daha fazla çıkması ise yine bireylerin kişisel gelişimleri ile açıklanabilir. Negatif davranışlar gösterme eğilimi ve sıklığının gençlik yıllarında bireylerin daha idealist olmaları, ilerleyen yıllarda ise belli bir olgunluk düzeyine gelmeleri, ayrıca içerisinde buldukları koşulları kabullenebilmeleri ile açıklanabilir. Dolayısıyla ara yaş dönemi olan 26-30 yaş, bir geçiş dönemi olarak yorumlanabilir.

Cinsiyete göre Çalışma Yaşam Kalitesi alt boyutlarından Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutunda erkeklerin kadınlara göre daha yüksek düzeyde görüş bildirmeleri, Spor İstanbul' un yaralanmalar/kazalar ve sağlık ile ilgili potansiyel riskler barındırma algısının kadın çalışanlarca daha zayıf olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Benzer şekilde, erkeklerin sosyal ihtiyaçlar alt boyutunda kadınlara göre yüksek görüş bildirmeleri ise, erkeklerin ev dışı herhangi bir mekanda sosyalleşme yeteneklerinin kadınlara oranla daha fazla olması ile yorumlanabilir. Dolayısıyla Spor İstanbul' un erkek çalışanları için sosyal ihtiyaçları giderme olanakları ile algıları daha yüksek düzeydedir.

Yaş değişkenine göre, 36-40 yaş grubunun 26-30 yaş grubuna göre; 41-45 yaş grubunun 26-30 yaş grubuna göre; 45 yaş ve üzeri grubun 26-30 yaş gruba göre Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutunda daha yüksek görüş bildirmeleri ise, yaş ilerledikçe bireylerin daha gerçekçi ve kabullenici olmaları ile açıklanabilir. Genç yaşta bireylerin beklentileri daha yüksektir, ancak yaş ile beraber içinde buldukları kabullenebilmeleri de kolaylaşır. Dolayısıyla daha olgun yaşta çalışanların sağlık ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılandıkları ile ilgili daha yüksek düzeyde görüş bildirmeleri olağan karşılanmaktadır. Benzer şekilde, estetik ihtiyaçlar alt boyutunda 36-40 yaş grubunun 26-30 yaş grubuna göre; 41-45 yaş grubunun ise 26-30 yaş grubuna kıyasla yüksek düzeyde görüş bildirmeleri de yaşla beraber kazanılan olgunluk düzeyi ile açıklanabilir. Genç yaşlarda bireylerin çevrelerinden ve çalıştıkları kurumdan beklentileri daha fazladır. Dikkatleri daha dağıktır, onlar için uyarıcılar daha fazladır. Ancak zamanla, mevcut koşullardaki olumlu tarafları daha belirgin olarak algılamaya başlarlar. Spor İstanbul' da yaşı daha büyük çalışanların yaratıcılıklarını sergileyebildiklerine olan inançlarının daha küçük olanlara göre yüksek çıkması buna bağlanmaktadır.

Kurum kıdemi değişkenine göre çalışma yaşam kalitesi ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı, Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar, sosyal ihtiyaçlar ve saygı ihtiyacı alt boyutlarında 5 yıl ve altı çalışanların 5 üzerinde çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde görüş bildirmeleri ise bireylerin kurumda geçirdikleri yıllar arttıkça çalışma yaşam kalitesi ve sözkonusu alt boyutları ile ilgili algılarının zayıfladığı şeklinde yorumlanabilir. Kişiler, ilk yıllarında çalıştıkları örgüt ile ilgili olumsuz tarafları henüz keşfetmezler, etrafa genelde toz pembe gözlüklerle bakarlar. Dolayısıyla, Spor İstanbul çalışanlarının kıdemi daha az olanların, çalıştıkları işyerinin kendi üzerlerinde olumlu kalite algısı yaratması olağan karşılanmaktadır. Spor İstanbul' da kurum kıdemi daha az çalışanların çalıştıkları ortamda yaralanmalarına veya hastalanmalarına neden olacak

koşulların minimize edildiği ile ilgili algıları daha yüksektir, ücretlerinden genel olarak memnundurlar, Spor İstanbul' un kendilerine bir güvence sunduklarına inanmaktadırlar, işten arta kalan zamanda ailelerine ayıracakları zamanın yeterli olduğunu düşünmektedirler, sosyal ihtiyaçlarını işyerinde karşılayabilmektedirler diğer deyişle iş ilişkilerini iş ortamı dışında da devam ettirme istekleri vardır, Spor İstanbul' da çalışmanın kendilerine belli bir saygınlık kazandırdığına inanmaktadırlar. Kurum kıdemi arttıkça, kişilerin kurumdaki beklentilerinin de artması ile beraber bu algılarının zayıflaması da normaldir. Kurumun, kıdemlilere yönelik politikalarının daha destekleyici olması gerekmektedir.

Eğitim değişkenine göre Çalışma Yaşam Kalitesi alt boyutlarından olan Sosyal İhtiyaçlar alt boyutlarında ilköğretim mezunlarının lisans mezunlarına göre; lise mezunlarının yine lisans mezunlarına kıyasla yüksek düzeyde bulunması, işyerinin eğitim düzeyi düşük çalışanlar için sosyal ihtiyaçların karşılanmasında daha önemli bir yere sahip olduğu şeklinde yorumlanmaktadır. Eğitim düzeyi yükseldikçe, bireyler sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmek için daha farklı etkinlikler yaratabilmektedirler.

Çalışma şekli değişkenine göre sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışanların kadrolu çalışanlara kıyasla Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutunda daha yüksek düzeyde görüş bildirmeleri ise sözleşmeli ve yarı zamanlı çalışanların mukayeseli üstünlük duygusuna sahip olmaları ile açıklanabilir. Diğer deyişle, sözleşmelerinin yenilenmemesi ve işlerini kaybetme ihtimalinin karşısında, bir işe sahip oldukları gerçeği, onların kendilerini güvende hissetmeleri ve en azından sosyal güvencelerinin olması nedeniyle kendilerini huzurlu hissetmeleri ile bağlantılandırılmaktadır.

Görev pozisyonu değişkeni çalışma yaşam kalitesi algısında farklılıklar yaratmaktadır. Spor İstanbul' da genel hizmetler çalışanları eğitim personeline

göre; teknik personel eğitim personeline göre, genel hizmetler çalışanları büro personeline göre, teknik personel büro personeline göre daha yüksek düzeyde çalışma yaşam kalitesi algısına sahiptirler. Bunun nedenlerinden birisinin, genel hizmetler çalışanlarının iş bulma olanaklarının daha eğitilmiş personele göre daha düşük düzeyde olması, beklentilerinin daha az olması ve bağlı oldukları kurumdaki kaliteyi daha yüksek düzeyde bulmaları ile açıklanabilir. Daha eğitilmiş personelin daha eğitimsiz personele kıyasla çalışma yaşam kalitesi algısının zayıf olması olağan karşılanmaktadır. Çünkü kişilerin eğitimleri arttıkça dışarıdaki alternatifleri değerlendirebilme ve içinde buldukları koşulların olumlu/olumsuz taraflarını algılayabilme/değerlendirebilme yetenekleri de artmaktadır. Benzer yorumlar Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı ile sosyal ihtiyaçlar alt boyutlarında ortaya çıkan sonuçlar için de yapılabilir.

Estetik ihtiyaçlar alt boyutunda ise farklı bir sonuç ortaya çıkmıştır. Orta düzey yöneticilerin yaratıcılıklarını sergileyebilmeleri için elverişli zeminin olduğuna ilişkin inançları, yaptıkları görev ile doğrudan bağlantılı bulunmaktadır. Yaptıkları iş gereği karar mekanizmasına dahil olmaları, onların yaratıcılıklarını sergilemelerine olanak sağlamaktadır. Eğitim personelinin, büro personeline kıyasla yaratıcılıklarını sergileyebilmeleri de yine meslek ile bağlantılandırılabilir. Spor İstanbul' un, spor üyeleri ile doğrudan iletişim halinde olan eğitim personeli onlara egzersiz yaptırırken sahip oldukları eğitim/kurs/sertifika çerçevesinde esnek olabilmeleri, yaratıcılıklarını da sergileyebilmelerine olanak sağlamaktadır. Teknik ve genel hizmetler personelinin büro personeline göre daha yüksek düzeyde görüş bildirmesi ise, büro personeli için yapılması gereken işlerin çok standardize olması ve genel olarak bunların dışına çıkılmasına izin verilecek özellikleri taşımaması ile ilişkilendirilebilir.

Araştırmamızda kabul edilen ve reddedilen hipotezler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 78. Kabul ve Red Edilen Hipotezler Tablosu

Temel Hipotezler	Hipotez 1:	Lider-Üye Etkileşiminin Örgüt Sağlığı üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	kabul
	Hipotez 2:	Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	kabul
	Hipotez 3:	Lider-Üye Etkileşiminin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	kabul
	Hipotez 4:	Örgüt Sağlığının Çalışma Yaşam Kalitesi üzerinde pozitif yönde etkisi vardır.	kabul
	Hipotez 5:	Örgüt Sağlığının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerinde negatif yönde etkisi vardır.	kabul
	Hipotez 6:	Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi üzerine etkisinde Örgüt Sağlığının aracılık rolü vardır.	kabul
	Hipotez 7:	Lider-Üye Etkileşiminin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerine etkisinde örgüt sağlığının aracılık rolü vardır.	kabul
Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Hipotezler	Hipotez 8:	Cinsiyet değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 9:	Yaş değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 10:	Medeni durum değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 11:	Kurum kıdemi değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 12:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 13:	Çalışma şekli değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 14:	Görev pozisyonu değişkeni ile Lider-Üye Etkileşimi arasında ilişki vardır.	red
Örgüt Sağlığı ile İlgili Hipotezler	Hipotez 15:	Cinsiyet değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 16:	Cinsiyet değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 17:	Cinsiyet değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 18:	Yaş değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 19:	Yaş değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.	red

	Hipotez 20:	Yaş değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 21:	Medeni durum değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 22:	Medeni durum değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 23:	Medeni durum değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 24:	Kurum kıdemi ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.	kabul
	Hipotez 25:	Kurum kıdemi ile değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
	Hipotez 26:	Kurum kıdemi ile değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
	Hipotez 27:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 28:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 29:	Eğitim düzeyi değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 30:	Çalışma şekli değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 31:	Çalışma şekli değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 32:	Çalışma şekli değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 33:	Görev pozisyonu değişkeni ile Örgüt Sağlığı arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 34:	Görev pozisyonu değişkeni ile Amaç Birliği, İtibar ve Gelişim alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 35:	Görev pozisyonu düzeyi değişkeni ile İletişim, Moral ve Performans alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Çalışma Yaşam Kalitesi ile İlgili Hipotezler	Hipotez 36:	Cinsiyet değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 37:	Cinsiyet değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
	Hipotez 38:	Cinsiyet değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 39:	Cinsiyet değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
	Hipotez 40:	Cinsiyet değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 41:	Cinsiyet değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 42:	Cinsiyet değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 43:	Cinsiyet değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 44:	Yaş değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında	red

	ilişki vardır.	
Hipotez 45:	Yaş değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 46:	Yaş değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 47:	Yaş değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 48:	Yaş değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 49:	Yaş değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 50:	Yaş değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 51:	Yaş değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 52:	Medeni durum değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 53:	Medeni durum değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 54:	Medeni durum değişkeni ile Ailevi ve Ekonomik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 55:	Medeni durum değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 56:	Medeni durum değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 57:	Medeni durum değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 58:	Medeni durum değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 59:	Medeni durum değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 60:	Kurum kıdemi değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 61:	Kurum kıdemi değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 62:	Kurum kıdemi değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 63:	Kurum kıdemi değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 64:	Kurum kıdemi değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 65:	Kurum kıdemi değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 66:	Kurum kıdemi değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 67:	Kurum kıdemi değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 68:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi	red

	arasında ilişki vardır.	
Hipotez 69:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 70:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 71:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 72:	Eğitim düzeyi değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 73:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 74:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 75:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 76:	Çalışma şekli değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 77:	Çalışma şekli değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 78:	Çalışma şekli değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 79:	Çalışma şekli değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 80:	Çalışma şekli değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 81:	Çalışma şekli değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 82:	Çalışma şekli değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 83:	Çalışma şekli değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 84:	Görev pozisyonu değişkeni ile Çalışma Yaşam Kalitesi arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 85:	Görev pozisyonu değişkeni ile Sağlık ve Güvenlik İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 86:	Görev pozisyonu değişkeni ile Ekonomik ve Aile İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 87:	Görev pozisyonu değişkeni ile Sosyal İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 88:	Görev pozisyonu değişkeni ile İtibar/Saygınlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 89:	Görev pozisyonu değişkeni ile Gerçekleştirme İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 90:	Görev pozisyonu değişkeni ile Bilgi İhtiyacı alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 91:	Görev pozisyonu değişkeni ile Estetik İhtiyaçlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ile İlgili Hipotezler	Hipotez 92:	Cinsiyet değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 93:	Cinsiyet değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 94:	Cinsiyet değişkeni ile İş Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 95:	Cinsiyet değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 96:	Cinsiyet değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 97:	Cinsiyet değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 98:	Yaş değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 99:	Yaş değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 100:	Yaş değişkeni ile İş Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 101:	Yaş değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
	Hipotez 102:	Yaş değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 103:	Yaş değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 104:	Medeni durum değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 105:	Medeni durum değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 106:	Medeni durum değişkeni ile İş Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 107:	Medeni durum değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 108:	Medeni durum değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
	Hipotez 109:	Medeni durum değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 110:	Kurum kıdemi değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.	kabul	
Hipotez 111:	Kurum kıdemi değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red	
Hipotez 112:	Kurum kıdemi değişkeni ile İş Kasıtlı Olarak Yanlış	red	

	Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.	
Hipotez 113:	Kurum kıdemi değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 114:	Kurum kıdemi değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 115:	Kurum kıdemi değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.	kabul
Hipotez 116:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 117:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 118:	Eğitim düzeyi değişkeni ile İş Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 119:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 120:	Eğitim düzeyi değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 121:	Eğitim düzeyi değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 122:	Çalışma şekli değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 123:	Çalışma şekli değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 124:	Çalışma şekli değişkeni ile İş Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 125:	Çalışma şekli değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 126:	Çalışma şekli değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 127:	Çalışma şekli değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 128:	Görev pozisyonu değişkeni ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 129:	Görev pozisyonu değişkeni ile Başka İnsanları Etkileyen Zararlı ve Kötü Davranışlar alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 130:	Görev pozisyonu değişkeni ile İş Kasıtlı Olarak Yanlış Yapma Veya Yapılmasına İzin Verme alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 131:	Görev pozisyonu değişkeni ile Sabotaj alt boyutu arasında ilişki vardır.	red

Hipotez 132:	Görev pozisyonu değişkeni ile Hırsızlık alt boyutu arasında ilişki vardır.	red
Hipotez 133:	Görev pozisyonu değişkeni ile İşe Gitmeme veya Geç Gitme Gibi İşten Kaçma alt boyutu arasında ilişki vardır.	red

Araştırmamız ile bağlantılı literatürden örnekler aşağıdaki gibidir.

5.1. Örgüt Sağlığı ile İlgili Çalışmalar

Örgüt sağlığı ile ilgili olarak, ülkemizde sınırlı sayıda araştıma yapıldığı görülmektedir (Gül, 2007; Aytaç, 2012).

Örgüt sağlığının birçok değişken ile ilişkisi incelenmiştir. Liderlik ve örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmanın sonuçlarına göre; ikisi arasında birebir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır (Dudek-Shriber, 1997:375). Akademik hedeflerin belli olması ve kaynak desteği gibi unsurları kapsayan örgüt sağlığının öğrenci performansını doğrudan etkilediği belirlenmiştir (Kathleen vd, 2003:5). Diğer taraftan, ırkçılık ve ayrımcılığın örgüt sağlığı ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya göre; kişilerin sağlığı ve stres ile örgütsel sağlık arasında bağlantı vardır. Ayrımcılık ve ırkçılık kişilerin motivasyonu düşürücü ve kişiler üzerinde stres yaratıcı etkiye sahiptir. Yorgunluk hissi, işe gelmeme, işgücü devir oranının artması gibi etkilere de neden olmaktadır (Cocchiara ve Quick, 2004:782).

105 Avustralyalı çalışan üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçlarına göre, üst düzeyde dürüstlük, örgütü destekleyen davranışları arttırarak ve bireysel iyi oluş hali üzerinde açık ve örtük olma rollerinin etkisini iyileştirerek, örgütsel sağlığı da arttırabilir. Dürüstlüğün bu farklı yönleri, bizlerin, bireysel farklılıkların, çalışma ortamı, bireysel iyi oluş hali ve bağlamsal/içeriksel

performans üzerindeki etkilerine dair anlayışımızı genişletmektedir (Miller, 1999:16).

Teksa's ta 1727 öğretmen katıldığı ve okulda örgütsel sağlık ile örgüt iklimi arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya göre; okul müdürü, personel tarafından kabul edilmiş olan açık ve net okul hedeflerini desteklediği zaman, örgütsel sağlık puanları daha yüksek olmaktadır ve müdürün liderliği, okul iklimi üzerindeki etkisine yansımaktadır. Benzer şekilde, müdür okul içinde stresin tolere edilebildiği ve sabilliğin sürdürülebildiği, aynı zamanda da çevresel beklentilerin etkili şekilde karşılanabildiği bir örgüte izin veren bir okul yapısı geliştirdiğinde, bu müdür aynı zamanda okulun değişimlere etkili şekilde uyum sağlama becerisini de geliştirmiş olmaktadır. Öğrenme ortamının geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, okul müdürünün hedef odağını ve adaptasyonu geliştirici bir tutumla okul iklimine etki etme becerisine bağlıdır. Bu çalışmanın bulgularına göre, okul müdürlerin, hedef odağını arttıran ve adaptasyonu destekleyen yapıları kurucu şekilde okul iklimine etki ettiğinde, oluşan bu iklim, öğrencilerde etkili öğrenmeyi de artmaktadır (MacNeil vd., 2009:82).

Örgüt sağlığı özellikle okul ortamındaki örgütsel sağlık, araştırmacılar tarafından merak konusu olmuştur. Öğrenci başarısı ile örgüt sağlığı arasında önemli bağlantılar bulunmuştur. Bir okulun örgütsel sağlığı, okulun liderleri yani öğretmenler ve yöneticiler için daha önceden fark etmedikleri bir bakış açısı kazanmalarını sağlar. Okul yöneticileri, uygulamalarının öğrenci başarısı üzerindeki etkilerini yansıtabilmelidir (Roney vd, 2007:314).

Hong Kong' da 423 öğretmen üzerinde yapılan ve okul örgüt sağlığı ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir araştırmanın sonuçları şu şekildedir. Bu çalışmada, moral, anlayış ve kurumsal bütünlüğü içeren üç okul örgütü sağlık faktörünün, mesleki pozisyon, medeni durum ve meslekte çalışma süresi gibi öğretmenin demografik özellikleriyle olan

etkileşimleri aracılığıyla, öğretmenlerin adanmışlığına/bağlılığına çok güçlü şekilde katkı sağladığı görülmüştür. Okulun örgütsel sağlığının, öğrenme adanmışlığını yordamada faydalı bir kavram olduğuna inanılır. Dahası, bu çalışmada ortaya konan etkileşimleri etkilerine göre, okulun örgütsel sağlığı ile öğretmen adanmışlığı arasındaki ilişki, bazı öğretmenlerin demografik özelliklerine göre değişmektedir (Tsui ve Cheng, 1999:266).

Ortaöğretim okullarında örgüt sağlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; öğretmenlerin okulda kurumsal, yönetsel ve teknik düzeyde örgüt sağlığı algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu da öğretmenlerin performansını ve doğal olarak örgütün performansını artıracaktır. Kısacası, örgüt sağlığı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır (Buluç, 2008:594,595)

431 öğretmen üzerinde yapılan ve örgütsel yapı ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bir araştırmanın sonuçlarından bazıları şöyledir: Öğretmenlerin okulun düzeni ve işleyişi ile ilgili formellik algısı arttıkça örgüt sağlığına ilişkin algıları da artmaktadır. Çünkü önceden belirlenmiş kurallar dahilinde oluşturulmuş bir sistem, belirsizlik ve bilinmezlik ile ilgili tedirginlikleri azaltmaktadır. Sağlıklı örgütleri sağlıklı bireylere benzeten görüşten hareketle, bir örgütün sağlıklı olabilmesi için, kendisine bağlı tüm sistemlerin de sağlıklı bir şekilde çalışması gerekmektedir. Bunun için de belli bir düzen, yani birtakım kurallar ve düzenlemeler gereklidir. Herkes için standart olan düzenlemeler örgütün sağlığına da katkıda bulunur. Diğer taraftan, okullarda merkezi yapı arttıkça örgüt sağlığı algısı da azalmaktadır (Ordu ve Tanrıoğen, 2013:100).

305 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada ilköğretim okulu öğretmenlerinin örgüt sağlığına ilişkin algıları ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkilerin incelendiği bir araştırmaya göre, örgüt sağlığı ile iş motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır, örgüt sağlığı öğretmen motivasyonunu yordayan önemli bir değişkendir (Güçlü vd, 2014: 149).

630 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; dönüşümsel liderlik tipi öğretmenlerin iş doyum düzeyleri ve örgüt sağlığını etkilemektedir. Çünkü dönüşümsel liderlik tarzı sayesinde öğretmenler hoşgörülü bir ortamda çalışma olanağı bulmakta ve motivasyonları artmaktadır. Bu liderler sayesinde mesleklerine olan sevgi ve bağlılıkları artmaktadır, bu tür olumlu yansımalar da örgüt sağlığını aynı doğrultuda etkilemektedir (Korkmaz, 2007: 79,80).

500 öğretmen üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları da yukarıdakine benzer şekildedir. Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik sergiledikleri okullarda örgüt sağlığı da olumlu yönde etkilenmektedir. Öğretmenler birbirleriyle daha pozitif iletişim kurmakta, dış baskılara karşı korunmakta, kendilerini mesleki açıdan geliştirmeye hevesli olmakta, daha fazla öğrenen örgüt özellikleri göstermekte, kaynakları etkili ve verimli kullanmaktadırlar (Cemaloğlu, 2007a: 190).

Akademik kurumlarda örgüt sağlığını etkileyen değişkenleri analiz etmeye yönelik bir araştırmanın sonuçlarına göre; öğretim elemanlarının örgüt sağlığı ile ilgili algıları cinsiyet, akademik unvan ve mesleki kıdeme göre farklılık göstermemektedir ancak görev yapılan yüksekokula göre farklılık göstermektedir. Örgüt sağlığı düzeyinin, örgütsel davranışla ilgili diğer kavramlardan “(stres”, “iş tatmini”, “örgütsel bağlılık”, “örgütsel vatandaşlık”, “tükenmişlik” vs) farklı olarak bireysel faktörlerden ziyade örgütsel faktörlerden etkilendiği söylenilebilir (Polatçı vd., 2008:159).

5.2. Lider-Üye Etkileşimi ile İlgili Çalışmalar

Türk Silahlı Kuvvetleri' ne ait bir fabrikada 250 çalışan üzerinde yapılan bir araştırmadan elde edilen bazı sonuçlar şu şekildedir; hem astların hem üstlerin bakış açısına göre lider-üye etkileşimi yüksek sayılabilecek düzeydedir. Lider-üye etkileşimi ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan "duygusal" ve "devamlılık" bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, ancak normatif bağlılık ile düşük düzeyde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca lider-üye etkileşim düzeyi ile "iş performansı" arasında da düşük düzeyde anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığından söz edilebilir (Özutku vd, 2008:206,207).

153 otel çalışanı üzerinde yapılan ve lider-üye etkileşiminin tükenmişliğe etkisini ölçmeyi amaçlayan çalışmadan elde edilen bulgular, çalışanların tükenmişlik düzeyinin lider-üye etkileşiminin kalitesine bağlı olarak değiştiğini ortaya koymuştur. Diğer bir deyişle, dış grupta yer alan çalışanlar iç gruptaki çalışanlara kıyasla daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar (Bolat, 2011:75).

Lider-üye etkileşimi ve iş tatmini, örgütsel bağlılık ve alt boyutlarının ilişkilerinin incelendiği araştırmaya göre, lider-üye etkileşimi arttıkça iş tatmini ve örgütsel bağlılığın da arttığını göstermektedir (Çekmecelioglu ve Ülker, 2014:53).

205 otomobil çalışanı üzerinde yapılan ve "örgütsel işe gömülmüş olmanın/örgütsel işle iç içe olmanın, Lider-Üye Etkileşimi (LMX)-sonuç ilişkileri üzerindeki aracı rolü" başlıklı makale; LMX' in örgütsel işle iç içe olmanın öncülü olduğunu ve işle iç içe olmanın, LMX ile iş tatminin sonuçları, yapılmak istenen iş hacmi ile gerçekte yapılan iş hacmi arasındaki ilişkilerde aracı rol oynayan açıklayıcı bir mekanizma olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgular, çok az sayıda çalışma, örgütsel işle iç içe olmanın yordayıcılarını incelediğinden

(Allen, 2006) ve örgütsel işle iç içe olmanın gelişimi sayesinde, LMX'in işle ilgili sonuçları/ürünleri nasıl etkilediğine dair soruları yanıtlamaya başlamasından ötürü oldukça önemlidir (Harris vd, 2011:279).

Çin' de beş yıldızlı otellerde çalışan 583 kişi üzerinde yapılan bir araştırmaya ve "LMX, kişiler arası adalet ve çalışanların grup adanmışlığı/bağlılığı" arasındaki ilişkide, ilişki kimliğin rolü ve etkisi" başlıklı makalenin yazarları, araştırmalarının sonuçlarının birçok faydası bulunduğunu öne sürmüşlerdir. Öncelikle liderlik sürecinde ilişki kimlik, çalışanların grup adanmışlığında kilit bir rol oynar -yani ilişki kimlik, ara bulucu bir değişkenden ziyade, önemli bir değişkendir- ve grup adanmışlığı, çalışan davranışları açısından önemli bir faktördür. LMX ve kişilerarası adalet ek olarak, otel yöneticilerinin ve liderlerin kendi gruplarının örgüte bağlılıklarını/adanmışlıklarını arttırmak ve dahası çalışanların grup içindeki tutumlarına ve davranışlarına olumlu yönde yardımcı olmak için çalışanlarının ilişki kimliklerine ayrı bir önem göstermeleri gereklidir. Son olarak, yeni nesil Çinli otel çalışanları da eski nesillere oranla daha eğitilimler ve daha üst düzey ihtiyaçları vardır (örn. adalet, onurlu davranılma, liderleriyle iyi ilişkiler kurma ihtiyacı gibi). Bu durum da çalışanların neredeyse aynı maaşı veren başka bir otele geçmek için mevcut işlerini neden bıraktıklarını açıklamaktadır. Süpervizörler, yüksek kalitede LMX ve yine üst düzeyde kişiler arası adalet sağlayarak, çalışanların grup adanmışlıklarını geliştirebilir ve bu durum belki de gelecekteki iş hacmi oranlarını da arttırabilir (Luo vd., 2014:26).

Çin' de yapılan ve "Lider-üye değişimi, öz-yeterlik ve örgütsel özdeşimin/özdeşleşmenin rolleri" başlıklı makalede araştırma sonuçlarını ortaya koyan yazarlara göre çalışmaları; etik liderliğin, çalışan performansını nasıl etkilediğine dair mevcut bilgi birikimlerini ve anlayışlarını arttırmak amacıyla, sosyal bir değişim süreci olarak LMX'in, sosyal öğrenme süreci olarak

öz-yeterliğin ve sosyal kimlik süreci olarak örgütsel özdeşimin rollerinin eş zamanlı olarak ilk defa test edilmesi girişimidir. Sonuçlara göre etik liderlik, LMX, öz-yeterlik ve örgütsel özdeşim ile pozitif yönden ilişkilidir ve karşılığında bu da çalışan performansı ile de yine pozitif yönden ilişkilidir (Walumbwa, 2011:210).

Graen ve Uhl-Bien (1995:227-229), lider-üye etkileşimi ile ilgili çalışmaları iki inceleme alanına göre sınıflamıştır. Birincisi lider-üye etkileşimi ilişkisinin özelliklerini değerlendiren ve ölçeklendiren çalışmalar, ikincisi lider-üye etkileşimi ile örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi analiz eden çalışmalar. İlk kategori içinde, ilişkinin kendisini derinlemesine araştıran bir dizi kavramsal ve deneysel öge yer almaktadır. Bunlar, ikili rol-belirleme süreçlerine yönelik çalışmaları (Graen vd 1973; Graen, 1976; Haga, 1976; Graen vd, 1982; Seers ve Graen, 1984; Snyder ve Bruning, 1985; Zalesny ve Graen, 1987; Graen ve Scandura, 1987; Graen, 1989; McClane, 1991b), iletişim sıklığına dair incelemeleri (Schiemann ve Graen, 1984; Baker ve Ganster, 1985; Borchgrevink ve Donohue, 1991), lider-üye etkileşimi ile ilgili interaktif iletişim yapılarına yönelik incelemeleri (Fairhurst ve Chandler, 1989; Fairhurst, 1993) ve lider-üye değer ortaklığını (Graen ve Schiemann, 1978; Kozlowski ve Doherty, 1989; Ashkanasy ve O'Connor, 1994) içerir. Ayrıca bu kategori, lider-üye etkileşiminin öncesi süreç ve lider-üye etkileşiminin belirleyicilerini (Graen, 1976; Larwood ve Blackmore, 1978; Kim ve Organ, 1982; Duchon vd, 1986; Steiner, 1988; Heneman vd, 1989; Liden, Wayne, ve Stilwell, 1993; Vasudevan, 1993), üst düzey lider-üye etkileşimi ilişkilerinde takipçiler tarafından kullanılan yukarı doğru bakım taktikleri ve etkileşim yapıları (Waldron, 1991), astlardaki sadakat (Scandura ve Graen, 1984), karar etkisi (Scandura ve Graen, 1986), etki/etkileme taktikleri (Wayne ve Ferris, 1990; Dockery ve Steiner, 1990; Deluga ve Perry, 1991) ve ilişkiyle ilgili üye etkisi (Liden, 1985; McClane, 1991a; Day ve Cram, 1992) üzerine yapılan araştırma ve çalışmaları da kapsar. Dahası; üst

düzyer lider-üye etkileşimi ilişkisinde, takipçilerin kişisel özelliklerini inceleyen çalışmalarda, kendilerini üst düzeyde büyüme ihtiyacı gücüne (Graen vd., 1982; Scandura ve Graen, 1984; Graen, Scandura, ve Graen, 1986), liderine bağılı ve uyumlu bir bilişsel karar verme stiline sahip (Graen, 1989), iyimser, takım becerilerini takdir eden, içsel kontrolü, üst düzeyde öz-yeterliğı olan, uzun dönem planlar yapabilen, önemli derecede kariyer odaklı (Vasudevan, 1993) ve lider-üye etkileşimi ilişkisinin geliştirilmesinde muazzam çaba harcama algılarına sahip (Liden ve Mitchell, 1989) olarak tanımladıkları görülmüştür. Son olarak araştırmalar aynı zamanda, liderler ile takipçileri arasındaki farklılaştırılmış ilişkinin özelliklerini (karşılıklı güven, saygı ve zorunluluk) doğrulamış, bunları daha detaylı betimlemiş (Liden ve Graen, 1980; Katerberg ve Horn, 1981; Snyder, Williams, ve Cashman, 1984; Dienesch ve Liden, 1986; Crouch ve Yetton, 1988; Graen, 1989; Fairhurst, 1993) ve bu bulguları kültürler arası arenaya da genellemiştir (Wakabayashi, Minami, Hashimoto, Sano, Graen, ve Novak, 1980; Wakabayashi ve Graen, 1984; Wakabayashi ve Graen, 1988; Uhl-Bien, Tierney, Graen ve Wakabayashi, 1990; Wakabayashi, Graen, ve Uhl-Bien, 1990; Eden, 1993). Bu aşamadaki ikinci kategori araştırmalar, bu farklılaştırılmış lider-üye etkileşimi ilişkilerinin, örgütsel değişkenlerle nasıl bir ilişki içinde olduğuyla ilgilenmiştir. Bu kategorideki çalışmalar, lider-üye etkileşimi ve performansı (Graen vd., 1982; Scandura ve Graen, 1984; Vecchio ve Gobdel, 1984; Castleberry ve Tanner, 1986; Graen, Scandura, ve Graen, 1986; Vecchio, 1987; Weitzel ve Graen, 1989; LaGrace, 1990; Butler ve Reese, 1991; Dunegan, Duchon ve Uhl-Bien, 1992), yapılan iş hacmini (Graen ve Ginsburgh, 1977; Graen, Liden, ve Hoel, 1982; Vecchio ve Gobdel, 1984; Ferris, 1985; Vecchio, Griffeth ve Horn, 1986), iş tatminini (Graen vd., 1982; Turban, Jones, ve Rozelle, 1990; Stepina, Perrew, ve Hassell, 1991), örgütsel adanmışlığı (Nystrom, 1990; Seers ve Graen, 1984), performans değerlendirmesini (Judge ve Ferris, 1993; Mitchell, 1983; Duarate, Goodson, ve Klich, 1994), çalışma iklimini

(Kozlowski ve Doherty, 1989; Dunegan, Uhl-Bien ve Duchon, 1992), yeniliği/inovasyonu (Basu, 1991; Tierney, 1992; Scott, 1993), örgütsel üye davranışını (Scandura, Graen, ve Novak, 1986; Manogran ve Conlon, 1993; Podsakoff, MacKenzie, ve Hui, 1993; Yammarino ve Dubinsky, 1992), çalışanların motive edilmesini/yetkilendirilmesini (Uhl-Bien ve Graen, 1993b; Keller ve Dansereau, 1995; Liden, Wayne, Bradway ve Murphy, 1994) ve prosedürel ve dağıtımsal adaleti (Bell, 1994; Manogran, Stauffer ve Conlon, 1994; Mansour-Cole, 1993; Scandura, 1995) kapsar. Bunlara ek olarak, boylamsal çalışmalar, lider-üye etkileşimi ilişkisinin, meslekte/kariyer ilerleme ile olan bağını ortaya koymuş (Wakabayashi ve Graen, 1984; Wakabayashi, Graen, Graen ve Graen, 1988; Graen, 1989; Graen, Wakabayashi, Graen ve Graen, 1990; Graen ve Wakabayashi, 1994; Bell, 1994) ve günümüzdeki çalışmalar da lider-üye etkileşimini bir ara bulucu olarak (Dunegan, Uhl-Bien, ve Duchon, 1992; Kozlowski ve Doherty, 1989) durumsal bir çerçevede (Dunegan, Duchon, ve Uhl-Bien, 1993) ve ilişkisel demografi açısından test etmeye başlamıştır (Tsui ve Egan, 1994; Tsui, Xin ve Egan, 1994).

5.3. Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlgili Çalışmalar

120 fabrika çalışanı üzerinde yapılan ve çalışma yaşam kalitesini ölçmeyi hedefleyen bir araştırmaya göre, iş tatmini ile çalışma yaşam kalitesi arasında önemli bir ilişki vardır. İş tatmini, işe bağlılık ve iş güvenliği ile çalışma yaşam kalitesi arasındaki ilişkilerde, iş tatmini faktörünün diğerlerinden daha ağır bastığı görülmüştür. Benzer bulgulara, yani iş tatmini ve örgütsel adanmışlığın, çalışma yaşam kalitesiyle ilişkili olduğuna, Koonmee ve arkadaşları (2010) da ulaşmıştır. Dahası, Drobnic, Beham ve Prag (2010) a göre, güvenli bir işi ve ödemesi/maaşı olan çalışanların, kendilerini iş yerinde daha rahat hissettikleri, ve bunun da onların yaşam kalitelerini etkilediğini ortaya koymuştur. İşçilerin duygularını anlamak, bir domino etkisi gibi işlev sağlayacağı için bir hayli

önemlidir. Tatmin olmuş bir çalışan, firma tarafından ona önerilen her tür programa daha fazla katkı sağlamak ve katılmak isteyecektir. Kaliteli bir iş yaşamı, daha yenilikçi ve başarılı bir topluma götürür. Bu çalışmadaki firma, çalışanları arasında çalışma yaşam kalitesini arttırmak için çok çeşitli yollar kullanmıştır. Firma tarafından teşvik edilen örgütsel aktivitelerden bazıları, firma içindeki personel arasında liderliği besleyen 'gönüllü çalışan grupları' (employees volunteer groups), yine personel içinde ait olma hissini besleyen 'çalışan ayrıcalık programları' (employees privilege programs) ve çalışanların büyüme ve gelişmeleri için 'çalışan gelişim programları' (employees development programs) oluşturmaktır. Bu aktivitelerin çoğu, çalışanların işe bağlılıklarını/adanmışlıklarını ve kişisel yaşamlarını yönetmelerine yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Bu firmadaki yöneticiler ve emrindekiler, firma hedeflerine ulaşmak için deneyim ve işi birlikte paylaşmaya isteklidir. Bu duruma iyi bir örnek, firmadaki her seviyenin, programın başarısına katkı sağladığı firma sosyal sorumluluk programı "tek kişi, tek iş" te görülebilir. Çalışanlar işyerinde mutlu oldukları ve çalışmaktan zevk aldıkları zaman, bu durumdan genel olarak bütün toplum da fayda sağlayacaktır. İş yaşamı kalitesinin yayılma etkisine sahip olduğu açıktır. Bu nedenle, yönetimlerin, yüksek adanmışlık ve pozitif iş tutumuna sahip çalışanların, firmanın başarısına katkı sağlayacağı görüşünü kabul etmeleri gerekir. Açıkça görülüyor ki firmanın yarattığı çevresel etki/ortam etkisi, çalışanların çalışma yaşam kalitelerine de katkı sağlamaktadır (Noor ve Abdullah, 2012:743,744).

Malezya' da Sarawak'daki çok uluslu şirketlerde görev yapan 179 çalışan üzerinde yapılan bir araştırma, çalışma yaşamı kalitesi programları ile yaşam kalitesi arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışma yaşamı kalitesinin bütün elemanları, yani iş ortamı ve işin özellikleri/nitelikleri, yaşam kalitesiyle anlamlı düzeyde korelasyon içindedir. Bu sonuç, bir örgütteki çalışanların çalışma yaşamı kalitesi programlarının, bu çalışanların yaşam

kalitelerini de arttırdığını ifade eden Sirgy ve arkadaşları (2008) tarafından da desteklenmiştir. Çok uluslu şirketlerdeki çalışanlar arasında çalışma yaşamı kalitesinin, yaşam kalitesi üzerindeki etkisinin, oldukça büyük olduğu görülmüştür. Çalışma yaşam kalitesine yönelik hazırlanan programların bütün içeriklerinin, yani iş ortamı ve işin özelliğinin, genel yaşam doyumuyla ilişkili olduğu görülmüştür. Bir örgüt içindeki çalışma yaşamı kalitesi programlarının, çalışanların daha fazla yaşam doyumunu sağlamalarına katkıda bulunduğu ve çalışanların yıpranma oranlarını düşürdüğü gerçeğini de göz önünde bulundurursak, örgütlerin, sürekli olarak örgüt içinde çalışma yaşamı kalitesini geliştirecek ve güçlendirecek programlar düşünmeleri gereklidir. Böylesi bir hareket, örgütlerin kendi performansını, üretkenliğini, çalışan tatmini ve adanmışlığını arttırmasına yardımcı olacaktır (Hassan vd., 2014:30).

İran' da 233 sanayi çalışanı üzerinde yapılan araştırmaya göre, çalışma yaşam kalitesi öğeleri ile personelin performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu öğelerin, performans üzerinde önemli etkileri olduğu için, bunlar performansı arttıran değerli faktörler olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin, en muhtemel üretkenliği gerçekleştirebilmek için uygun stratejileri kullanmaları tavsiye edilir (Kaighobadi vd, 2014:226).

İsfahan Üniversitesi ile İsfahan Medikal Bilim Üniversitesinde çalışan 99 personel üzerinde yapılan ve çalışma yaşamı kalitesi ile performans arasındaki ilişkiyi incelemeye yönelik araştırmanın sonuçlarına göre çalışma yaşamı kalitesi ile performansla ilgili boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır. Walton (1973), Che Rose vd. (2006), Rethinam (2008), Rastegari (1999), Ali Akbari (2004) ve Kharazi (2006)' nin yaptığı çalışmalar da bu araştırmada elde edilen sonuçları doğrular niteliktedir. Çalışma yaşamı kalitesi boyutları arasında, çalışma örgütü içindeki sosyal entegrasyonun, genel performans ile en fazla ilişkisi olduğu görülmüştür. Çoklu regresyon analizi bulgularına göre, insani

becerileri geliştirme, çalışma örgütü içinde meşruiyet, toplam yaşam alanı ve sosyal entegrasyon boyutlarının, performansın yordanmasında daha fazla katkısı vardır (Shahbazi vd, 2011:1559).

Rajasthan' da 100 akademik personel üzerinde yapılan ve çalışma yaşamı kalitesinin, iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemeyi hedefleyen çalışmaya göre, iş doyumunu ile çalışma yaşamı kalitesinin çeşitli boyutları arasında ve iş doyumunun çeşitli dereceleri arasında pozitif ilişkiler vardır. Bu nedenle, iş yaşamı-özel yaşam dengesi ve çalışma koşulları gibi boyutların, iş doyumuyla çok daha pozitif yönde ilişkili olduğu varsayılmaktadır. Batı Rajasthan' daki yüksek öğretim kurumlarının, öğretim yapan personel için kariyer gelişiminde imkanlar sunma gibi gri alanlara odaklanmaları gereklidir. Böyle bir önlem, örgüt içinde gelecekteki hasar verici etkileri azaltabilir. Eğer düzeltici adımlar atılmaya başlanmazsa, bu durum fakültenin yıpranmasına neden olabilir. Dahası, üniversitelerin çalışma koşullarını da iyileştirmeleri gereklidir, çünkü çalışma koşulları, çalışanların işe bağlılıkları açısından önemli boyutlardan biridir (Vasita vd, 2014:32,33).

Nijerya' da sosyal sorumluluk, çalışma yaşamı kalitesi ve motivasyonun Nijerya toplumuna katkısını ölçmeyi amaçlayan bir araştırma yapılmıştır. Nijerya'da özel sektörde çalışan işçiler arasında enine kesit (cross section) şeklinde uygulanan bir anket aracılığıyla, çalışma yaşam kalitesinin, işçilerin topluma katkı sağlamaya istekli/motive olma durumlarıyla anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Fakat, işçiler dünyada yolsuzluklarıyla tanınan Nijerya hükümetine katkı sağlamaya isteksizdir; hükümete katkı sağlamak yerine, din işlerine/diyanete ve sosyal alt yapı sektörüne katkı sağlamaya daha motivedir. Sonuçlar ayrıca, sosyal sorumluluğun hem ataerkil hem de istişare (danışmanlıkla ilgili) formlarının, çalışma yaşamı kalitesiyle pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermiştir. Son

olarak, çalışmanın bulguları, Anil Sarin'in Varoluşun Sermayedar (yardım yapan) Kuramına atıf yapmaktadır. Bu kurama göre, toplumun belli bir organından bir kere yardım alan insanlar (örn. Eğitim sisteminden, sağlık sisteminden gibi.) bu organa ya da toplumun diğer organlarına katkı sağlamaya istekli/motive olacaklardır (Tongo, 2015:219).

56 öğretmen üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; birey ile örgüt arasında simbiyotik bir ilişki söz konusudur (yani birbirlerine aşırı bağlı bir durum mevcuttur) ve bu ilişkiyi etkileyen çok sayıda faktör bulunmaktadır-örneğin çalışanların refahı/iyiliği, çalışma yaşamının kalitesi, işe bağlılık gibi. Shaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma ve Bakker (2002), işe bağlılık kavramını, coşku, adanma ve kendine katma özelliklerini içeren, işe yönelik uzun süreli pozitif, duygusal-bilişsel bir durum olarak tanımlamaktadır. İş yaşamı kalitesi, genel iyi oluş halini, iş-ev etkileşimini, işte yaşanan stresi, fiziksel çevreyi ve işteki kontrol düzeyini içermektedir (Easton ve van Laar, 2012). İşe bağlılığın, mesleki otonomi, verilen görevin çeşitliliği ve iş doyumunu, düşük ciro hedefi türünde tutumlar gibi iş ile ilgili niteliklerle pozitif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Shaufeli ve Bakker, 2003). Bir çalışmaya göre, hemşirelerin (Gillet, Fouquereau, Bonnand-Antignac, Mokoukolo ve Colombat, 2013) ve beyaz ile mavi yakalı çalışanların (Kanten ve Sadullah, 2012) çalışma yaşamı kalitesi ile işe bağlılıkları arasında anlamlı düzeyde pozitif bir ilişki vardır. Kolej/üniversite öğretmenleri, geleceğin çalışanlarının eğitiminde önemli bir rol oynarlar. İlgili bir öğretmen, öğrencilerinin gelecekteki istihdam için gerekli becerilerle donanmış olmalarını sağlar. Öğretmenlerin çalışma yaşamı kaliteleri yüksekse, bu kişiler işleriyle daha fazla ilgili olmaktadır. Bu nedenle, bu çalışma kolej öğretmenlerinin çalışma yaşamı kalitesi ile işe bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştıracaktır (Gokhale, 2015:61).

Türkiye' nin en büyük mermer fabrikalarından birinde beyaz ve mavi yakalı 138 çalışan üzerinde çalışma yaşamı kalitesi ve işe bağlılığını araştırmaya yönelik yapılan bir araştırmaya göre; çalışma yaşam kalitesi ile çalışanların işe bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Ayrıca, mavi yakalı ve beyaz yakalı işçiler, çalışma yaşam kalitesini farklı yönlerden algılamaktadırlar. Mavi yakalı ve beyaz yakalı işçilerin farklı işe bağlılık/adanmışlık düzeyleri söz konusudur. Yakın zamanda yapılan çalışmalar da örgütsel performans ve adanmışlığın kilit faktörlerinden biri olarak pozitif duygulara dikkat çekmektedir. Çalışanların duygularını anlamak, insan kaynakları yönetimi için oldukça önemlidir. Çünkü çalışan davranışı, yönetim uygulamaları ve örgüt ikliminden etkilenir. Çalışma yaşamı kalitesi, örgütsel performansı ve adanmışlığı/bağlılığı artırır. Aynı zamanda çalışanların, kendi kişisel yaşamlarını yönetmelerine yardımcı olur. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, mermer fabrikasındaki insan kaynakları uzmanlarının, çalışma yaşam kalitesini etkileyen her faktörü; özellikle de mavi yakalı çalışanlarla ilgili faktörleri iyileştirmeleri gereklidir (Kanten ve Sadullah, 2012:365,366).

Malezya' da yapılan ve çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik olarak yapılan bir araştırma önemli tespitler ortaya koymaktadır. Çalışmaya katılanlar tarafından, büyüme ve gelişme, bağlılığın bütün dört türünün (duygusal, normatif, devamlılık alternatifleri ve devamlılık maliyeti) en önemlisi olarak ifade edilmiştir. Katılımın, duygusal, devamlılık alternatifleri ve devamlılık maliyeti bağlılık türleri ile pozitif ilişkisi vardır. Katılım, çalışanların bir işyerine bağlılıklarını sağladığı için, işyerinin kendilerine bu tür imkanlar sağladığını düşünen çalışanlar, örgüte daha bağlı/adanmış olurlar. Liderin de devamlılık alternatifleri ve devamlılık maliyeti bağlılık türleri arasında pozitif bir ilişkisi vardır. Ücret ve avantajların da duygusal, normatif, devamlılık alternatifleri ve devamlılık maliyeti bağlılıkları ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. Adil ve

yeterli ödeme ve avantajlar, çalışanların örgüte daha adanmış/bağlı olmalarını teşvik edecektir. Benzer şekilde, sosyal entegrasyonun/bütünleşmenin de duygusal, normatif, devamlılık alternatifleri ve devamlılık maliyeti bağlılıkları ile pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür. İşyerinde çalışanlar arasındaki güçlü ilişkiler ve uyum, onların örgüte adanmışlık hissini arttıracaktır. Bu araştırmanın sonuçları, çalışma yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapı olduğunu ve kişinin iş yerini değerlendirmelerinin bir ürünü/sonucu olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışma, örgütlerindeki çalışanların, kendi iş ortamlarını nasıl gördüklerine dair değerli bilgiler sağlamıştır (Daud, 2010:79).

Yüksek performanslı çalışma sistemleriyle, çalışma yaşam kalitesinin, çalışanların ekstra rol davranışları üzerindeki etkilerini inceleyen ve Çin' de 1051 öğretmen ve onların 63 yöneticisi üzerinde yapılan araştırmanın sonuçlarından bazıları şu şekildedir. Bir aracı gibi işlev gören çalışma yaşamı kalitesi, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin etkilerini, işçilerde pozitif çalışma davranışlarına aktarmıştır/geçirmiştir. Kuramsal yönden bu çalışma, İnsan Kaynakları Yönetiminin çalışanlar üzerindeki etkilerinin daha geniş kapsamlı incelenmesine zemin hazırlamıştır. Pratik yönden ise, çalışanlarının iş performansını geliştirmeyi amaçlayan örgütlerin, işçilerin üstlenebildikleri her tür performans odaklı girişimlerde, onların genel iyi oluş hallerini göz önünde bulundurmaları gerektiğini ortaya koymuştur (Shen ve arkadaşları, 2014:828).

Vietnam' da 918 fabrika çalışanı üzerinde yapılan araştırma, Vietnam ile Endonezya' da çalışma yaşam kalitesi arasında benzerlik ve farklılıkları ortaya koyması bakımından önemlidir. Bu çalışma, her iki ülkenin çalışma yaşamı kalitesiyle ilgili bazı konular hakkında hala sorunları olduğuna dikkat çekmiştir. Vietnam ve Endonezya'nın uyum oranı karşılaştırmalarına göre,

Vietnam'ın rekabetçiliğini arttırmasına yardım eden iş gücü faktörleri şunlardır:

- Sağlık koşulları, çalışma ortamı (özellikle çalışma ortamı ısısı), tehlikeli ekipmanlar ve yaralanmalar gibi mesleki güvenlik ve sağlık ile ilgili daha iyi çalışma koşulları;
- Sözleşme ve insan kaynakları: çalışanların sürekli işçi statüsünde daha yetenekli ve yetkin olabilmeleri için başlangıç kurslarının/eğitimlerinin verilmesi;
- Çalışma süresi; mola ve fazla mesailerde daha fazla düzenleme;
- Saygı ve yardım; daha az istismar ve taciz (fiziksel ve sözel)
- Yaşam doyumu; daha iyi akıl sağlığı

Endonezya'daki işgücü faktörlerinin güçlü yönleri ise şöyledir:

- Endonezyalı işçiler, Vietnamlı işçilere oranla anlamlı derecede daha az ayrımcılığa maruzdur. Belli ki ülkenin demokratik durumu, ayrımcılığı azaltmaya yardımcıdır.
- İş meselelerinde, üstleriyle ya da örgüt temsilcileriyle daha iyi ve yakın ilişkiler.
- Çalışma süresi; fazla mesai/pazar günü çalışma da daha az saatler
- Hedef/ürün oranında daha az karışıklık

Endonezya'daki güvenli çevre düzeyinin düşük olması belli ki makinelerin eski teknoloji olmalarıyla yakından ilişkilidir. Endonezyalı işçiler tehlikeli ekipmanlarla ilgili kaygılarını üstlerine ifade etmelerine rağmen, üstleri/yöneticiler/örgüt temsilcileri bu konuda çok fazla bir şey yapamamıştır,

çünkü makineleri modern olanlarıyla değiştirmek oldukça maliyetlidir. Bir diğer neden de işçilerin makineleri kullanma becerilerinin yeterli olmayışı olabilir. O zaman bu durum, düzenli eğitimlerle düzeltilebilir. Bu çalışma aynı zamanda, işçilerin sağlık durumları açısından fabrika kliniğini kullanmanın hala istenilen düzeyde olmadığını ortaya koymuştur. Çoğu Endonezyalı işçi, bu kliniği yaralanma tedavisi için kullanırken, Vietnamlı işçiler bunu genel hastalıklar, baş ağrısı ve hamilelik için kullanmaktadır. Bilgi eksikliği ya da kliniğin imkanları, Endonezyalı işçilerin sağlık kliniğinden kısıtlı derecede faydalanmasının nedeni olabilir (Wahyuni ve Boeditomo, 2015:55,56).

17 ilde, kamu ve özel okullarda görev yapan 810 öğretmen üzerinde yapılan araştırmada öğretmenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılarıyla örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Erdem, 2010:529,530).

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak çalışan 411 personel üzerinde yapılan ve çalışma yaşam kalitesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan bir araştırmanın sonuçları, bu iki değişken arasında bir ilişki varlığını kanıtlamıştır (Karaköse ve Bozgeyikli, 2012:176).

186 sağlık çalışanı üzerinde çalışma yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi üzerine yapılan bir araştırmaya göre, çalışma yaşam kalitesi ile motivasyonu arttıran faktörler arasında yüksek derecede bir ilişki olduğu saptanmıştır. Çalışma yaşam kalitesi ile motivasyon birbirinden ayrı düşünülmemelidir, birisinde meydana gelen olumlu bir gelişme diğerini de olumlu yönde etkilemektedir (Kılıç ve Keklik, 2012:158).

Seyahat ve yer hizmetlerinde görev yapan 229 çalışan üzerinde, çalışma yaşam kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisini ölçmeye yönelik bir araştırmaya göre; çalışanların işte kalma niyeti üzerinde

çalışma yaşam kalitesinin etkisi vardır ve bu iki faktör işe devamsızlık davranışını da etkilemektedir (Demir, 2011:461,462).

Diğer taraftan, otomotiv sanayi sektöründe faaliyet gösteren bir firmada çalışan ve 507 kişi üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları beklenenden farklı çıkmıştır. Buna göre, iş yükü yoğunluğu iş ve yaşam doyumunu negatif değil pozitif yönde etkilemektedir. Bunun en önemli nedeni ise, çalışanların iş yükü artışını, işten çıkarılma riskini azaltan bir unsur olarak algılamalarıdır. İş yükünün fazla olması bir anlamda iş garantisi (işin sürekliliği) olarak algılanmaktadır (Çakıcı vd, 2013:23).

Hemşirelerin çalışma yaşam kaliteleri ile hasta memnuniyeti ilişkisini ölçmeye yönelik yapılan bir araştırmaya göre, hemşirelerin algıladıkları çalışma yaşam kalitelerinin hasta memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Sağlık sektöründe çalışanların önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Özellikle hemşirelerin algıladıkları çalışma yaşam kalitesinin yüksek olması yaptıkları işe de yansıtacak ve bu da hastaların yaşam kalitelerinin artmasını sağlayacaktır (Öztürk vd, 2013:173).

Farklı bir sonuç 240 ilköğretim okulu öğretmeni üzerinde yapılan ve okullarda iş yaşam kalitesini ölçmeyi amaçlayan çalışmada ortaya çıkmıştır. Öğretmenlerin çalışma yaşam kalitesini artıran şeylerden birisi “kıdeme saygı anlayışı”dır. Bu düşünce kültürümüzde var olan “büyüğe saygı” anlayışı ile de paralellik göstermektedir. Okulda, yaşı daha büyük olan öğretmenlerin söz hakkının öncelikli olmasının okulda algılanan çalışma yaşam kalitesinin yüksek olmasını sağlamaktadır. Bu algıyı geliştirmek için okul yöneticilerin önemli görevler düşmektedir (Taşdan ve Erdem, 2010:110).

Üsküdar ve Bandırma’ da görev yapan toplamda 186 sağlık çalışanının algıladıkları çalışma yaşam kalitesini ve motivasyon düzeylerini incelemeye

yönelik bir araştırmaya göre; ekonomik unsurlar motivasyon konusunda önemli pay sahibidir. Tatminkar olmayan maaş, çalışanların motivasyonunu da olumsuz yönde etkilemektedir. Diğer taraftan, fiziki ortamın kalitesi algılanan çalışma yaşam kalitesini de aynı doğrultuda etkilemektedir. Ayrıca, çalışma sürelerinin fazla oluşu da algılanan iş yaşam kalitesini olumsuz yönde etkilemektedir (Kılıç ve Keklik, 2012:157,158).

Bir devlet hastanesinde 71 hemşire üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; vardiyalı ve vardiyasız çalışmak algılanan çalışma yaşam kalitesini etkilemektedir. Diğer taraftan, bireylerin yaşamının büyük bölümünü geçirdikleri işyerinde bireysel gelişimin teşvik edilmesi ve monotonluktan arasıra uzaklaşabilmek için gerek iş ortamında gerekse iş dışı ortamda kendilerini geliştirecek ve yenileyecek fırsatların olması gerekmektedir (Yüksel, 2004: 55).

Hastane ortamında çalışanların, çalışma yaşam kalitesi boyutlarına ilişkin düşüncelerinin değerlendirildiği bir araştırmanın sonuçları itibariyle bizim araştırmamızdan farklılık göstermektedir. Lise mezunu çalışanlar ilköğretim mezunu çalışanlara göre daha yüksek düzeyde görüş bildirmişlerdir. Sağlık ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfında çalışanlar genel idare sınıfında çalışanlara göre; genel idare sınıfında çalışanların ise yardımcı hizmetler sınıfında çalışanlara göre çalışma yaşam kalitesi algıları daha yüksektir. Çalışanların fiziki çalışma koşulları gözden geçirilmelidir ve çalışanlara otonomi ve terfi edebilme fırsatları tanınmalıdır. Araştırmada, tüm çalışanların adil ücret ve ödüller konusunda tatminsiz olduğu ortaya çıkmıştır. Buna göre, değiştirilebilir ve geliştirilebilir ek ödenek ve ödül türleri belirlenmesi algılanan çalışma yaşam kalitesine de katkı sağlayacaktır. Bu da kurumun etkili ve verimli çalışmasını sağlayacak, kurumun rekabet gücü artacaktır (Dikmetaş, 2006:179,180).

Yedek subay temel eğitimi almakta olan ve 196 hekim üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; hekimlerin ücretlendirmelerinde adil davranıldığına inanmaması ve günlük muayene edilen hasta sayısının fazlalılığı çalışma yaşam kalitesini olumsuz etkilemektedir. Araştırmacılara göre; bunlar, politika yapıcıların dikkate alması gereken hususlardır (Türk vd, 2012:172).

205 sağlık çalışanı üzerinde yapılan ve çalışan bağlılığının çalışma yaşam kalitesi ve örgütsel performanstaki aracılık rolünü incelemeye dönük bir makaleye rastlanmıştır. Makale; çalışma yaşam kalitesi, örgütsel performans ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkilerin oluşturulmasında önemli bir katkı sağlamaktadır. Daha önceki araştırmacılar çalışma yaşamı kalitesi ile çalışan bağlılığı arasında bir ilişki olduğunu çok daha öncesinde ortaya koymalarına rağmen (Daud, 2010; Glifford, Zammuto ve Goodman, 2002; Hsu ve Kernon, 2006), çalışan bağlılığı ve örgütsel performans (Al-Ahmadi, 2009), çalışma yaşam kalitesi ve örgütsel performans (An, Yom ve Ruggiero, 2011; Rastegari, Khani, Ghalriz v Eslamian, 2010) ile bu üç değişken arasındaki ilişkinin birlikte ele alınarak test edildiği deneysel bir çalışma mevcut değildir. Aracılık analizi sonuçları, çalışan bağlılığının çalışma yaşamı kalitesi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide kısmen aracılık rolü oynadığını göstermiştir. Bu da çalışma yaşamı kalitesinden kaynaklı, örgütsel performanstaki bir gelişmenin, çalışan bağlılığı üzerinde de etkiye neden olacağı anlamına gelmektedir. Sağlık hizmetleri örgütlerinin, çalışma yaşamı kalitesinin örgütsel performans üzerindeki etkisini maksimum düzeye çıkarmak için, sürece çalışan bağlılığı açısından yaklaşımları gerekmektedir. Bu değişkenler arasındaki ilişkiler, hem incelenmiş hem de çalışma yaşamı kalitesinin her değişkeninin bireysel etkileri kavramsallaştırılmış ve olgunun bütünsel bir resminin elde edilmesi amacıyla deneysel olarak da test edilmiştir. Bu çalışma aynı zamanda çalışma yaşamı kalitesinin, çalışan bağlılığı ve örgütsel performans boyutları ile arasındaki ilişkiyi inceleyerek, çalışma yaşam kalitesi alanındaki çalışmalara da katkı

sağlamıştır. Bu çalışmanın sonuçları, çalışanların iş yaşamı kalitelerini etkileyen temel işyeri faktörlerini belirlerken, karar veren mercilerin içgörü kazanmalarına da yardımcı olabilir. Tespit edilen bu faktörler, sağlık hizmetleri örgütlerinde çalışanların, iş yaşamı kalitelerini ele alan ve bunları geliştiren stratejilerin geliştirilmesinde, girişimcilere katkı sağlayabilir. Daha iyi bir iş yaşamı, nitelikli ve motive olmuş işçileri örgüte çekmek ve onları örgütte tutmak için önemli bir etkidir. Ayrıca, sağlık hizmetleri de örgütlerin hizmet kalitesini arttırabilir (Nayak ve Sahoo, 2013:271).

Malezya' da hem uluslararası çapta hem de küçük ölçekli işletmelerde çalışan 475 personel üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları bizim araştırmamızın sonuçlarına bazı açılardan benzemektedir, buna göre; medeni durum, yaş, gelir, eğitim seviyesi, kadrolu olarak toplam istihdam/çalışma yılı ve şuanki işvereniyle çalışma süresi değişkenleri, çalışma yaşamı kalitesiyle pozitif yönde korelasyon içindedir. Bu örneklemede, yaş arttıkça, kariyer gelişim düzeyi de artmaktadır. Benzer şekilde, toplam istihdam yılı ve mevcut işverenle çalışma süresindeki artış da yüksek çalışma yaşamı kalitesiyle ilişkilidir. Buna göre, çocuk sayısının, toplam istihdam yılı, kariyer tatmini, kariyer gelişimi, örgütsel iklim ve çalışma yaşamı kalitesiyle, negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür. Bir diğer ifadeyle, yaş arttıkça, toplam istihdam yılı ve mevcut işverenle çalışma süresiyle birlikte, çocuk sayısı da düşmektedir. Bu da karşılığında, kariyerden alınan tatmini, kariyerinde kendini geliştirme durumunu ve çalışma yaşam kalitesini arttırmaktadır. Bu bulgu, literatürdeki, yaş, başarıyı pozitif yönde yordar bulgusuyla da tutarlıdır, çünkü dış kaynaklı sonuçlar, zaman içinde de çoğalmıştır. Aynı zamanda, yaşı daha büyük olan katılımcıların, kariyerlerinde uzun yıllardır kaldıkları ve genç yöneticilerden daha fazla promosyon/terfi aldıkları görülmüştür. Katılımcıların/çalışanların gelirleri ne kadar yüksekse, çalışma yaşam kalite düzeyleri de o kadar yüksek olmaktadır. Yine de bu katılımcılar, kendi kariyer dengeleriyle ilgili tatmin

düzeylelerinden bahsetmemiştir. Bu, literatürle de uyumluluk göstermektedir ve iş ile aile yaşamı arasındaki çatışmalarda ifade edilmektedir. İşe katılım, aile rollerini daha da zorlaştırmaktadır. Aynı şekilde, aile rolleri de işe katılımı zorlaştırmaktadır. Kariyerlerine çok fazla değer veren yöneticiler, bunun ailelerine ayırdıkları zamanın azlığını-çokluğunu etkilediğini görecektirler. Evli ve bekarlar arasında da çalışma yaşam kalitesi açısından anlamlı bir farklılık söz konusudur. Evli ve çocuklu olanların, bekar olanlara göre daha yüksek düzeyde çalışma yaşam kalitesine sahip oldukları görülmüştür. Geçmişteki araştırmalar, kariyerlerinin ilk aşamalarında bireylerin, kariyerlerinde ilerlemek adına, kendi özel yaşamlarından daha fazla fedakarlık yapmaya istekli olduklarını gözlemlemiştir. Fakat, bireyler yaşlandıkça ve kariyerlerinde olgunluk aşamasına geldikçe, iş ve aile yaşamı arasında bir denge kurmaya daha çok önem vermeye başlamışlardır. Bireyler yaşlandıkça, kendi aile içi rollerine yerleşmektedirler/bu rolleri daha çok üstlenmektedirler. Daha önceki çalışmalar, evli olmanın, bireylerin, kişinin özel yaşamını, iş yaşamından üstün tutmalarına neden olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, çocuk sahibi olmak, bireylerin aile içindeki rollerini üstlenmelerinin de önemini arttırmaktadır. Bazı araştırmalar, mutlu bir aile yaşamının, yüksek düzey iş tatmini ve objektif kariyer başarısı ile ilişkili olduğunu ifade etmiştir (Rose vd., 2006:66).

Hindistan bilgi teknolojileri şirketlerinde çalışanların iş yaşam kalitesi algılarını ölçmeye yönelik bir araştırmaya göre; çağrı merkezi çalışanlarının % 55' inin, çalışma yaşamı kalitesi açısından tatmin oldukları tespit edilmiştir. Aynı zamanda, genel iş yaşamı kalitesi ile yaş, cinsiyet ve istihdam süresi gibi diğer demografik değişkenler arasında da anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu çalışma, Hindistan bilgi teknolojileri şirketlerinde çalışan çağrı merkezi çalışanlarının, genel iş yaşamı kalitelerini arttırmak için politika belirleyenlere ipuçları sağlamaktadır. Dahası bu çalışmanın bulguları,

Hindistan Çağrı Merkezlerindeki İnsan Kaynakları Yöneticilerini, daha iyi çalışma koşulları sağlamak adına iş yaşamı kalitesini optimize eden uygun önleyici nitelikte stratejiler kullanmalarına karşı uyarmaktadır (Arun Vijay vd, 2014:9).

Ürdünlü 133 özel eğitim öğretmenlerinin çalışma yaşamı kalitesi algı düzeylerini incelemeyi amaçlayan bir araştırmanın sonuçlarına göre, özel eğitim öğretmenleri ortalama düzeyde çalışma yaşamı kalitesine sahiptir. Dahası öğretmenler, yöneticilerinin ve meslektaşlarının saygısını, çalışma yaşamı kalitesini etkileyen en önemli öge olarak belirtmişlerdir. Sonuçlarda, öğretmenlerin cinsiyeti, eğitim düzeyi ve okul türü gibi (ilkokul ve özel eğitim okulu) değişkenler açısından istatistiksel yönden anlamlı farklılıklara rastlanmamıştır (Al-Zboon vd, 2015:380).

Hacettepe Üniversitesi'nde görev yapan 322 öğretim elemanı üzerinde yapılmış bir araştırma mevcuttur. Buna göre; akademisyenlerin iş güvencesizliği ve üniversitenin kendilerine karşı koruyucu olmadığı ile ilgili algıları arttıkça çalışma yaşam kalitesinin azaldığı; akademik unvan, ücret, üniversitede çalışma süresi gibi değişkenlerin de çalışma yaşam kalitesini etkilediği, bunlar arttıkça algılanan çalışma yaşam kalitesinin de arttığı ortaya konulmuştur. Bu sonuç, akademik hiyerarşi içinde gerçekleşen yükselmenin yani unvan kazanmanın beraberinde iş güvencesini, daha düşük unvanlara göre daha yüksek maaş oranını getirdiği gerçeği ile beraber düşünüldüğünde anlamlı bulunmaktadır. Aynı zamanda aynı örgütte uzun çalışma süresi diğer bir deyişle kıdemin fazlalığı da o örgütteki iş güvencesine işaret etmektedir. Bu bağlamda da akademik hiyerarşinin üst kısmında yer alan akademik personelin algıladıkları çalışma yaşam kalitesinin yüksek olması beklenen bir sonuçtur (Afşar, 2015:161).

Mersin Devlet Hastanesinde 98 sağlık görevlisi üzerinde yapılan bir araştırmada cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, medeni durum, hizmet süresi, cinsiyet ve pozisyon gibi demografik özelliklerin sağlık çalışanlarının işkoliklik davranışlarını ve çalışma yaşam kalitelerini anlamlı bir şekilde farklılaştırıp farklılaştırmadığını belirlemek amaçlanmıştır. Buna göre; çalışanların eğitim düzeyleri dışında diğer demografik özelliklerinin işkolikliği ve çalışma yaşam kalitesini farklılaştırmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Yalnızca eğitim düzeyi değişkeni açısından katılımcıların çalışma yaşam kalitelerinde anlamlı bir fark tespit edilebilmiştir. Yapılan bu araştırmanın en önemli sonucu aşırı çalışma şeklindeki işkoliklik davranışının iş-yaşam kalitesinin bir alt boyutu olan iş-yaşam dengesini etkilediğidir. Ayrıca iş-yaşam kalitesinin diğer boyutları olan işin özellikleri, yönetimsel davranışlar ve ödül-yarar üzerinde işkolikliğin alt boyutları olan aşırı ve/veya kompulsif çalışmanın herhangi bir etkide bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır (İnce vd, 2015: 53,54).

Çalışma yaşam kalitesinin önemli unsurlarından birisi olan iş-yaşam dengesini ölçmeye yönelik ve 115 otel çalışanı üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada çalışanların sahip olduğu haklar ve sorumluluklara ilişkin değerlendirmelerinde, şehir otellerinde sorumluluk ve kuralların belli bir düzen içinde devam ettirildiği ancak, sayfiye bölgelerinde sorumluluk ve haklara ilişkin düzenli bir ortamın olmadığı ile ilgili yanıtlar verildiği görülmüştür. Çalışanların genel itibariyle çalışma yaşam kalitesi algılarına ilişkin işgören görüşlerine bakıldığında, şehir otellerinde durumun daha iyi olduğu söylenebilir. Ancak, sayfiye bölgelerinde çalışma saatlerinin uzunluğu, vardiya ve fazla mesai uygulamalarının yoğunluğu nedeniyle, işgörenler kendilerine ve ailelerine fazla zaman ayıramadıklarından şikayetçi olmuşlardır. Son zamanlarda sürekli araştırılan, önemli bir konu haline gelen iş-yaşam dengesi, çalışma yaşam kalitesinin en önemli unsurlarından birisidir. Kişinin kariyeri ile ailesine ayırabildiği zaman arasında denge kurmasının, işgöreninin

hayatını daha kaliteli sürdürmesinde çok önemli bir faktör olduğu düşünülmektedir (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013:72,73).

266 otel işletmesi çalışanı üzerinde yapılan bir araştırmaya göre; teknoloji kullanımı, otel çalışanlarının çalışma yaşamı kalitesi algılarında en önemli faktörü oluşturmaktadır. Otel çalışanları, teknolojik gelişmelerin çalışanlara belli bir hız ve etkinlik kazandırarak performanslarına olumlu etkiler yaptığını ve çalıştıkları işletmelerin de yeterli teknolojik donanıma sahip olduklarını düşünmektedirler. Teknoloji kullanımından sonra, işgörenlerin en önemli gördükleri faktör, iş güvencesidir. Bu araştırma kapsamındaki işgörenler, çalıştıkları işletmede her zaman iş güvencesi olduğunu ve bu durumun performanslarına olumlu olarak yansıdığını belirtmişlerdir. İşgörenler, çalıştıkları kurumda mutlu olduklarını ve uzun yıllar iş güvencesiyle çalışabileceklerini düşündüklerini belirtmişlerdir. İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılarında diğer önemli faktörler ise sırasıyla; sendikal faaliyetler, kariyer, ücret ve hizmet içi eğitim olarak saptanmıştır. Her ne kadar fiziksel çalışma koşulları ve çalışma saatleri faktörlerinin ağırlıklı ortalamaları diğer faktörlere göre düşük çıkmış gibi görünse de, gerçekte işgörenlerin bu faktörlere yönelik olarak da olumlu bir tutum içinde oldukları söylenebilir. Araştırma, bu sonuçları itibariyle, kendisinden önceki çalışmalardan farklı sonuçlar ortaya koymaktadır (Erdem ve Kaya, 2013:144).

5.4. Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ile İlgili Çalışmalar

Chen ve Spector 'un (1992) yaptıkları bir araştırmaya göre görülmüştür ki; iş yükü hariç bütün stres etkenleri, saldırgan davranışlar, hırsızlık ve işten ayrılma niyeti ile anlamlı derecede ilişkilidir; iş yükü faktörü, muhalif davranışlar, şikayetler ve iş bırakmayla (sadece orta düzeyde) anlamlı derecede ilişkilidir; isteksizlik ve stres, kişiler arası saldırganlık, düşmanlık ve şikâyetler ve de işten çıkma düşüncesiyle anlamlı derecede ilişkilidir; öfke ve

mesleki tatmin, tüm stres etkenleriyle (madde bağımlılığı hariç) önemli ölçüde ilişkilidir; hiçbir stres etkeninin madde kullanımıyla anlamlı ilişkisi bulunmamıştır. Fakat madde kullanımı faktörünün, sabotaj, düşmanlık ve şikâyetler, hırsızlık ve işten ayrılma düşüncesiyle pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur. Hırsızlık faktörünün, devamsızlık dışındaki tüm stres etkenleriyle ilişkili olduğu görülmüştür; devamsızlık faktörünün ise kişiler arası saldırganlık, düşmanlık ve şikâyetlerle nispeten ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Appelbaum vd, 2005:50).

Çeşitli imalat, finans, hizmet, eğlence işletmeleri ile akademik örgütlerde çalışan ve Güney Florida Üniversitesi'nde kayıtlı 203 işçinin katıldığı ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmaya göre; çevresel koşullar işçi tarafından algılandığı haliyle, davranışları etkileme ihtimali olan duygusal tepkilerle ilişkilidir. Çalışma ortamının algısı, örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumu ile pozitif yönde ilişkili olan olumlu duygu ile bağlantılıdır. Diğer taraftan çalışma ortamının olumsuz algısı da üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkışı ile pozitif yönde ilişkilendirilen olumsuz duygular ile ilişkilidir. Kişilik özellikleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında karmaşık ilişkiler sözkonusudur. Örneğin, iş yükü algılamaları olumsuz duygulara neden olabilir, ancak doğrudan üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açmayabilir. Bununla birlikte, iş yükü olumlu duygularla ters orantılıdır, fakat öte yandan örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde ilişkilidir. Yüksek iş yükü stresli olabilir ve olumsuz şekilde algılanabilir, ancak aynı zamanda zor şartlara rağmen çalışmaya devam etme fırsatı da yaratabilir (en azından işçinin algısında). Bu olgu, işyerinde kişilerarası çatışma algılarıyla da oluşabilir. Olumsuz duygularla ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kişilerarası çatışmanın algıları, olumlu duygularla ters orantılıdır, ancak öte yandan örgütsel

vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkilidir. İşçiler, çatışmaların daha yüksek olduğu koşulları, olumsuz koşulların üstesinden gelme fırsatı olarak görebilirler ve azmederek görev çağrısının ötesine geçebilirler. Bunlara ek olarak, duyguyu yöneten bir yaklaşım, pozitif gönüllü davranışları teşvik etmekte yardımcı olabilir. Aynı yaklaşım, olumsuz davranış biçimlerini önlemede de yardımcı olabilir (Miles vd, 2002: 55).

Örgütsel sapma davranışının sıklıkla görüldüğü yerlerden birisi olan ağırlama işletmelerinde “örgütsel sapma” ile “işten ayrılma eğilimi” arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla 563 kişi üzerinde yapılan araştırmaya göre; örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Kişisel ya da örgütsel boyutta gerçekleşen sapma davranışları çalışanların işten ayrılma eğilimleri üzerinde önemli düzeyde etki yaratmaktadır. Farklı özellikteki çalışan, müşteri ve tedarikçilerin bir arada bulunduğu ortamlarda meydana gelen bazı sorunların kontrol edilemez hale gelmesi örgütlerin durumunu ve geleceğini etkilemektedir (Demir ve Tütüncü, 2010: 72,73).

ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesinin liderlik, örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi ve örgütsel sapma ile ilişkisinin olup olmadığının araştırıldığı bir yüksek lisans tez çalışmasında; örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, bireyler arası ve örgütsel düzeyde sapma, amirlerin çalışanlara yardım ve destek algıları ile çalışan mutluluğu ile ISO 9001:2000 kalite yönetim sistemi belgesi arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu belge, araştırma kapsamında incelenen kurum çalışanlarının sorumluluk bilincine olumlu veya olumsuz düzeyde bir etkide bulunmamaktadır, ayrıca örgüte bağlılık ve işten ayrılma istekleri üzerinde de etkisi yoktur. Örgütsel sapma davranışları ile çalışan mutluluğuna da bir etkisi bulunmamaktadır (Özdede, 2010:93).

Otizm tanısı almış çocuk ve normal durumdaki çocuk ebeveynlerinden oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirilen ve üretkenliğe aykırı davranışların çalıştıkları kurumlarda “örgütsel adaletsizlik” ve “agresif davranış algıları” ile ilişkisinde “psikolojik güçlendirme”, “benlik değeri” ve “sosyal bütünleşme” nin düzenleyici rolünün incelenmesini amaçlayan bir araştırmaya göre; üretkenliğe aykırı iş davranışları, agresif davranış algısı ve adaletsizlik algısı bakımından otizimli çocuk ebeveyni olan ve olmayan bireylerde farklılık gözlenmektedir. Bu sonuçlar, otizimli çocuk ebeveynlerinin normal çocuk ebeveynine kıyasla, daha az agresif davranış algısı ve üretkenliğe aykırı iş davranışına ve daha fazla örgütsel adaletsizlik algısına sahip olduklarını göstermiştir. Bu araştırmayla varılan genel sonuç, çalışmakta olan bireylerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını önemli ölçüde sergiliyor olmaları ve bu davranışların düzeyinde de bireylerin kendilerini adaletsizlik ortamında ve agresif davranışlara maruz şekilde hissetmelerinin önemli katkılara sahip olduğudur. Aynı zamanda, benlik değeri ve psikolojik güçlendirme algıları yüksek olan bireylerin daha az Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları sergiledikleri anlaşılmaktadır. Son olarak, bir sosyo-psikolojik unsur olarak otizmi olan çocuğa sahip ebeveynlerin iş yaşamlarındaki bilişsel-duygusal-davranışsal sistemlerindeki karmaşıklığın sağlıklı çocuğa sahip ailelere göre daha fazla olduğu varsayımı desteklenmiştir. Özellikle işyeri ile ilgili olarak adaletsizlik algılamalarının yüksek olduğu görülmektedir. Üretkenliğe aykırı davranış ve agresif davranış algılarının ise beklenenden daha az olması dikkat çekicidir (Taştan, 2013:476).

Algılanan örgütsel etik iklim ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik olarak 659 kişi üzerinde yapılan bir araştırma; üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, algılanan örgütsel etik iklimin düşük düzeyde de olsa farklı şekillerde etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bireysel çıkar etik iklim tipi haricindeki bütün etik iklim tipleri, üretkenlik

karşıtı iş davranışlarını azaltıcı yönde bir etki yapmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2014:285).

Kişiliğin karanlık yönünü oluşturan narsist, makyavelist ve psikopat kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin ve bu etki üzerinde psikolojik sözleşme algısının rolünün incelenmesinin amaçlandığı ve 237 otel çalışanı üzerinde yapılan araştırmaya göre; karanlık kişilik özelliklerinin makyavelist ve narsistik kişilik boyutlarının işgörenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları sergileme düzeylerini anlamlı düzeyde etkilediği ancak psikopat kişilik özelliğinin bu davranışlar üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Söz konusu çalışmada, narsistik ve makyavelist kişilik özelliklerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilediği ve psikolojik sözleşme algısının da bu özellikler ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuç, araştırma kapsamında incelenen otel işletmelerinde narsistik ve makyavelist özelliğe sahip işgörenlerin olumsuz davranışlar sergilemelerinde örgütsel koşulların önem taşıdığını göstermektedir. Diğer deyişle, karanlık kişilik özelliklerine sahip işgörenlerin çalışma arkadaşlarına ve örgüte yönelik olumsuz davranışlar sergileme düzeylerinin etkisini; birey ve örgüt arasında karşılıklı olarak oluşturulacak psikolojik sözleşme algısıyla arttırmak veya azaltmak mümkündür (Kanten vd, 2015:384).

Demir (2009:61,62)' in aktardığına göre; yaş, medeni durum, eğitim düzeyi ve cinsiyet gibi demografik değişkenlerin örgütsel sapma davranışı üzerinde etkisi ile ilgili literatür bilgisi mevcuttur. Örneğin, Kwok, Au ve Ho (2005) kurum kıdemi az olan ve yaşı daha genç olan çalışanlar ile yarı zamanlı olarak çalışanların henüz örgütsel bağlılıklarının tam olarak oluşmaması nedeniyle negatif davranışlar kapsamında olan sapma davranışlarını

sergilemeye daha yatkın olduklarını ifade etmişlerdir. Diğer taraftan Grasmick ve Kobayashi (2002), cinsiyet değişkeninin örgütsel sapma davranışları ile ilişkisini incelemiş ve kadınların erkeklere oranlara daha az saldırganlık gösterdiklerini ve ayrıca kadınların hem sözlü hem fiziksel tacize daha fazla maruz kaldıklarını belirtmişlerdir. Tütüncü ve Demir (2002, 65) ise yaptıkları çalışmalarında, kadınların ağırlıklı olarak işe geç kalma, devamsızlık veya erken ayrılma davranışları sergilediklerini ve bekar olanların sapma davranışına daha meyilli olduklarını ortaya koymuşlardır.

Diğer taraftan Eagly ve Steffen (1986) ile Douglas ve Martinko (2001), erkeklerin daha saldırgan davranışlarda bulduklarını ifade etmişlerdir. Daha genç çalışanlar ile yarı zamanlı çalışanların ise yukarıda gösterilen örneğe benzer şekilde örgütsel bağlılıklarının zayıf olması nedeniyle üretkenlik karşıtı davranışlar sergilemeye daha yatkın oldukları çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konmuştur (Hollier, 1986). Lau ve arkadaşları da (2003), daha genç çalışanların bu davranışları sergilemeye daha meyilli oldukları ve evlilerin daha fazla hırsızlık yaptıkları ile ilgili bulgular olduğunu belirtmişlerdir (Kırbaşlar, 2013:66).

Bolton ve arkadaşları (2010:540) ise bireylerin kişilik özellikleri ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik çalışmalarının sonuçlarından şu şekilde bahsetmişlerdir; daha bilinçli bireyler işbirlikçi ve güvenilir olup örgütsel norm ve kuralları daha sıkı takip etmektedirler. Diğer taraftan daha az sorumluluk duygusu ve vicdanlılık daha fazla sabotaja zemin hazırlamaktadır. İçedönüklük ise hırsızlık ile doğru orantılıdır.

Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolünü araştıran ve 215 kişi ile yapılan bir araştırmaya göre; demokratik yönetim tarzının işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş

davranışlarını ve işe yabancılaşmalarını negatif yönde etkilediği görülmektedir. Çalışanların kararlara katılımlarını sağlayacak ortamın olduğu, onların düşüncelerine ve önerilerine önem verildiği ve yöneticilerinin onları motive ettiği bir örgütte üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ve işe yabancılaşmanın azalacağı söylenebilir. Demokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü incelendiğinde; işe yabancılaşmanın bu ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Demokratik yönetim tarzı üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ve işe yabancılaşmayı negatif yönde etkilemekte; bu süreçte işe yabancılaşma düzeyleri azalan işgörenlerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları sergileme düzeyleri de azalarak devam etmektedir. Otokratik yönetim tarzının işgörenlerin üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi incelendiğinde; otokratik yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını etkilemediği ancak işe yabancılaşmayı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, yönetici ile astlar arasındaki iletişimin zayıf olduğu, astların fikir ve önerilerinin dikkate alınmadığı ve hiyerarşinin yüksek olduğu bir yönetim tarzının çalışanların işe yabancılaşmalarını etkileyebileceği ancak bu yönetim tarzının işgörenlerin tutum ve davranışlarına olumsuz yönde yansımayaabileceği ifade edilebilir (Kanten ve Ülker, 2014: 34,35).

350 öğretmen adayının öç alma davranışına ilişkin görüşleri incelendiğinde görülmüştür ki; öğretmen adayları öç alma davranışını benimsemektedir. Yukarıda örnekleri verilen bazıları çalışmalarda olduğu gibi erkek öğretmen adayları kadınlara göre daha fazla öç alma niyeti taşımaktadırlar (Nayir, 2015:1214).

6. SONUÇ

Lider-Üye Etkileşiminin bağımsız değişken; Çalışma Yaşam Kalitesi ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının bağımlı değişken; Örgüt Sağlığının ise aracı (mediatör) değişken olarak ele alındığı araştırmamız sonucunda, Lider-Üye Etkileşiminin Çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları üzerine etkisinde Örgüt Sağlığının kısmi aracılık rolünün etkisi hiyerarşik regresyon analizi ile yapılan modelleme sonucu ortaya konulmuştur.

Ayrıca; yaş, cinsiyet, medeni durum, kurum kıdemi, çalışma şekli, pozisyon gibi demografik değişkenlerin bu temel dört değişken ve alt boyutlarına göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Lider-Üye Etkileşiminin yüksek sayılabilecek düzeyde çıkması, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının çok düşük düzeyde olması, Örgüt Sağlığı ile Çalışma Yaşam Kalitesi algısının ise ortalamanın üzerinde olması, Spor İstanbul' un rekabet edebilirlik gücünün iyi düzeyde olduğu, çalışanlarının işlerine sevak geldikleri ve işleri için fedakarlık yapmaya hazır olduklarını göstermektedir.

Liderlik işyeri ortamında her zaman önemsenen ve araştırılan konulardan olmuştur. Bunun temel nedenlerinden birisi, liderin çalışanlar için önemli bir ateşleyici ve dinamizm sağlayıcı rolünün olmasıdır. İyi bir lider çalışanları iyi motive eden, örgütte iletişimin ve ilişkilerin de pozitif yönde gelişmesini sağlayan en önemli ayaklardan birisidir. Bu yüzden örgütün amaç ve hedeflerine uygun liderlerin istihdam edilmesi ve hatta onların yine aynı amaç için çalışabilecek kişileri ekibine dahil etmesine olanak tanınmalıdır. Karşılıklı güvene dayalı samimi ilişkilerin olduğu örgütlerde motivasyon da yüksek olmakta, bu da çeşitli örgütsel çıktılara yansımaktadır, dolaylı olarak verim ve performansı da olumlu yönde etkilemektedir.

Diğer taraftan, örgütte negatif davranışları ortadan bütünüyle kaldırmak çok zor olsa da bunların en aza indirilmesi için gerekli tedbirler alınmalıdır. Sapkın davranış problemleri örgütler için büyük önem taşır. Eğer örgütler ayakta kalmak istiyorlarsa, bu problemleri keşfetmeli, ölçmeli ve çözmelidirler. Örgütler; yeniliklere, değişim ve gelişimlere açık ve uyum sağlayabildiği ölçüde sağlıklıdır. Çalışma ortamının kalitesi manen ve maddeten iyi algılandığı ölçüde çalışanların örgüte bağlılıkları da artmaktadır. Örgüt sağlığı, lider-üye etkileşimi ve çalışma yaşam kalitesi ne kadar ileri düzeyde olursa üretkenlik karşıtı iş davranışları da o kadar az olacaktır.

Anketlerimizde her ne kadar anketi dolduran kişinin ismi istenmese de kişilerin Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ifadelerine daha çekingен yanıt verdikleri gözlemlenmiştir. Bundan sonraki çalışmalar için, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını daha şeffaf ölçebilecek ölçüm araçları kullanılması önerilmektedir. Diğer taraftan, bundan sonraki araştırmalarda yol göstermesi açısından; çalışanların sergiledikleri Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını yöneticiler ve/veya diğer çalışanlar tarafından da ölçmenin araştırmaya zenginlik katacağı düşünülmektedir.

Bunlara ek olarak; araştırmamızda kullanılan tüm ölçekler yabancı yazarlarca geliştirilmiştir. Bu ölçeklerin her ne kadar Türkçe geçerlik-güvenirliği yapılmış olsa da kendi kültürümüze uygun ölçek geliştirmek ve kullanmak amaçlarımız arasında olmalıdır.

KAYNAKLAR

- Aba, G. (2009). İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyon İlişkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Antalya.
- Abul, A. (2015). Sosyal Zekâ Düzeyi Ve Algılanan İş Yaşam Kalitesi Etkileşimine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Acar, A. (2016). Çalışma Yaşam Kalitesinin Tükenmişlik Sendromu Üzerinde Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Açıkgöz, N. (2015). Hastanelerde Örgütsel Sağlık Ve Değer Yaratma Kültürü İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Konya.
- Afşar, S. T. (2011). Çalışma Yaşam Kalitesinin Örgütsel Bağlılık Düzeyi Üzerindeki Etkisi: Devlet Ve Vakıf Üniversitelerinde Çalışan Akademisyenler Üzerine Nicel Bir Araştırma. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Afşar, S.T. (2015). Akademisyenlerin çalışma yaşam kalitesini hacettepe üniversitesi üzerinden okumak. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 13(50), 134-173.
- Ağca, H. (2014). Üretim-Karşıtı İş Yeri Davranışları Algılanışının Bireysel Ve Örgütsel Yordayıcılar. Yüksek Lisans Tezi. Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Akar, H. (2017). Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve Örgütsel Destek Algılarının İş Yaşam Kaliteleri Üzerine Etkisi . Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Akbaba, S. (1997). Ortaöğretim Okullarının Örgüt Sağlığı. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akkaya, T. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İş Doyumuna Etkisinde Örgütsel İklimin Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Lojistik Şirket Uygulaması. Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Akyüz, M. (2016). Cinsiyet Ayrımcılığının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerindeki Etkisinde Öz-Yeterliliğin Aracılık Rolü: Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Alan, H. (2012). Hemşirelerde İş Yaşam Kalitesi Ölçeği Geliştirme: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Allen, D. G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover? *Journal of Management*, 32, 237–256.
- Altay, M. (2011). Çatışma Yönetim Tarzlarının Lider-Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi: Yazılım Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Kara Harp Okulu Komutanlığı. Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Al-Zboon, E. K., Al_Dababneh, K. A. ve Ahmad, J. (2015). Quality of work life: perceptions of Jordanian special education teachers. *Education*, 135(3), 380-388.

- Ambrose, M, Seabright, M.A., ve Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: the role of organizational injustice. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- Anasız, B. T. (2016). Öğretim Üyelerinin Örgütsel Sapma Davranışlarının İncelenmesi (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Fakültesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Muğla.
- Andersson, L.M., and, Christine (1999). Tit for tat. The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy Of Management Review*, 24, 452-472.
- Ansari, M. E., Maleki, S., Mazraeh, S. ve Arab-Khazaeli, H. (2013). Individual, job, and organizational predictors of counterproductive work behavior. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(4), 74-86.
- Appelbaum, S. H., ve Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7(1), 17-28.
- Appelbaum, S. H., ve Shapiro, B. T. (2006). Diagnosis and remedies for deviant workplace behaviors. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 14-20.
- Appelbaum, S. H., Deguire, K. J., ve Lay, M. (2005). The relationship of ethical climate to deviant workplace behaviour. *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 5(4), 43-55.
- Appelbaum, S. H., Iaconi, G. D., ve Matousek, A. (2007). Positive and negative deviant workplace behaviors: causes, impacts, and solutions. *Corporate Governance: The International Journal Of Business In Society*, 7(5), 586-598.

- Arapoğlu, N.B.B. (2017). Otantik Liderlik Ve Lider-Üye Etkileşimi: Lider Duygu Dışavurumunun Modere Edici Etkisi. Doktora Tezi. Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2007). İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1, 137-154.
- Arıkan, Er. (2011). Örgüt Sağlığının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, M. (2014). Çalışanların Özyeterlik İnançlarının Örgüt Sağlığı Algısı İle İş Tatmin Düzeyi İlişkisindeki Aracılık Etkisinin Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Arslantürk, E.H. (2008). Karşılıklı Amaç Bağlılığı Ve Lider - Üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Arun Vijay, S., Sekar, P. C., ve HemaVidhya, C. S. (2014). Quality of work life among the call center workers in India: a cross sectional study. *Global Management Review*, 9(1), 1-11.
- Ashkanasy, N. M. ve O'Connor, C. (1994). Value differences as a barrier in leader-member exchange: A multidimensional scaling analysis. *Paper Presented At The Academy Of Management Annual Meeting*, Dallas, TX.

- Aşıkoğlu, Meral. (1986). *İşgören Yönetiminde İletişim ve Şişe Cam Endüstrisinde Bir Uygulama Örneği*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 136.
- Aslan, B. (2013). Örgütsel Bağlılık İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Biçimlendirici Etkisi:Kobi'lerde Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Atılmış, T. (2016). İşletmelerde Kontrol Odağı Ve Lider-Üye Etkileşiminin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Aube, C., Rousseau, V., Mama, C., ve Morin, E. M. (2009). Counterproductive behaviors and psychological well-being: The moderating effect of task interdependence. *Journal of Business and Psychology*, 24(3), 351-361.
- Augustine, Norman R. (1999). *Değişim "Bir sektörü Yeniden Biçimlendirmek"*. Harvard Business Review. İstanbul: MESS Yayınları, Çev.: Meral Tüzel.
- Avcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, İş Tutumları ve Örgütsel Sapma Arasındaki İlişkilerin Analizi. Doktora Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Ayaz, S. (2014). Hemşirelerin İş Yaşamı Kalitesini Etkileyen Etmenler: Balıkesir Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Aydın, G.K. (2014). Lider-Takipçi Etkileşimi Ve Göreceli Yoksunluk Duygusu: Çalışan Tutum Ve Davranışlarına Etkisi. Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Aydın, İ. (2009). Sağlık Yönetimi Alanında Lisans Eğitimi Almış Sağlık Çalışanlarının Çalışma Yaşam Kalitelerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, İ., Çelik, Y. ve Uğurluoğlu, Ö. (2011). Sağlık Personeli Çalışma Yaşam Kalitesi Ölçeği: Geliştirilmesi, Geçerliliği Ve Güvenilirliği. *Toplum Ve Sosyal Hizmet Dergisi*. 22 (2): 79-100.
- Ayduğ, D. (2014). İlkokulların Örgüt Sağlığı İle Öğretmenlerin Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aytaç, S. (2012). Örgüt Sağlığı ve Çalışan Açısından Önemi. Erişim Tarihi: 03.12.2016, <http://www.turkmetal.org.tr/default.asp?page=arastirmalar&id=14331> .
- Aytekin, M. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Adanmışlık Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H., ve De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1-16.
- Bakcak, S. (2017). 2007 yılında kurulan bazı üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının görüşlerine göre örgüt sağlığı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Elazığ.
- Baker, D.D., ve Ganster, D.C. (1985). Leader communication style: A test of average versus vertical dyad linkage models. *Group & Organization Studies*, 10, 242-259.

- Barling, J. (1996). The prediction, experience, and consequences of workplace violence. In G. R. VandenBos, & E. Q. Bulatao (Eds.), *Violence on the job: Identifying risks and developing solutions* (pp. 29–49). Washington, DC: American Psychological Association.
- Barling, J., Dupré, K. E., ve Kelloway, E. K. (2009). Predicting workplace aggression and violence. *Annual review of psychology*, 60, 671-692.
- Barling, J., Kelloway, E. K., ve Frone, M. R. (2005). *Handbook of work stress*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Barling, J., Rogers, A. G., ve Kelloway, E. K. (2001). Behind closed doors: In-home workers' experience of sexual harassment and workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3, 255–269.
- Baron, R. M., ve Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Baron, R.A. ve Richardson, D.R. (1994). *Human Aggression*, 2nd edn. New York: Plenum Press.
- Başar, İ. (2011). Örgütsel Sağlık: İzmir'de Bir Belediyede Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Başaran İ.E. (1988). *Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış*. Aydan Web Tesisleri: Ankara
- Basu, R. (1991). An empirical examination of leader-member exchange and transformational leadership as predictors of innovation behavior.

Unpublished Ph.D. dissertation, Department of Management, Purdue University.

Baydar, S. (2016). İşyeri Yaşam Kalitesinin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri: Özel Liseler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bayın, G. ve Yeşilaydın, T. G. (2014). Hemşirelerde Örgütsel Sapma Davranışının Analizi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (3), 81-107.

Bayraktar, A. (2014). Astların Yöneticisini Lider Olarak Kabul Etmesinin Lider Üye Etkisi Yoluyla Örgütsel Sessizliğe Etkisi. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Behrem, Ü. (2017). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Adalet Algısı Aracılığıyla Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bektaş, H. (2015). İkili Değişkenler İçin Faktör Analizi: Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Bir Uygulama. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bell, L.M. (1994). Looking for passages through the glass ceiling: An empirical field investigation into the effects of gender, age and leader-member exchange relationships on the career progress and career perceptions of working professionals. Unpublished Ph.D. dissertation, Department of Management, University of Cincinnati.

Bell, M., P. ve James C. (2002). Quick and Cynthia S. Cychota, "assessment and prevention of sexual harassment of employees: an applied guide to 119

creating healthy organizations", *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1/2), 160-167.

Bennett, R.J. ve Robinson, S.L. (2000). The development of a measure of workplace deviance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 349-60.

Bennis, W. G., Benne, K. D. ve Chin, R. (1976). *The Planing Change*. Fourth Edition, USA.

Bensghir, T. K. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*. Ankara: TODAİE Yayınları No: 274.

Benton, D. ve Holoran, J. (1991). *Applied Human Resources: An Organizational Approach*. (4. Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Berry, C. M., Ones, D. S., ve Sackett, P. R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: a review and meta-analysis. *Journal Of Applied Psychology*, 92(2), 410.

Besen, E. (2017). Birey-Örgüt Uyumu Ve Yöneticiye Duyulan Güven İle Lider-Üye Etkileşimi Bağlamında Bursa'da Otomotiv Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bies, R. J., Tripp, T. M., ve Kramer, R. M (1997). *At The Breaking Point: Cognitive And Social Dynamics Of Revenge İn Organizations*. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior İn Organizations* (Pp. 18–36). Thousand Oaks, Ca: Sage.

Bies, R.J. ve Tripp, T.M. (1996). *Beyond Distrust: 'Getting Even' And The Need For Revenge*. In R.M. Kramer and T. Tyler (eds), *Trust in Organizations*. Newbury Park, CA: Sage Publications.

- Bircan, N. (2014). Stresin Hemşirelerde Çalışma Yaşam Kalitesine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bird, M. (1989). *The Best Person For The Job, Where To Find them And How To Keep Them*. First Published, London.
- Blanchard, K. H., ve Hersey, P. (1970). A leadership theory for educational administrators. *Educ*, 90(4), 303-10.
- Bolat, O.İ. (2011). Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. "*İş Güç*" *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*,. 13(2):63-80.
- Bolton, L. R., Becker, L. K., ve Barber, L. K. (2010). Big Five trait predictors of differential counterproductive work behavior dimensions. *Personality and Individual Differences*, 49(5), 537-541.
- Bora, Ba. (2015). Quality of work life-an overview. Management today -for a better tomorrow. *An International Journal of Management Studies*. Vol 5. No 4.
- Borchgrevink, C.P. ve Donohue, W.A. (1991). *Leader-member exchange and psychological distance: An investigation of verbal immediacy in the exchange*. Unpublished manuscript, Michigan State University.
- Borluk, S. (2014). İş yaşam kalitesi verimlilik ilişkisi. 1. *Kalkınmada Anahtar Verimlilik*, Sayı:312.
- Bowling, N. A. Ve Beehr, T. A. (2006). Workplace harassment from the victim's perspective: A theoretical model and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 91, 998–1012.

- Branch, S. (2008). You say tomatoe and I say tomato: Can we differentiate between workplace bullying and other counterproductive behaviours. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 4-17.
- Bronikowski, L. (2000). Esniff.com sniffs out cyberslacking. *ColoradoBiz*, 27 (11), p. 46.
- Brotheridge, C. M., ve Lee, R. T. (2010). Restless and confused: Emotional responses to workplace bullying in men and women. *Career Development International*, 15(7), 687-707.
- Brower, H.H; Schoorman, F.D. and Tan, H.H. (2000), A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange. *Leadership Quarterly*, 11, pp. 227-250.
- Bruhn, J. G. (2001). *Trust and Health of Organizations*. New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers..
- Bruhun, J. G. ve Chesney, Alan P., (1994). Diagnosing the health of organizational. *Health Care Supervisor*, 13(2), 46-56.
- Budd, J. W., Arvey, R. D., ve Lawless, P. (1996). Correlates and consequences of workplace violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 197-201.
- Bülbül, G. (2013). Havayolu Taşımacılığında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ve Kabin Görevlilerinin Algısı Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.

- Bulut, M.Ş. (2012). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Güven Ve İş Tatmini Üzerine Etkisinin Araştırılması: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Burns, F.Z. ve Otte, F.L. (1999). Implications of leader-member exchange theory and research for human resource development research. *Human Resource Development Quarterly*, 10, 225-248.
- Butler Jr., J.K., ve Reese, R.M. (1991). Leadership style and sales performance: A test of the situational leadership model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, 37- 46.
- Çakıcı, A., Özkan, C. ve Akyüz, B.H. (2013). İş yükü yoğunluğunun, iş ve yaşam doyumuna etkisi üzerine otomotiv işletmelerinde bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 1-27.
- Caliskan, G. (2015). An examination of coach and player relationships according to the adapted LMX 7 scale: a validity and reliability study. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 19(1), 22-33.
- Çalışkan, G. (2011). Karizmatik Antrenör Algısının Futbolcularda Antrenör-Sporcu İlişkisi, Sporcu Doyumu, Takım Birlikteliği ve Takım Bağlılığına Etkisi. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi. Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çalışkan, S. C. (2008). Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları Ve Lider-Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri Ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, 687± 732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Campos, L. C. A. ve Souza, A. M. (2006). Study of the Walton's Criteria of Quality of Working Life Using Multivariate Analysis in A Military Organization. *Third International Conference on Production Research – Americas' Region, Curitiba*.
- Caruana, A. (2001). Anomie and deviant behavior in marketing: some preliminary evidence. *Journal of Managerial Psychology*, 16(5),322-38.
- Castleberry, S.B., ve Tanner, J.F., Jr., (1986). The manager-salesperson relationship: An exploratory examination of the vertical dyad linkage model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 6,29-37.
- Çatak, T. ve Bahçecik, N. (2015). Hemşirelerin iş yaşamı kalitesi ve etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 85-95.
- Çekmecelioğlu, H. G. ve Ülker, F. (2014). Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 28, 35-58.
- Cemaloglu, N. (2007). The relationship between organizational health and bullying that teachers experience in primary schools in Turkey. *Educational Research Quarterly*, 31(2).
- Cemaloğlu, N. (2011). Primary principals' leadership styles, school organizational health and workplace bullying. *Journal of Educational Administration*, 49(5), 495-512.

- Cemaloğlu, N.. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 33: 77-87.
- Cemaloğlu, N. (2007a). Okul yöneticilerinin liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11 (2): 165-194.
- Cengiz, R. (2008). Profesyonel Futbol Kulübü Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Stilleri İle Kulüplerinin Örgüt Sağlığı Ve Futbolcuların Yıldırma (Mobbing) Yaşamaları Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Cooper C. L. ve Vc Williams. S (1994). *Creating Healty Work Organizations*. Jon Wiley & Sons.
- Çetin, M. ve Karataş, İ. (2006). Okullarda örgüt sağlığı. *M.Ü. Atatürk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 24, 27-40.
- Çetin F. Şeşen H. ve Basım H.N., (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197–211.
- Cevrioğlu, E. (2007). Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Chen, P. ve Spector, P. (1992). Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft, and substance use: an explorative study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 62, 77-84.
- 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.

Chirasha, V., ve Mahapa, M. (2012). An analysis of the causes and impact of deviant behaviour in the workplace. The case of secretaries in state universities. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 3(5), 415.

Çiçek, D. (2005). Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.

Çiçek, Z. (2013). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi (İstanbul İli Ümraniye İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çiftçi, H. (2014). Adıyaman Havalimanı Çalışanlarının Örgütsel Sağlık ve İş Tatmin Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Cinel, M. O. (2014). Müsamahacı ve Kısıtlayıcı Örgüt Kültürünün Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi: Fındık İşletmelerinde Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.

Çoban, N. (2007). İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Cocchiara, F. K. ve Quick, J. C. (2004). The negative effects of positive Incubator stereotypes: ethnicity-related stressors and implications on organizational health. *Journal of Organizational Behavior J. Organiz. Behavior*, 25, 781–785.
- Coccia, C. (1998). Avoiding a toxic organization. *Nursing Management*, 29(5).
- Collins, J.M. ve Griffin R.W. (1998). In R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly ve J.M. Collins (eds) *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*. Stamford, CT: JAI Press.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., ve Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445.
- Çöp, S. (2015). Lider-Üye Etkileşim Algısı İle Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Corbett, D. (2004). Excellence in Canada: healthy organizations: achieve results by acting responsibly. *Journal of Business Ethics*, 55(2),125- 133.
- Crouch, A., ve Yetton, P. (1988). Manager-subordinate dyads: relationships among task and social contact, manager friendliness, and subordinate performance in management groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41,65-82.
- Dal, L. (2014). Hizmetkar Liderlik İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişki: Bir Devlet Üniversitesinde Araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Dansereau, F.J., Graen, G. ve Haga, W.J., (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership with in formal organizations- a longitudinal investigation of the role making process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, ss. 46-78.
- Daud, N. (2010). Investigating the relationship between quality of work life and organizational commitment amongst employees in malaysian firms. *International Journal of Business and Management*, 5(10), 75-82.
- Day, D.V., ve Cram, E.C. (1992). The role of affect and ability in initial exchange quality perceptions. *Group & Organization Management*, 17, 380-397.
- De Gucht, V., Fischler, B. ve Heiser, W. (2004). Neuroticism, alexithymia, negative affect, and positive affect as determinants of medically unexplained symptoms. *Personality and Individual Differences*, 36, 1655-67.
- Delen, M. G. (2010). Çalışma hayatında işyeri kabalığı olgusu. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 53. Seri, 43-58.
- deLeon, L. (2001). Accountability for individuating behaviours in self-managing teams. *Organization Development Journal*, 19, 7-19.
- Deluga, R. J. ve Perry, J. T. (1991). The relationship of subordinate upward influencing behaviour, satisfaction and perceived superior effectiveness with leader-member exchanges. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 239-252.
- Demir, M. (2009). Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

- Demir, M. ve Tütüncü, Ö. (2010). Ağırlama işletmelerinde örgütsel sapma ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 64-74.
- Demir, M. (2010). Örgütsel sapma davranışının kontrolünde duygusal zekânın rolü: konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 196-207.
- Demir, M. (2011). İşgörenlerin çalışma yaşamı kalitesi algılamalarının işte kalma niyeti ve işe devamsızlık ile ilişkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(3), 453-464.
- Demir, T. (2016). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesine İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deniz, N. (2016). Meslek Lisesi Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığı İle İlgili Algıları Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Di Battista, R. A. (1991). Creating new approaches to recognize and deter sabotage. *Public Personnel Management*, 20(3), 347-352.
- Dickson, D. R., Ford, R. C. ve Upchurch, R. (2006). A case study in hotel organizational alignment. *International Journal of Hospitality Management*, 25(3), 463-477.
- 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). Ekeatronik Bilgi Sistemi ve Çalışma Yaşam Kalitesi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakülteleri Hastaneleri İbn-i Sina Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Dikmetaş, E. (2006). Hastane personelinin çalışma/iş yaşam kalitesine yönelik bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2), 169-182.
- Dinç, E. (2017). Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Dirican, A. H. (2013). Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Djurkovic, N., McCormack, D. ve Casimir, G. (2004), The physical and psychological effects of workplace bullying on intention to leave: a test of the psychosomatic and disability hypotheses. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 7, 469-97.
- Djurkovic, N., McCormack, D. ve Casimir, G. (2006). Neuroticism and the psychosomatic model of workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*, 21(1), 73-88.
- Dockery, T.M., ve Steiner, D.D., (1990). The role of the initial interaction in leader-member exchange. *Group and Organization Studies*, 15, 395-413.
- Doğan A. Ve Bozkurt S. (2008). İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları ile Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim*. 19 (60) : 61-73.

- Doğan S. ve Kılıç S. (2014). Algılanan örgütsel etik iklim ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1), 269-292.
- Doğan, A. (2017). Algılanan Liderlik Tarzının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Ortaya Çıkmasındaki Etkisinde Örgüt Kültürünün Rolü: Lojistik Endüstrisinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi. *H.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 103-132.
- Doğru, Ç. (2016). Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri: Ankara' da Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 2(2), 1-17.
- Douglas, S.C. ve Martinko, M.J. (2001). Exploring the role of individual differences in the prediction of workplace aggression. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 547±559.
- Drucker, Peter R. (2000). *Yeni Gerçekler*. Çev.: Birtane Karanakçı, İstanbul: İş Bankası Yayınları.
- Duarate, N.T., Goodson, J.R., ve Klich, N.R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37,499-521.

- Duchon, D., Green, S. G. ve Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56–60.
- Dudek-Shriber, L. (1997). Leadership qualities of occupational therapy department program directors and the organizational health of their departments. *American Journal of Occupational Therapy*, 51(5), 369-377.
- Dunegan, K.J., Duchon, D. ve Uhl-Bien, M. (1992). Examining the link between leader-member exchange and the subordinate performance: The role of task analyzability and variety as moderators. *Journal of Management*, 18, 59-76.
- Dunegan, K.J., Uhl-Bien, M. ve Duchon, D. (1992). Task-level climate and LMX as interactive predictors of performance. *Paper presented at the Academy of Management annual meeting*, Las Vegas, Nevada.
- Dunlop, P. D. ve Lee, K. (2004). Workplace deviance, organizational citizenship behavior, and business unit performance: The bad apples do spoil the whole barrel. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 67–80.
- Dursun, M. T. (2017). Turizm İşletmelerinde Kuşaklar Bağlamında İşveren Markası Algısı Ve Çalışma Yaşam Kalitesi İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Eagly A.H. ve Steffen, V.J. (1986). Gender and aggressive behavior: a meta-analytic review of the social psychological literature. *Psychological Bulletin*, 100(3), 309-330.
- EAP Digest (1999). Ten to cringe by. *EAP Digest*, 19(4), p.12.

- Ebcim, P. Ö. (2012). Resmi İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyonu İle Örgüt Sağlığı Algıları Arasındaki İlişki. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eden, D. (1993). Leadership and expectations: Pygmalion effects and self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3, 271-305.
- Einarsen, S. (2000). Harassment and bullying at work: A review of the Scandinavian approach. *Aggression and Violent Behavior*, 5(4), 379-401.
- Einarsen, S. ve Mikkelsen, E.G. (2003). Individual effects of exposure to bullying at work. in Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. and Cooper, C.L. (Eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, London: Taylor & Francis, , pp. 127-44.
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C. (2003). The concept of bullying at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C. Cooper (Eds.), *Bullying and emotional abuse in the workplace: International perspectives in research and practice* (pp. 1-30). London: Taylor & Francis.
- Emhan, A., (2005). Organizasyon Sağlığı ve İş Örgütlerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Enginoğlu, U. (2015). İşletmelerde İş Güvenliği Kültürünün Oluşumunda Lider-Üye Etkileşiminin Etkisi: İnşaat Sektöründe Bir İnceleme. Yüksek Lisans Tezi. Gediz Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Erat, Ş. (2010). Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesinin Motivasyona Etkisi: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Erbil, A. B. (2017). Örgüte Güven, Örgütsel Değişim Ve Örgüt İçi İletişimin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erbil, D. D. (2016). Evli Ve Çalışan Bireylerin Çalışma Yaşam Kalitesinin Evlilik Uyumuna Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Erdaş, K. D. (2010). Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek Ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, B. ve Kaya, İ. (2013). Çalışma yaşamı kalitesini etkileyen faktörlerin işgörenler tarafından algılanması: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 35, 135-150.
- Erdem, F. S. (2008). Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü:Kayseri’de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Erdem, M. (2010) . Öğretmen algılarına göre liselerde iş yaşamı kalitesi ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 16(4), 511-536.
- Erdem, M. (2008). Öğretmenlere Göre Kamu ve Özel Liselerde İş Yaşamı Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi. Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Erdoğan, S. (2014). Lider ve Astların Duygusal Zeka Faktörleri İle Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (8. Baskı). İstanbul: Beta Basım Dağıtım A.Ş.
- Eren, H. (2013). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Algıladıkları İş Yaşamı Kalitesi ve Örgüte Bağlılık Durumları. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Ergülen, G. K. (2011). Aile İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Örgüte Bağlanma Düzeyi Üzerindeki Etkisinin Örgüt İklimi Çerçevesinde İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eryılmaz, İ. (2017). Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Eyüpoğlu, B. Ö. (2017). Otel Çalışanlarının Lider-Üye Etkileşimi İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Bilgi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fairbrother, K. ve Warn, J. (2003). Workplace dimensions, stress and job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 18(1), 8-21.
- Fairhurst, G.T. (1993). The leader-member exchange patterns of women leaders in industry: A discourse analysis. *Communication Monograph*, 60, 321-351.
- Fairhurst, G.T., ve Chandler, T.A. (1989). Social structure in leader-member exchange interaction. *Communication Monograph*, 56, 215-239.

- Ferris, D. L., Brown, D. J. ve Heller, D. (2009). Organizational supports and organizational deviance: The mediating role of organization-based self-esteem. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 279-286.
- Ferris, G.R. (1985). Role of leadership in the employee withdrawal process: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 70, 777-781.
- Fındıklı, M. M. A. (2012). İş Değerleri Perspektifinde Yönetici- Çalışan Uyumu Ve İş Tatmini İle Lider –Üye Etkileşimi Üzerine Türk Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fisk, G. M. ve Friesen, J. P. (2012). Perceptions of leader emotion regulation and LMX as predictors of followers' job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 1-12.
- Fortune, D. (2006). An examination of quality of work life and quality of care within a health care setting. *A thesis presented to the University of Waterloo in fulfillment of the thesis requirement for the degree of Master of Arts in Recreation and Leisure Studies*. Waterloo, Ontario, Canada
- Fox, S., Spector, P. E., Goh, A. ve Bruursema, K. (2007). Does your coworker know what you're doing? convergence of self-and peer-reports of counterproductive work behavior. *International Journal Of Stress Management*, 14(1), 41.
- Frijda, N.H. (1988). The laws of emotion. *American Psychologist*. 43(5), 349-58.
- Galperin, B.L. (2002). 'Determinants of deviance in the workplace: an empirical examination in Canada and Mexico. Unpublished doctoral dissertation. Concordia University, Montreal.

- Gemalmaz, N. (2014). İlkokul Yöneticilerinin Kullandıkları Motivasyonel Dilin Öğretmenlerin Psikolojik Sözleşme Ve Lider-Üye Etkileşimine Algıları Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Genç, E. (2015). İş yaşam kalitesi ve işe yabancılaşmanın işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Hizmet sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Mustafa Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, M. Ö. (2010). Örgüt Kültürü, Lider-Üye Etkileşimi Ve Çalışanların Değişime Olan Tutumlarının Bilgi Sistemleri Uygulamalarına Olan Etkileri. Doktora Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- George, R. T. ve Hançer, M. (2005). Leader-member exchange quality. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 3(2), 85-99.
- 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).
- Giacalone, R. A. ve Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior In Organizations*. Thousand Oaks, Ca: Sage.
- Gökçe, Y. (2016). Yöneticiye Duyulan Güven İle Çalışma Yaşam Kalitesinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Afyonkarahisar'daki 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Gökgöz, S. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Algılanan İş Performansına Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Gokhale, M. (2015). Work-related quality of life and work engagement of college teachers. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 60-63.
- Graen G., Dansereau, F., Minami, T. ve Cashman J., (1973). Leadership behaviors as cues to performance evaluation. *Academy of Management Journal*, 16.
- 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.
- Graen, G. ve Cashman, J. F. (1975). A role-making model of leadership in formal organizations: A developmental approach. *Leadership frontiers*, 143-165.
- Graen, G., Novak, M. A., ve Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109–131.
- Graen, G.B. (1976). Role making processes within complex organizations. In M.D. Dunnette (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1201-1245). Chicago: Rand-McNally.
- Graen, G.B. (1989). *Unwritten Rules For Your Career: 1.5 Secrets Forfast-Track Success*. New York: John Wiley & Sons.
- Graen, G.B., ve Ginsburgh, S. (1977). Job Resignation as a Function of Role Orientation and Leader Acceptance: A Longitudinal Investigation of Organizational Assimilation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 1-17.

- Graen, G.B. ve Scandura, T. (1987). Toward a Psychology of Dyadic Organizing. In B. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 9, pp. 175-208). Greenwich, CT: JAI Press.
- Graen, G.B., ve Schiemann, W. (1978). Leader-member agreement: A vertical dyad linkage approach. *Journal of Applied Psychology*, 63, 206-212.
- Graen, G.B., ve Wakabayashi, M. (1994). Cross-cultural leadership-making: Bridging American and Japanese diversity for team advantage. In H.C. Triandis, M.D. Dunnette ve L.M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 4, pp. 415-446). New York: Consulting Psychologist Press.
- Graen, G.B., Liden, R. ve Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67, 858-872.
- Graen, G.B., Novak, M., ve Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 109-131.
- Graen, G.B., Orris, D. ve Johnson, T. (1973). Role assimilation processes in a complex organization. *Journal of Vocational Behavior*, 3, 395-420.
- Graen, G.B., Scandura, T.A. ve Graen, M.R. (1986). A field experimental test of the moderating effects of growth need strength on productivity. *Journal of Applied Psychology*, 71, 484-491.
- Greguras, G.J. and 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, pp. 433-465.

- Gross, E. (1970). Work, organization, and stress. In S. Levine, ve N. A. Scotch (Eds.), *Social stress* (54–110). Chicago: Aldine.
- Gruys, M. L. ve Sackett, P. R. (2003). Investigating the dimensionality of counterproductive work behavior. *International journal of selection and assessment*, 11(1), 30-42.
- Güçlü, Aylın (2014). Cerrahi Kliniklerinde Çalışan Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi İle İşten Ayrılma Niyetleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Güçlü, N., Recepoğlu, E. Ve Kılınç A. Ç. (2014). İlköğretim okullarının örgüt sağlığı ile öğretmenlerin iş motivasyonları arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education,)* 29(1), 140-156.
- Gül, Hasan. (2007). İş Stresi, Örgütsel Sağlık Ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması.
- Güler, N. (1997). Örgütsel Sağlık ve Denge. Yüksek Lisans Tezi. Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Güllü, S. ve Çiftçi, E. G. (2016). Examining gym members' perceptions of life quality. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 2(3), 1251-1265.
- Gülmez, H. (2013). Çalışanların yaşam kalitesini etkileyen faktörler. *Turkish Journal Of Family Medicine And Primary Care (TJFMPC)*. 7 (4): 74-82.
- Gültekin, S. (2014). Psikolojik Sözleşme İhlali İle Örgüte Karşı Sinik Tutum Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Gündoğdu, G. (2017). İşgörenlerin Çalışma Yaşam Kalitesi Algılamalarının Örgütsel Bağlılıklarıyla Olan İlişkinin İncelenmesi: Elazığ İli Sağlık Çalışanları Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Elazığ.
- Gürboyoğlu, J. (2009). Lider-Üye Etkileiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gürbüz, D. (2015). Algılanan Örgüt Kültürü ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Adanma Üzerine Etkisi . Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürkan, F. B. (2006). İlköğretim Okullarının Örgütsel Sağlık Düzeyi (Polatlı İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gürpınar, Gülce (2006). Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılık, Lider-Üye Mübadele İlişkisi ve Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler Üzerine Ampirik Bir Çalışma. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Haga, W.J. (1976). Managerial professionalism and the use of organization resources. *American Journal of Economics and Sociology*, 35,337-348
- Hansen, A.S., Hogh, A., Persson, R., Karlson, B., Garde, A.H. ve Orbaek, P. (2006). Bullying at work, health outcomes, and physiological stress response. *Journal of Psychosomatic Research*, Vol. 60, pp. 63-72.
- Hareli, S., ve Rafaeli, A. (2008). Emotion cycles: On the social influence of emotion in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 28, 35–59.

- Harris, K. J., Kacmar, K. M. ve Zivnuska, S. (2007). An investigation of abusive supervision as a predictor of performance and the meaning of work as a moderator of the relationship. *Leadership Quarterly*, 18, 252– 263.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. ve Kacmar, K. M. (2011). The mediating role of organizational job embeddedness in the LMX–outcomes relationships. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 271-281.
- Hassan, Narehan, Maamor, Hairunnisa, Razak, A, Norfadzillah, Lapok, Freziamella. (2014). The effect of quality of work life (qwl) programs on quality of life (qol) among employees at multinational companies in malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 112, 24 – 34.
- Heames, J. ve Harvey, M. (2006). Workplace bullying: A cross-level assessment. *Management Decision*, 44(9), 1214-1230.
- Heidarie, A., Askary, P., Saedi, S. ve Gorjian, B. (2012). Relationship between quality of work life, organizational health and commitment with job satisfaction. *Life Science Journal*, 9(3), 2300-2306.
- Henderson, C. L., Buehler, A. E., Stein, W. L., Dalton, J. E., Robinson, T. R. ve Anfara, V. A. (2005). Organizational health and student achievement in Tennessee middle level schools. *NASSP bulletin*, 89(644), 54-75.
- 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.
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B. ve Anonyuo, C. (1989). Attributions and Exchanges: The effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance. *Academy of Management Journal*, 32,466-476.

- Henle, C.A., Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. (2005). The role of ethical ideology in workplace deviance. *Journal of Business Ethics*, 56(3).
- Hershcovis, M. S. ve Barling, J. (2010). Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 24-44.
- Hicks, H. G. (1972). Örgütlerin Yönetimi Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından (*The Management Of Organization, A System And Human Resources*), Çev.: O.Tekok - B.Aytek - B.Bumin, Ankara: AİTİA Yayınları.
- Hicks, J. M. (2011). Leader communication styles and organizational health. *The Health Care Manager*, 30(1), 86-91.
- Hoel, H. ve Cooper, C.L. (2000). Destructive conflict and bullying at work, report sponsored by the british occupational health research foundation. *Manchester School of Management*. UMIST, Manchester.
- Hoel, H., Rayner, C. ve Cooper, C.L. (1999). "Workplace bullying". in Cooper, C.L. and Robertson, I.T. (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 14, Wiley, Chichester, pp. 195-230.
- Hogan, J. ve Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74, 273±280.
- Holmes, J. ve Marra, M. (2002). Having a laugh at work: How humour contributes to workplace culture. *Journal of pragmatics*, 34(12), 1683-1710.
- Hooper D, Coughlan J, Mullen MR. (2008). Structural equation modelling: guidelines for determining model fit. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 6(1): 53-60.

- Hoy, W. K., Tarter, C. J. ve Kottkamp R. B. (1991). *Open Schools /Healthy Schools:Measuring Organizational Climate*, C.A.: Sage Publications.
- İlgin, B. (2010). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma İle İlişkisinde, Duygusal Zeka ve Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- İnce, M., Gül, H., Oktay E. ve Candan, H. (2015). İşkolik davranışlarının iş-yaşam kalitesine etkileri üzerine sağlık sektöründe bir uygulama. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13), 40-59.
- İrge, N. T. (2016). Yöneticiye Güvenin Çalışanın Motivasyonuna Katkısında Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. Doktora Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İsmetoğlu, M. (2017). Branş öğretmenlerinin çokkültürlü yeterlik düzeyleri ve iş yaşam kalitesine yönelik algıları. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- İyigün, N. Ö. (2011). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İyigün, Öykü N. Ve Çetin, Canan. (2012). Psikolojik Kontratın Örgütsel Sapma Üzerindeki Etkisi Ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*. 10.37, 15-29.
- Jex, S. M., ve Beehr, T. A. (1991). Emerging theoretical and methodological issues in the study of work-related stress. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 9, 311-365.

- Johnson, P. R. ve Indvik, J. (2001). Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development*, 20(8), 705-714.
- Judge, T.A., ve Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36,80-105.
- Kahn, R. L., ve Byosiere, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette ve L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, 2nd ed., pp. 571–650). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Kahraman, Ç. A. (2012). Aktörün Sosyal Ağ Düzenindeki Konumu Ve Lider-Üye Etkileşimi: Gruplaşmalar, Güç, Etkileşimler Ve Motivasyon. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı. Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kahraman, O. C. (2015). Lider-Üye Etkileşiminin İşgörenin İşe Yabancılaşması İle İlişkisi: 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstaanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kaighobadi, S., Esteghlal A., Mohebbi S. (2014). The relationship between quality of work life and performance of the managers of smes of shiraz industrial town: case study in iran. *European Journal of Business and Management*. 6(23).
- Kakırman, İ. (2012). Rotasyona Uğrayan Okul Yöneticilerinin Örgüt Sağlığına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kalyar, M. N. (2017). Psikolojik Sermaye, Lider- Üye Etkileşimi ve Motivasyon Ara Değişkenleri Bağlamında Etik Liderliğin Yaratıcılık ve Performans

Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Kamins, A. (1995). Cyber-loafing: does employee time online add up to net losses?. *New York Daily News*, July.

Kandemir, G. (2016). Lider-Üye Etkileşiminin Bireysel Performansa Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Kang, D. ve Stewart, J. (2006). Leader-member exchange (lmx) theory of leadership and hrd development of units of theory and laws of interaction. *Leadership & Organization Development Journal* , 28(6), 531-551.

Kanten, P., Yeşiltaş, M. ve Arslan, R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 29(2), 365-391.

Kanten, P. ve Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Sayı 32, 16-40.

Kanten, S., & Sadullah, O. (2012). An empirical research on relationship quality of work life and work engagement. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*,62, 360-366.

Kaptangil, İ. (2017). Y Kuşağı Çalışanların Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Sinizm Tutumlarının İncelenmesi: Türkiye Ve Kanada Örneği. Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Karaaslan, A. (2016). Ceza Ve Tevkif Evlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Karaaslan, Ö. (2010). Motivasyonel Dilin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Olan İlişkinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisinin İncelenmesi: Yapısal Eşitlik Modelinde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Harp Akademileri Komutanlığı, Stratejik Araştırmalar Enstitüsü, İstanbul.
- Karadağ, E., Baloğlu, N., Korkmaz, T. ve Çalışkan, N. (2008). Eğitim kurumlarında örgüt iklimi ve örgütsel etkinlik algısı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(3), 63-71.
- Karaeminoğulları, A. (2016). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları. İçinde (Ed), Kanten, P. ve Kanten, S., *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, , 1. bs., Ankara:Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karagüzel, E. S. (2012). Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi (Bir Devlet Üniversitesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Karahan, A. T. (2014). Algılanan Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşiminin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karaköse, B. (2012). Rehberlik ve Araştırma Merkezlerinde Çalışan Personelin Örgütsel Bağlılık ve Çalışma Yaşamı Kaliteleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Kayseri.

- Karaköse, B. ve Bozgeyikli H. (2012). Örgütsel bağlılık ve çalışma yaşamı kalitesi arasındaki ilişki: rehberlik araştırma merkezlerinde çalışan personel üzerine bir çalışma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), 164-180.
- Karakuş, H. (2008). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgüt Sağlığına İlişkin Görüşleri. Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Karakuş, S. (2013). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Rolü. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karayel, M. (2016). Örgütsel Destek, Lider Desteği ve Sosyal Desteğin İş Performansına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Yerel Yönetimler Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kaşlı, M. (2009). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Balıkesir.
- Katerberg, R., ve Horn, P.W. (1981). Effects of within-group and between groups variation in leadership. *Journal of Applied Psychology*, 66,218-223.
- Kathleen M. B., Kathleen R. ve Vincent A. A. Jr. (2003) Academic growth with developmental responsiveness: organizational health directly influences student performance at the middle level. *Middle School Journal*, 34(5), 5-15.

- Katı, Y. (2016). İşgörenlerin Politik Becerileri Ve Kariyer Başarısı İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaya, N. (2011). Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Çalışma Yaşamı Kalitesi ve Etkileyen Etmenlerin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Zonguldak.
- Kaygısız, E. (2015). Paternalistik Liderlik, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Stresi Kavramları Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaymaz, K. (2003). Çalışma yaşamında kalite. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 5(1), Sıra:8, No:32.
- Keashly, L. ve Harvey, S. (2005). Emotional abuse in the workplace. In S. Fox ve P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors And Targets* (pp. 201–235). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Keashly, L. ve Jagatic, K. (2003). By Any Other Name: American Perspectives on Workplace Bullying. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, ve C. Cooper (Eds.), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice* (pp. 31–61). London, UK: Taylor & Francis.
- Keashly, L., Trott, V. ve MacLean, L. M. (1994). Abusive behavior in the workplace: A preliminary investigation. *Violence and Victims*, 9, 341–357.
- Keçelioğlu, A. (2016). Muhasebecilerin Tükenmişlik ve Çalışma Yaşam Kalitesinin Meslekten Ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri.

Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Keller, S., ve Price, C. (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage. *McKinsey Quarterly*, 2, 94-107.

Keller, T., ve Dansereau, F. (1995). Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relations*, 48, 127-146.

Kemer, E. (2017). Örgütsel Adaletin Örgüt Sağlığına Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü: Nevşehir İlindeki Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.

Kesik, F. (2016). Avrupa Birliği Projelerinin Okul Sağlığına Katkılarına İlişkin Öğretmen Görüşleri. Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*. XIV(II), 147-160.

Kılıç, S. (2013). Algılanan Örgütsel Etik İklim ile Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi. Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Kim, K. I. ve Organ, D.W. (1982). Determinants of leader-subordinate exchange relationships. *Group & Organization Studies*, 7, 77-89.

Kır, S. (2017). Hizmetkar Liderliğin Örgütsel Özdeşleşmeye Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi (Lüe). Yüksek Lisans Tezi. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kırbaşlar, M. (2013). Çalışanların Etik İklim Algılarının, Örgütsel Güven Algısı Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar İle İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kısa, N. (2011). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Duygusal Zekâ Becerilerini Kullanma Düzeyleri ile İlköğretim Okullarının Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kıvrak, İ. (2013). Öğretmen Algularına Göre Meslek Liselerindeki Örgüt Sağlığının İncelenmesi (İstanbul İli Kartal İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Knorz, C., ve Zapf, D. (1996). Mobbing: A severe form of social stressors at work. *Zeitschrift fur Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40, 12-21.
- Koçak, D. (2017). Lider-Üye Etkileşimi Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi. Erzincan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzincan..
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 49, 57-91.
- Korkmaz, M. (2007). Örgütsel sağlık üzerinde liderlik stillerinin etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 49, 57-91.
- Köse, S. G. ve Aksu, A. (2013). Okullar için örgütsel sapma ölçeği. *Nwsa-Education Sciences*. 8(3), 375-389.

- Köse, S. G. (2013). Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sapma Ve Stratejik Liderlik Arasındaki İlişki Üzerine Algıları: İzmir İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Muğla.
- Köseoğlu, M. A. ve Karayormuk, K. (2009). Örgüt sağlığı nedir: yöneticiler arasında görüş farklılığı var mıdır? *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2).
- Kösterelioğlu, M. A. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yaşam Kalitesi ile İşe Yabancılaşması Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Köy, A. K. (2011). Yöneticiye Güvenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: İstanbul Ve Kocaeli İllerinde Beyaz Yakalılar Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54 (1), 101-114.
- Kozlowski, SW. ve Doherty, M.L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, 74, 546-553.
- Kurum, G. (2013). Trakya Üniversitesi'nde Görev Yapan Öğretim Elemanlarının Örgüt Sağlığı Algıları ile Örgütsel Güven Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Kuzucu, E. (2013). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü Özel Bir Hastanede

Çalışan Hemşireler Üzerinde Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kwok Tung Tsui ve Yin Cheong Cheng. (1999). School organizational health and teacher commitment: a contingency study with multi-level analysis, *Educational Research and Evaluation*, 5(3), 249-268.

LaGrace, R.R. (1990). Leader-member exchange: Antecedents and consequences of the cadre and hired hand. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 10, 11-19.

Larwood, L. ve Blackmore, J. (1978). Sex discrimination in managerial selection: Testing predictions of the vertical dyad linkage model. *Sex Roles*, 4, 359-367.

Lau, V. C., Au, W. T. ve Ho, J. M. (2003). A Qualitative and quantitative review of antecedents of counterproductive behaviour in organizations. *Journal of Business and Psychology*, 73-90.

LeBlanc, M. L. Ve Kelloway, E. K. (2002). Predictors and outcomes of workplace violence and aggression. *Journal of Applied Psychology*, 87, 444-453.

Lee, R.T. ve Brotheridge, C.M. (2006). When prey turns predatory: workplace bullying as a predictor of counteraggression/bullying, coping and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(3), 352-77.

Lee, Y. W., Dai, Y. T., McCreary, L. L., Yao, G. ve Brooks, B. A. (2014). Psychometric properties of the Chinese-version quality of nursing work life scale. *Nursing & Health Sciences*, 16(3), 298-306.

- Lewis ve Sheehan, M. (2003). Introduction: workplace bullying: theoretical and practical approaches to a management challenge. *International Journal of Decision Making*, 4, 1–10.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5, 119-26.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 5(2), 165-184.
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5, 251-75.
- Liden, R. C. ve J. M. Maslyn (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C. ve Graen, G. (1980). Generalizability of the vertical dyad linkage model of leadership. *Academy of Management Journal*, 23, 451–465.
- Liden, R. C., Erdogan, B., Wayne, S. J. ve Sparrowe, R. T. (2006). Leader-member exchange, differentiation, and task interdependence: Implications for individual and group performance. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1–24.
- Liden, R.C. (1985). Female perceptions of female and male managerial behavior. *Sex Roles*, 12,421-432.
- Liden, R.C. vd. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 78, 662-674.

- Liden, R.C., ve Mitchell, T.R. (1989). Ingratiation in the development of leader-member exchanges. In R.A. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization* (pp. 343-361). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Bradway, L.K. ve Jr Murphy, S. (1994). Afield investigation of individual empowerment, group empowerment, and task interdependence. *Paper presented at the National Academy of Management Meeting, Dallas, TX.*
- Liefooghe, A.P.D. ve Mackenzie Davey, K. (2003). Explaining bullying at work: why should we listen to employee accounts?. in Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. ve Cooper, C.L. (Eds), *Bullying and Emotional Abuse in the Workplace: International Perspectives in Research and Practice*, London: Taylor & Francis, 219-30.
- Lim, S., Cortina, L. M. ve Magley, V. J. (2008). Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93, 95–107.
- Lokanadha, R. M. ve Mohan, R. P. (2011). Quality of work life of employees: emerging dimensions. *Asian Journal of Management Research*, 1 (2), 827-839.
- Luo, Z., Song, H., Marnburg, E. ve Øgaard, T. (2014). The impact of relational identity on the relationship between LMX, interpersonal justice, and employees' group commitment. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 21-27.
- Lyden, J. A. ve Klingele, W. E. (2000). Supervising organizational health. *Supervision*, 61(12), 3-6.

- MacLane, C. N. ve Walmsley, P. T. (2010). Reducing counterproductive work behavior through employee selection. *Human Resource Management Review, 20*(1), 62-72.
- MacNeil, A. J., Prater, D. L. ve Busch, S. (2009). The effects of school culture and climate on student achievement. *International Journal of Leadership in Education, 12*(1), 73-84.
- Mangione, J.W. and Quinn, R.P. (1975). Job satisfaction, counter-productive behavior and drug use at work. *Journal of Applied Psychology, 60*, 114-16
- Manogran, P. ve Conlon, E.J. (1993). A leader-member exchange approach to explaining organizational citizenship behavior. *Proceedings of the annual meeting of the academy of management, Atlanta GA*, 249-253.
- Manogran, P., Stauffer, J. Ve Conlon, E.J. (1994). Leader-member exchange as a key mediating variable between employee's perceptions of fairness and organizational citizenship behavior. *Paper presented at the Academy of Management annual meeting, Dallas, TX*.
- Mansour-Cole, D. (1993). Perceived fairness in the work place. Unpublished Ph.D. dissertation, Department of Management, University of Cincinnati.
- Mansueti, N., Grandi, M. G., & Grazio, A. (2016). The Leader Member Exchange (Lmx) in Organizational Health Context. Observational Study at the Department of Rehabilitation. *International Journal, 4*(1), 1-38.
- Markham, L. G. (2010). Quality of Work Life as Predictor of Employees' Mental Health, Doktora Tezi, University of the Free State, Bloemfontein.

- Martin, R. J. ve Hine, D. W. (2005). Development and validation of the uncivil workplace behaviour questionnaire. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 477–490.
- Martinko, M. ve Zellars, K. (1998). Toward a theory of workplace violence: A cognitive appraisal perspective. In R.W. Griffin, A. O'Leary-Kelly and J.M. Collins (eds) *Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior*. Stamford, CT: JAI Press.
- Martinko, M. J., Gundlach, M. J. ve Douglas, S. C. (2002). Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective. *International Journal of Selection and Assessment, 10*(1-2), 36-50.
- Martinko, M.J. ve Gardner, W.L. (1982) Learned helplessness: An alternative explanation for performance deficits. *Academy of Management Review, 7*, 195±204.
- Maslach, C. (2001). What have we learned about burnout and health?. *Psychology & Health, 16*(5), 607-611.
- McClane, W.E. (1991a). The interaction of leader and member characteristics in the leadermember exchange model of leadership. *Small Group Research, 22*,283-300.
- McClane, W.E. (1991b). Implications of member role differentiation: Analysis of a key concept in the LMX model of leadership. *Group & Organization Studies, 16*, 102-113.
- McCormack, D., Casimir, G., Djurkovic, N. ve Yang, L. (2006). The concurrent effects of workplace bullying, satisfaction with supervisor, and satisfaction with co-workers on affective commitment among

- schoolteachers in China. *International Journal of Conflict Management*, 17(4), 316-331.
- McHugh, M., Humphreys, P. ve McIvor, R. (2003). Buyer-supplier relationships and organizational health. *Journal of Supply Chain Management*, 39(1), 15-25.
- Memiş, K., Hoşgör H., Boz C., Gün İ., Hoşgör D. G. (2015). İş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi: metin sabancı baltalimanı kemik hastalıkları hastanesi örneği. *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5(4), 220-230.
- Mikkelsen, E. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in Danish work-life: prevalence and health correlates. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 393-414.
- Miles M. B. (1965). *Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground* in Change Processes in the Public Schools, Eugene, Oregon, Centre for Advanced Study of Educational Administration.
- Miles, B., M. (1969). "Planned Change and Organizational Health: Figure and Ground", in Carver, D. Fred and Sergiovanni, J. Thomas (Eds), *Organizations and Human Behavior: Focus on Schools*, McGraw Hill, 375-391.
- Miles, D. E., Borman, W. E., Spector, P. E. ve Fox, S. (2002). Building an integrative model of extra role work behaviors: A comparison of counterproductive work behavior with organizational citizenship behavior. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 51-57.
- Miller, R. L., Griffin, M. A. ve Hart, P. M. (1999). Personality and organizational health: The role of conscientiousness. *Work & Stress*, 13(1), 7-19.

- Mitchell, T. (1983). The effects of social, task, and situational factors on motivation, performance, and appraisal. In F. Landy, S. Zedeck, & J. Cleveland (Eds.), *Performance Measurement and Theory*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.39-59.
- Moreno-Jiménez, B., Rodríguez-Muñoz, A., Salin, D. ve Morante, M. E. (2008). Workplace bullying in southern Europe: Prevalence, forms and risk groups in a Spanish sample. *International Journal of Organisational Behaviour*, 13(2), 95-109.
- Morton, H. C. (1977). A look at factors affecting the quality of working life. *Monthly Labor Review*, 100(10), 64–65
- Nanjundeswaraswamy, T.S. ve Swamy, D.R. (2012). A literature review on quality of work life and leadership styles. *International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA)*, 2 (3), 1053-1059.
- Nayak, S. ve Joshi, H. (2012). Quality of work life among it professionals in sme's in select cities of India. *GTSW Journal of Law and Social Sciences (JLSS)*, 1(1).
- Nayak, T. ve Sahoo, C. K. (2013). Quality of work life and organizational performance: The mediating role of employee commitment. *Journal of Health Management*, 17(3), 263-273.
- Nayir, K. F. (2015). Öğretmen adaylarının öç alma davranışına ilişkin görüşleri. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 10(11), 1205-1216.
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1997). Aggression in the workplace. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), *Antisocial Behavior in Organizations* (pp. 37–67). Thousand Oaks, CA, US: Sage Publications, Inc.

- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (2005). Aggression in the workplace: A social-psychological perspective. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behaviour: Investigations of Actors And Targets* (pp. 13-40). Washington, DC: American Psychological Association
- Neuman, J. H. ve Baron, R. A. (1998). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence Concerning Specific Forms, Potential Causes, And Preferred Targets, *Journal Of Management*, 24(3), 391-419.
- Newell, S. (1995). *The Healthy Organizations: Fairness, Ethics and Effective Management*, London: Routledge.
- Ngwana, C. F. (2016). Çalışma Ahlakının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Üretkenlik Karşıtı Çalışma Davranışı Üzerindeki Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Noor, S. M. Ve Abdullah, M. A. (2012). Quality work life among factory workers in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 35, 739-745.
- Northouse, P. G. (2010). *Leadership: Theory and Practice*. Beşinci Baskı.
- Nur, R. (2017). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi Ve Örgütsel Çekicilik: Şanlıurfa'daki Özel Hastanelerde Yapılan Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Nystrom, P.C. (1990). Organizational commitment. *Group & Organization Studies*, 5, 296-312.
- O'Moore, M., Seigne, E., McGuire, L. ve Smith, M. (1998). Victims of workplace bullying in Ireland. *The Irish Journal of Psychology*, 19, 345-57.
- Öcel, H. (2010). Üretim Karşıtı İş Davranışları Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 18-26.

- Ödemiş, S. (2011). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Üzerine Etkileri: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Oğuzhan; T. (2015). Algılanan Etik İklim Boyutları, Lider-Üye Etkileşimi ve Öz Kendilik Değerlendirmesinin İzlenim Yönetimi Taktikleri Kullanımı Üzerindeki Etkileri. Doktora Tezi. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Oktik, N. (2004). *Huzurevinde Yaşam ve Yaşam Kalitesi*. Muğla Üniversitesi Yayınları: Muğla.
- Ordu, A. ve Tanrıöğen, A. (2013). İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33, 93-106.
- Ordu, A. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Yapı İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişkiler. Doktora Tezi. Pamukkale Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Örmeci, E. (2013). Örgütsel Adalet Algısının, Örgüte Bağlılık Aracılığıyla Üretkenliğe Aykırı Çalışma Davranışlarına Etkisinde Kuruma Güvenin Rolü. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Ovacı, Ç. (2003). Yöneticilerde İş Stresini Engellemede Çalışma Yaşam Kalitesini Destekleyici Programların Kullanılması ve Özel Sektörde Yapılan Bir Saha Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- Özaktaş, D. Ö. (2003). Çalışma Yaşam Kalitesi Programlarında Esnek alışma Saatlerinin Yeri Ve Önemi: Ordu Sagra Örneği. Yüksek Tezi. Anadolu Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Özcan, B. (2017). Otel İşletmelerinde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Bağlamında Sanal Kaytarmanın özümlemesi Ve Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özdede, A. (2010). Bir Yükseköğretim Kurumunda, Iso 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesine Sahip Olan Ve Olmayan Birimler Arasındaki Örgüt İklimi Farklılıkları: Dokuz Eylül Üniversitesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özdemir, A. (2006). Öğretmenlerin Okullarını Örgüt Sağlığı Açısından Değerlendirmeleri (İzmir İli Bornova İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdemir, S. (2012). İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ile Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 18(4), 599-620.
- Özer, P. (2013). Özel Hastanelerin Örgütsel Öğrenme Düzeyleri İle Sağlık Profesyonellerinin İş Tatminleri Ve İş Yaşam Kaliteleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkan, C. (2017). İşin Anlamlılığının İş Performansı Ve Sapma Davranışına Etkisi: Mersin İlinde Yapılan Bir Araştırma. Doktora Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

- Özkan, M. (2017). Lider-Ast Etkileşim Düzeyinin Astların İş Performansı Üzerine Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Öztuna, B. (2007). ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sisteminin İş Yaşamı Kalitesine Katkısı: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Öztürk, R., Güleç, D., Güneri, Sezer, E., Sevil, Ü. ve Gürmen, N. (2013). Hemşirelerin iş yaşamı kaliteleri ile hasta memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*. 2(3), 167-174.
- Öztürk, D. A. (2010). Hemşirelerin Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları ve İş Yaşam Kalitesinin İş Doyum Düzeyine Etkileri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, İ. (2015). İş Yaşamında Üretkenlik Karşıtı Davranışlar: Ayrımcılık ve Adaletsizlik Algıları ile Olumsuz Duyguların Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öztürk, N. (2015). Eğitim Örgütlerinde Örgüt Kültürü ve Öğretmen Liderliği: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. Doktora Tezi. Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Özüren, Ü. (2017). Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Ve Sonuçları. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özutku, H., Ağca, V., Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş

- performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Park, Y. (2009). An integrative empirical approach to the predictors of self-directed career management. *Career Development International*, 14(7), 636-54.
- Peiro, J. M. ve Rodríguez, I. (2008). Work stress, leadership and organizational health. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Peterson, D.K. (2002). Deviant workplace behavior and the organization's ethical climate. *Journal of Business and Psychology*, 17(1), 47-61.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. ve Hui, C. (1993). Organizational citizenship behaviors and managerial evaluations of employee performance: A review and suggestions for future research. In G.R. Ferris (Ed.), *Research In Personnel And Human Resources Management*, Greenwich, CT: JAI Press, 11, 1-40.
- Polat, F. N. (2016). Merhamet Yorgunluğu Düzeyinin Çalışma Yaşam Kalitesi İle İlişkisi: Sağlık Profesyonelleri Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Polatçı, S. ve Özçalık, F. (2015). Çalışanların örgütsel adalet algıları ile üretkenlik karşıtı iş davranışları etkileşiminde pozitif ve negatif duygusallığın aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2).
- Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde kişi-örgüt uyumunun etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(3), 1-12.

- Polatçı, S., Ardıç, K., ve Kaya, A. (2008). Akademik kurumlarda örgüt sağlığı ve örgüt sağlığını etkileyen değişkenlerin analizi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 145-161.
- Popovich, P. M. ve Warren, M. A. (2010). The role of power in sexual harassment as a counterproductive behavior in organizations. *Human Resource Management Review*, 20(1), 45-53.
- Quick, J. C., Macik-Frey, M. ve Cooper, C. L. (2007). Managerial dimensions of organizational health: The healthy leader at work. *Journal of Management Studies*, 44(2), 189-205.
- Quine, L. (1999). Workplace bullying in NHS community trust: staff questionnaire survey. *British Medical Journal*, 318, 228-32.
- Rafaeli, A., Derfler, R., Ravid, S. Ve Rozilio, R. (2007). The Costs of Encountering Others' Anger: Emotional Exhaustion, Cognitive Resources and Work Performance. *Paper Presented At The Annual Meeting of The Academy Of Management, Atlanta, GA.*
- Randell G. ve Toplis J. (2014). *Towards Organizational Fitness a Guide to Diagnosis and Treatment*, England. Gower Publishing Limited.
- Raubenheimer, J. (2004). An Item Selection Procedure to Maximise Scale Reliability and Validity, *SA Journal of Industrial Psychology*, 30(4), 59-64
- Raya, R. P. ve Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian journal of occupational and environmental medicine*, 17(3), 89.
- Rayner, C. ve Keashly, L. (2005). Bullying at work: A perspective from Britain and North America. In Fox, S. ve Spector, P. E. (Eds.), *Counterproductive*

work behavior: Investigations of actors and targets, Washington, DC, US: American Psychological Association, 271–296.

Recepoğlu, E. (2011). Öğretmen Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Mizah Tarzları İle Öğretim Liderliği Davranışları Ve Okulun Örgütsel Sağlığı Arasındaki İlişki. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Reyhanoğlu, M. ve Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde tetikler mi?. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 442-459.

Robbins, S. P. ve Coulter M. (1996). *Management*. New Jersey: Printice Hall.

Robinson, S. L. ve Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555–572.

Robinson, S.L. ve Greenberg, J. (1998). Employees Behaving Badly: Dimensions, Determinants, And Dilemmas In The Study Of Workplace Deviance. In Rousseau, D.M. ve Cooper, C. (eds), *Trends in Organizational Behavior*, New York: Wiley, 5,1±30.

Roethlisberger, F.S. (1962). *İşletme İdaresi ve Moral*. İstanbul: İ.Ü. Yayınları.

Rogers, K. A. ve Kelloway, E. K. (1997). Violence at work: personal and organizational outcomes. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 2(1), 63.

Roney, K., Coleman, H. ve Schlichting, K. A. (2007). Linking the organizational health of middle grades schools to student achievement. *NASSP Bulletin*, 91(4), 289-321.

- Rose, Raduan Che, Beh Loo See, Uli, Jegak ve Idris Khairuddin. (2006). Quality of work life: Implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2(2), 61-67.
- Rylance, J. (2001). Bullying in the helping professions. In P. McCarthy, J. Rylance, R. Bennett ve H. Zimmermann (Eds.), *Bullying: from Backyard to Boardroom*. 2nd ed, 23-33. Sydney:The Federation Press.
- Saari, Lise M. ve Judge, Timothy A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resources Management*, Vol.43, No.4
- Sackett, P. R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5-11
- Sackett, P. R. ve DeVore, C. J. (2001). Counterproductive behaviors at work. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil ve C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook Of Industrial, Work, And Organizational Psychology*. London: Sage, 145-164.
- Şahin, M. (2017). Personelin Çatışma, Kısıtlılık Halleri Ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının İncelenmesi: Sağlık Sektörü Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Şahin, N. (2016). Silahlı Kuvvetlerde Uygulanan Liderlik Tarzları İle Lider-Üye Etkileşim Kalitesinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkilerinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sandıkçı, M., Vural, T. ve Zorlu, Ö. (2015). Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine etkileri: afyonkarahisar ilinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 13 (25)*, 161-200.

- Saygılı, B. (2010). Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Liderlik Davranışlarının Okul Sağlığına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Scandura, T. (1995). Leader-member exchange model of leadership and fairness issues. Unpublished manuscript.
- Scandura, T. ve Graen, G.B. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*, 69, 428-436.
- Scandura, T.A., Graen, G.B. ve Novak, M.A. (1986). When managers decide not to decide autocratically. *Journal of Applied Psychology*, 71, 106.
- Schalock, R. L. (1990). *Quality of Life: Perspectives and Issues*. American Association on Mental Retardation. Washington, USA.
- Schat, A. C. H. ve Kelloway, E. K. (2000). Effects of perceived control on the outcomes of workplace aggression and violence. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 386-402.
- Schat, A. C. H. ve Kelloway, E. K. (2003). Reducing the adverse consequences of workplace aggression and violence: The buffering effects of organizations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 8, 110-122.
- Schat, A. C. H. ve Kelloway, E. K. (2005). Workplace aggression. In J. Barling, E. K. Kelloway, & M. R. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress* (pp. 189-218). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Schiemann, W.A. ve Graen, G.B. (1984). Structural and interpersonal effects in patterns of managerial communication. Unpublished manuscript, Department of Management, University of Cincinnati.

- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. ve Cogliser, C. C. (1999). Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and dataanalytic practices. *The Leadership Quarterly*, 10(1), 63-113.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L., Zhou, X. ve Yammarino, F. J. (2001). The folly of theorizing "A" but testing "B": A selective level-of-analysis review of the field and a detailed leader-member exchange illustration. *Leadership Quarterly*, 12, 515-551.
- Schulze, N. (1998). Yaşam kalitesini yükselten temel unsur olarak işin insancillaştırılması. 6. *Ergonomi Kongresi*, Ankara,:M. P. M. Yayınları No: 622, 519-532.
- Schumacker RE, Lomax RG. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling*. New Jersey: Taylor & Francis; 1-8.
- Scott, S. (1993). The influence of climate perceptions on innovation behavior. Unpublished Ph.D. dissertation, Department of Management, University of Cincinnati.
- Seçer, Ş. ve Seçer, B. (2007). *Örgütlerde Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları: Belirleyicileri ve Önlenmesi*. TİSK Akademi, 2(4), 146-175.
- Seers, A. ve Graen, G.B. (1984). The dual attachment concept: A longitudinal investigation of the combination of task characteristics and leader-member exchange. *Organizational Behavior & Human Performance*, 33, 283-306.
- Şen, M. A. (2016). Dicle Üniversitesi Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde İş Yaşamı Kalitesi ve Etkileyen Etmenlerin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Dicle Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.

- Sezici, E. (2015). Üretkenlik karştı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 1-22.
- Shahbazi, B., Shokrzadeh, S., Bejani, H., Malekinia, E. ve Ghoroneh, D. (2011). A survey of relationship between the quality of work life and performance of Department Chairpersons of Esfahan University and Esfahan Medical Science University. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 1555-1560.
- Shen, J., Benson, J. ve Huang, B. (2014). High-Performance Work Systems and Teachers' Work Performance: The Mediating Role of Quality of Working Life. *Human Resource Management*, 53(5), 817-833.
- 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 & Service Industries*, 14(1), 81-95.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş, Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks, 4-22.
- 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, 241-302.
- Şirin, E. (2012). Kişilik, Lider-Üye Etkileşimi ve Çalışan Sonuçları. Yüksek Lisans Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Skarlicki, Daniel P. ve Folger, Robert (1997). Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice, *Journal Of Applied Psychology*, 82(3), 434.

- Snyder, R.A. ve Bruning, N.S. (1985). Quality of vertical dyad linkages: Congruence of supervisor and subordinate competence and role stress as explanatory variables. *Group & Organization Studies*, 10, 81-94.
- Snyder, R.A. Williams, R.R. ve Cashman, J.F. (1984). Age, tenure, and work perceptions as predictors of reactions to performance feedback. *Journal of Psychology*, 116, 11-21.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological methodology 1982* (pp.290-312). San Francisco: Jossey-Bass.
- Sparr, J. L. ve Sonnentag, S. (2008). Fairness perceptions of supervisor feedback, LMX, and employee well-being at work. *European journal of work and organizational psychology*, 17(2), 198-225.
- Spector ve diğ. (2006). The dimensionality of counterproductivity: Are all counterproductive behaviors created equal?, *Journal of Vocational Behavior*.
- Spector, P. E. (1975). Relationships of organizational frustration with reported behavioral reactions of employees. *The Journal of Applied Psychology*, 60, 635-637.
- Spector, P. E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.
- Spector, P. E. ve Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and Targets*, 151-174, Washington, DC: American Psychological Association.

- Spreitzer, G.M. ve Sonenshein, S. (2003). Positive deviance and extraordinary organizing, in Cameron, K., Dutton, J. ve Quinn, R. (Eds), *Positive Organizational Scholarship*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 207-24.
- Spreitzer, G.M. ve Sonenshein, S. (2004), Toward the construct definition of positive deviance, *American Behavioral Scientist*, 47(6), 828-47.
- Srivastava, S. ve Kanpur, R. (2014). A study on quality of work life: key elements & it's implications. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 54-59.
- Steiner, D.D. (1988). Value perceptions in leader-member exchange. *Journal of Social Psychology*, 128,611-618.
- Stepina, L.P., Perrewe, P.L., ve Hassell, B.L. (1991). A comparative test of the independent effects of interpersonal, task, and reward domains on personal and organizational outcomes. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6, 93-104
- Strandmark, M. ve Hallberg, L. (2007). The origin of workplace bullying: experiences from the perspective of bully victims in the public service sector. *Journal of Nursing Management*, 15, 332-341.
- Suiçer, Musa. (2016). Otantik liderlik davranışının örgüt sağlığı üzerindeki etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nevşehir.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri. *Türk Psikoloji Yazıları*, 3(6), 49-74.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2007). *Using Multivariate Statistics*. Pearson Education Inc. Boston.

- Tacar, K. S. (2013). İlkokul Öğretmenlerinin Öğrenen Örgütü Algılama Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taneri, A. (2011). İlköğretim Kurumlarında Etik Liderliği ile Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Aksaray İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tarım, Merve (2017). Lider-Üye İlişkilerinde Liderin Olumlu ve Olumsuz Özellikler Göstermesi İle Ortaya Konulan Duygusal Emegın Üyelerin Bağlılık Ve Performansı Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi.
- Taş, Fatih (2014). Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sağlık Kavramları Arasındaki İlişki; Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Taşan, Ünal (2005). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okul Sağlığına Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taşdan, M. ve Erdem, M. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş yaşamı kalitesi ile örgütsel değer algıları arasındaki ilişki düzeyi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. VII (I), 92-113.
- Taştan, Seçil Bal. (2013). Bir negatif iş davranışı olarak üretkenliğe aykırı davranışların işyerinde örgütsel adaletsizlik ve agresif davranış algıları ile ilişkisinde psikolojik güçlendirme, benlik değeri ve sosyal bütünleşmenin düzenleyici rolünün incelenmesi: otizm tanısı almış çocuk sahibi çalışanlar üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 5(2), 466-481.

- Tekin, M. Akif. (2005). İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Okullarının Örgüt Sağlığını Algılama Düzeyleri. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43, 178–190.
- Tetik, H. T. (2016). Psikolojik Sermaye, Lider-Üye Etkileşimi Ve İş-Aile Çatışması Arasındaki İlişkilerin Hizmet Sektöründe Araştırılması. Doktora Tezi. Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- The Straits Times. (2000), "Cyberslackers at work", *The Straits Times*, Vol. 4.
- Tongo, C. I. (2015). Social responsibility, quality of work life and motivation to contribute in the nigerian society. *Journal of Business Ethics*, 126(2), 219-233.
- Toplu, D. B. (1999). Çalışma yaşamının kalitesinin geliştirilmesi: türkiyedeki kamu kurum arşivleri örneği. *Türk Kütüphaneciliği*. 13 (3):223-251.
- Toprak, Ç. (2013). Hemşirelerin Çalışma Yaşam Kalitesinin Hasta Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi. Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Toptaş, A. (2012). Lider-Üye Etkileşimi Ve Yukarıya Doğru Etkileme Taktikleri İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kars.
- Töremen, F. (2008). Yönetimde etkili bir yaklaşım: Duygu yönetimi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 1 (1), 33-47.

- Tsui, A.S., Xin, K.R. ve Egan, T.D. (1994). Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage. *Paper presented at the American Psychological Association Conference on Diversity, Greensboro, NC.*
- Tsui, AS. ve Egan, T.D. (1994). Performance implications of relational demography in vertical dyads. *Paper presented at the Academy of Management annual meeting, Dallas, TX.*
- Tsui, K. T. ve Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation, 5(3), 249-268.*
- Tüfekçi, U. (2016). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Tuna, A. A. (2015). Algılanan örgütsel destek ve işe ilişkin duyuşsal iyi oluş halinin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerine etkileri: Hizmet sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Tuncer, M. (2012). Çalışma Yaşam Kalitesinin Çalışanların İşlerinden Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tuncer, M. ve Yeşiltaş, M. (2013). Çalışma yaşam kalitesinin otel işletmesi çalışanları üzerindeki etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi. 5(1), 57-78.*
- Turan, S. (2014). Psikolojik Güçlendirme İle İş Yaşam Kalitesi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründeki Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Turban, D.B., Jones, A.P. ve Rozelle, R.M. (1990). Influences of supervisor liking of a subordinate and the reward context on the treatment and evaluation of that subordinate. *Motivation and Emotion*, 14, 215-233.
- Türk, Y. Z., Çetin, M. ve Fedai, T. (2012). Genç hekimlerde çalışma yaşam kalitesinin belirleyicileri. *Sağlık Bilimleri Dergisi (Journal Of Health Sciences)*, 21(3), 172-181.
- Türker, Yusuf (2010). İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi-örgüt uyumu ve amire güven-kişi- örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 14(2), 57-78.
- Tutar, H. (2010). İşgören Yabancılaşması Ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(01), 175-204.
- Twenge, J. M. ve Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862-877.
- Uğur, F. (2017). Ortaokul Öğretmenlerinin Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Fatih İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Uğur, P. K. (2010). Çalışma Hayatının Kalitesi ve Çağrı Merkezi Uygulamaları. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Uhl-Bien, M. ve Graen, G.B. (1993b). Toward a contingency model of empowerment: Contribution of self-management empowerment and leadership-making empowerment to uni-functional and multi-functional professional work unit performance. *Paper presented at the National Academy of Management Meeting, Atlanta, GA.*
- Uhl-Bien, M., Tierney, P.S., Graen, G.B. ve Wakabayashi, M. (1990). Company paternalism and the hidden-investment process: Identification of the "right type" for line managers in leading Japanese organizations. *Group & Organization Studies*, 15, 414-430.
- Ülker, F. (2015). Lider-Üye Etkileşimi Ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Ülsen, Y. (2015). İlkokul Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Alguları Diyarbakır İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Zirve Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Ünlü, M. (2011). Örgüt Sağlığı Algısının Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi: İzmir İli Gaziemir İlçesindeki Ortaöğretim Kurumları Uygulaması. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Ünlü, Z. (2015). Yenilik Yönetiminin İş Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi: Ankara'daki Devlet Üniversiteleri Bünyesinde Bulunan Teknokentlerde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Uras, M. (1998). Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığına İlişkin Alguları. Doktora Tezi. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

- Uras, M. (2000). Lise öğretmenlerinin örgüt sağlığının moral, yenilikçilik, özerklik, uyum ve problem çözme yeterliği boyutlarına ilişkin algıları. IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu, 15- 16 Ekim 1998 Pamukkale Üniversitesi, *Denizli Paü Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7, Özel Sayı. 1-8.
- Ürek, D. (2015). Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Usenyag, S., Trichandhara, K. ve Rinthaisong, I. (2017). Antecedents of organizational health in southern thailand. *International Journal of Behavioral Science*, 12(1).
- Usta, R. (2009). İçsel pazarlama ve hizmet kalitesi arasındaki ilişki üzerinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin aracılık etkisi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 34, 241-263.
- Uysal, M. (2017). Örgüt Sağlığının Hemşirelerin Örgütsel Adaletsizlik Algısına Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Uzunkaya, S. Ö. (2010). Hemşirelerin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerinin İş Yaşam Kaliteleriyle İlişkisi. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Van Fleet, D. D. ve Griffin, R. W. (2006). Dysfunctional organization culture: The role of leadership in motivating dysfunctional work behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 698-708.
- Vandenberg, R. J., Park, K. O., DeJoy, D. M., Wilson, M. G. ve Griffin-Blake, C. S. (2002) The healthy work organization model: Expanding the view of

individual health and well being in the work place. *Historical and Current Perspectives on Stress and Health*, 2, 57-115.

Vartia, M. (2001). Consequences of workplace bullying with respect to the well-being of its targets and the observers of bullying. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 27, 63-9.

Vasita M. ve Prajapati, K. (2014). A study of Quality of Work Life and its impact on Job Satisfaction in selected higher education institutions of Western Rajasthan. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 6(1), 26-34.

Vasudevan, D. (1993). Developing a model for predicting the career intentions of undergraduate engineering students. Unpublished Ph.D. dissertation, Department of Management, University of Cincinnati.

Vecchio, R.P. (1987). Situational leadership theory: An examination of a prescriptive theory. *Journal of Applied Psychology*, 72, 444-45 1.

Vecchio, R.P. ve Gobdel, B.C. (1984). The vertical dyad linkage model of leadership: Problems and prospects. *Organizational Behavior ve Human Performance*, 34, S-20.

Vecchio, R.P., Griffeth, R.W. ve Horn, P.W., (1986). The predictive utility of the vertical dyad linkage approach. *Journal of Social Psychology*, 126, 617-625.

Verton, D. (2000). Employers ok with e-surfing. *Computerworld*, 34(1).

Vural, T. (2013). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkisi: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

- Wahyuni, S. ve Boeditomo, P. T. (2015). Does quality of work life influence competitiveness? A comparison between Indonesia and Vietnam. *1. Global Business and Management Research*, 7(1), 32-59.
- Wakabayashi, M. ve Graen, G.B. (1984). The Japanese career progress study: A 7-year followup. *Journal of Applied Psychology*, 69, 603-614.
- Wakabayashi, M. ve Graen, G.B. (1988). Human resource development of Japanese managers: Leadership agraennd career investment. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), *International Human Resources Management* (Supplement 1). Greenwich, CT: JAI Press.
- Wakabayashi, M., Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1990). Generalizability of the hidden investment hypothesis among line managers in five leading Japanese corporations. *Human Relations*, 43, 1099-1 116.
- Wakabayashi, M., Graen, G.B., Graen, M.R. ve Graen, M.G. (1988). Japanese management progress: Mobility into middle management. *Journal of Applied Psychology*, 73,217-227.
- Wakabayashi, M., Minami, T., Hashimoto, M., Sano, K., Graen, G.B. ve Novak, M. (1980). Managerial career development: Japanese style. *International Journal of Zntercuhural Relations*, 4, 391-420.
- Waldron, V.R. (1991). Achieving communication goals in superior-subordinate relationships: The multi-functionality of upward maintenance tactics. *Communication Monographs*, 58, 289- 306.
- Walton, R.E. (1975). Criteria for Quality of Working Life. L.E. Davis ve A.B. Cherns (Ed.), *The Quality of Working Life*, 93-97.

- Waltz, C.F, Strickland, O.L., Lenz, E.R. (2010). *Measurement in Nursing and Health Research*. New York: Springer Publishing Company, 176-8.
- 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 identification. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115(2), 204-213.
- Wang J. ve Wang X. (2012). *Structural Equation Modeling, Applications Using Mplus, Methods And Applications*. West Sussex: John Wiley & Sons, 5-9.
- Wayne, S. J. ve Green, S. A. (1993). The effects of leader–member exchange on employee citizenship and impression management behaviour. *Human Relations*, 46, 1431–1440.
- Wayne, S.J. ve Ferris, G.R. (1990). Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisorysubordinate interactions: A laboratory experiment and a field study. *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44.
- Weitzel, J.R., ve Graen, G.B. (1989). System development project effectiveness: Problem-solving competence as a moderator variable. *Decision Sciences*, 20, 507-531.
- Welsh, J., Strazdins, L., Charlesworth, S., Kulik, C. T. ve Butterworth, P. (2016). Health or harm? A cohort study of the importance of job quality in extended workforce participation by older adults. *BMC Public Health*, 16(1), 885.

Werner, I. (1993). *Liderlik ve Yönetim*, Rota Yayınları:İstanbul, 1993.

WHO, (2004). Environment and Health Decision-Making in Developing Countries. A global review conducted by the WHO–UNEP Health and Environment Linkages Initiative (HELI). Presented at the WHO-organized Global Synthesis Workshop of the World Conservation Forum. World Congress of IUCN Bangkok, Thailand. (<http://www.who.int/heli/decisions/presentationnotes010305.pdf>)
24.12.2004, 11:13

Williams, S. (1994). Ways of Creating Healthy Work Organizations. C. L. Cooper ve S. Williams (Ed.), *Creating Healthy Work Organizations* (pp. 7-24). John Wiley & Sons Ltd.

Wilson, B., Wagner, R.A. ve Donald I. (1997). Developing Organizational Health at the Worksite, *American Journal Of Health Studies*, 3(2), 130-139.

World Health Organization. (1997). WHOQOL Measuring Quality of Life, WHO/MSA/MNH/PF/97.4, 15. P.

Wyslyshyn, K. (2005). The reluctant president. *Consulting Psychology Journal*, 57, 57–70.

Yalap, O. (2016). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Sapma Davranışları Üzerinde Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma.Yüksek Lisans Tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

Yalçın, S. (2014). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ile Öğretmenlerin İş Yaşam Kalitesi ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

- Yammarino, F.J. ve Dubinsky, A.J. (1992). Superior-subordinate relationships: A multiple levels of analysis approach. *Human Relations*, 45, 575-600.
- Yeşil, Y. ve Fidan, F. (2015). Kadın akademisyenlerin çalışma yaşam kalitesinin incelenmesi: devlet ve vakıf üniversitelerinde akademisyenler üzerine bir araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(14), 238-248.
- Yıldırım, C. (2006). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yıldız, Ç. (2014). Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Tutumları İle Algılanan Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki (Üsküdar İlçesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, Arif (2016). Algılanan Örgütsel Destek Ortamında İş Stresi ve İş Yaşam Kalitesini İş Performansı Üzerine Etkisinin Araştırılması: İstanbul'da Bulunan Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Aşçılar Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yong, A. G. ve Pearce, S. (2013). A beginner's guide to factor analysis: Focusing on exploratory factor analysis. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 9(2), 79-94
- Yücel, D. (2002). Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerindeki Etkisi. Doktora Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, (5th ed.), Upper Saddle River: Prentice-Hall.

- Yüksel, İ. (2011). Çalışma yaşamı kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 47-58.
- Yüksel, İ. (2004). Çalışma yaşam kalitesinin tipik ve atipik istihdam açısından incelenmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 5 (1), 47-58.
- Zalesny, M.D. ve Graen, G.B. (1987). Exchange Theory in Leadership Research. In A. Kieser, G. Reber ve R. Wanderer (Eds.), *Handbook of leadership* (pp. 714-727). Stuttgart, Germany: C.E. Paeschel, Verlag.
- Zapf, D. (2004). Negative social behaviour at work and workplace bullying. *Paper presented at the Fourth International Conference on Bullying and Harassment in the Workplace*, Bergen, Norway.
- Zapf, D., ve Einarsen, S. (2005). Mobbing at Work: Escalated Conflicts in Organizations. In S. Fox ve P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 237-270). Washington, DC: American Psychological Association.
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the Relationship Between Mobbing Factors, and Job Content, Social Work Environment and Health Outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10, 497-522.
- Zengin, E. (2014). Orman Ve Su İşleri Bakanlığına Bağlı Kurumlarda Çalışanların Örgütsel Sağlık Ve İş Tatmin Düzeyleri (Adıyaman İli Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zincirkıran, M. (2016). Örgütsel Sağlık, Hizmet Kalitesi Ve Sağlıkta Hizmet Kalitesi Üzerine Etkileri. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zoghbi Manrique de Lara, P., Verano Tacoronte, D. ve Ting Ding, J. M. (2006).

Do current anti-cyberloafing disciplinary practices have a replica in research findings? A study of the effects of coercive strategies on workplace Internet misuse. *Internet Research*, 16(4), 450-467.

Zorel, Fulden İnal (2009). Örgüt Sağlığını Tehdit Eden Bir Olgu Olarak

Psikolojik Şiddetin (Mobbing) Engellenmesinde Örgüt İçi İletişimin Rolü.

Yüksek Lisans Tezi. Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>



FORMLAR

Sayın Katılımcı;

Bu anket, "Spor Yönetim Bilimleri" alanındaki doktora tezimin araştırma bölümü için hazırlanmıştır. Bu çalışmanın amacı; kurumda örgüt sağlığı, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile çalışma yaşam kalitesi etkileşimini ortaya koymaktır. Lütfen anketteki soruları "olması gerektiği gibi" gibi değil, "var olan durum" ne ise o şekilde yanıtlayınız. Tüm soruları sizin bakış açınızdan cevaplamamız araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliği için son derece önemlidir.

Eksik doldurulan anketler istatistikî açıdan değerlendirmeye alınamayacağı için, lütfen tüm soruları cevaplamaya çalışınız. Anket sorularını **ıçtenlikle** cevaplamamız bu çalışmanın başarıya ulaşması için son derece önemlidir. Yanıtlarınız, hiçbir kişi veya kurumla **kesinlikle paylaşılmayacaktır**. Zaman ayırıp katıldığınız ve soruları ıçtenlikle cevapladığınız ve çalışmama destek olduğunuz için çok teşekkür ederim.

Arş. Gör. Sevim GÜLLÜ,
İstanbul Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi

- 1.Çalıştığınız Kurum :
2.Cinsiyet : a) Bayan, b) Bay
3.Yaşınız:
4.Medeni durumunuz : a) Bekar, b) Evli
5.Çalıştığınız kurumdaki çalışma süreniz:
6. Günlük Ortalama Çalışma Süreniz :
7. Aylık Net Maaşınız:.....
8.En son mezun olduğunuz öğrenim düzeyi? a) İlköğretim, b)Lise c)Önlisans d)Üniversite e)Y.Lisans f)Doktora
9.Şu an çalıştığınız kurumdaki çalışma şekliniz? a) Kadrolu, b) Sözleşmeli, c) Yarı-zamanlı
10.İşyerindeki pozisyonunuz: a) Üst düzey yönetici (direktör, genel müdür yardımcısı, genel müdür),
b) Orta düzey yönetici (müdür), c) Alt Düzey Yönetici (Şef/şef yardımcısı), d) Uzman/Uzman Yard, e) Mühendis, f) Büro Hizmetleri, g) Genel Hizmetler h) Diğer (Lütfen yazınız) :.....

ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ ÖLÇEĞİ	Kesinlikle doğru değil	Doğru değil	Kısmen doğru değil	Kararsızım	Kısmen doğru	Doğru	Kesinlikle doğru
<p style="text-align: center;"><i>Sayın Katılımcı,</i></p> <p><u>Çalışma Yaşam Kalitesi Boyutları' nı ölçmek amacıyla oluşturulan aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi seçeneklerden birine (x) işareti koyarak belirtiniz.</u></p>							
1. Kendimi işyerimde fiziksel olarak güvende hissederim.							
2. İşim bana sağlık güvencesi sağlar.							
3. Sağlıklı ve zinde kalmak için elimden geleni yaparım.							
4.Yaptığım işin karşılığında aldığım ücretten memnunum.							
5.Bu işyerindeki işimin yaşam boyunca garanti altında olduğunu düşünüyorum.							
6. İşim ailem için iyi olanaklar sunar.							
7. İşyerimde iyi arkadaşlarım var.							

8. İşim dışında yaşamdaki diğer şeylere ayıracak yeterli zamanı bulabiliyorum.							
9. Bu iş yerindeki işimde takdir edildiğimi düşünüyorum.							
10. Bu işyerindeki insanlar ve/veya meslektaşlarım beni alanında profesyonel ve uzman biri olarak algılayıp saygı gösterirler.							
11. İşimin bütün potansiyelimi gerçekleştirmeme olanak sağladığımı düşünürüm.							
12. Kendi iş kolumda bir uzman olarak potansiyelimi gerçekleştirmekte olduğumu düşünüyorum.							
13. Sürekli olarak işimi daha iyi yapmama yardımcı olacak yeni şeyler öğrendiğimi düşünüyorum.							
14. İşim mesleki becerilerimi güçlendirmeme olanak sağlar.							
15. İşimin yaratıcılık içeren birçok yönü var.							
16. İşim, iş dışında da yaratıcılığımı geliştirmeme yardımcı olur.							

ÖRGÜT SAĞLIĞI ÖLÇEĞİ						
<i>Sayın Katılımcı,</i>						
<i>Örgüt Sağlığı Boyutları'nı ölçmek amacıyla oluşturulan aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi seçeneklerden birine (x) işareti koyarak belirtiniz.</i>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.						
2. Departman/bölmeler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.						
3. Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar.						
4. Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.						
5. Organizasyonda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.						
6. Organizasyon çalışanlarının moral düzeyi yüksektir.						
7. Organizasyon çalışanlarının motivasyonu yüksektir.						
8. Organizasyon çalışanları arasında arkadaşça bir ortam vardır.						
9. Organizasyon kayda değer bir üne sahiptir.						
10. Çalışanlar, organizasyonun itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar.						
11. Çalışanlara, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.						
12. Organizasyonda kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.						
13. Organizasyonda yazılı etik kodlar mevcuttur.						
14. Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.						
15. Başarı, yöneticiler/şefler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.						

16.Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır.					
17.Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.					
18.Yöneticiler/şefler, organizasyonun yararına olacak şekilde hareket ederler.					
19.Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.					
20.Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.					

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ						
<i>Sayın Katılımcı,</i>						
<i>aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi seçeneklerden birine (x) işareti koyarak belirtiniz.</i>		Nadiren	Ara sıra	Bazen	Sıklıkla	Çok Sık
1.Yöneticimin gözünde yerimin ne olduğu ve yaptıklarımın ne derece memnun olduğu hakkında fikrim var.						
2.Yöneticim, benim mesleki sorunlarımı ve gereksinimlerimi anlıyor.						
3.Yöneticim benim potansiyelimi kabul ediyor.						
4.Yöneticim kendi pozisyonunun getirdiği resmi otoriteyi dikkate almadan, benim takım ile ilgili problemlerimin çözümünde kendi gücünü kullanır.						
5. Yöneticim resmi otoritesini dikkate almaksızın, kendini sıkıntıya sokma pahasına, beni problemlerimden kurtarmak için çaba gösterir.						
6. Yöneticime yeterince güvenirim ve antrenörümün kendi kararını savunmak için bulunmadığı bir ortamda, onun kararlarını savunmak ve haklı çıkarmak için çabalarım.						
7.Yöneticimle etkin bir çalışma ilişkim var.						

<p style="text-align: center;">ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÖLÇEĞİ</p> <p style="text-align: center;"><i>Sayın Katılımcı,</i></p> <p><i>Mevcut işinizde aşağıda belirtilen durumların her birini ne kadar sıklıkla yaptınız? İfadelere katılım derecenizi seçeneklerden birine (x) işareti koyarak belirtiniz.</i></p>	Hiçbir zaman	Bir veya İki kere	Ayda bir veya iki kere	Haftada Bir veya İki Kere	Hergün
1. İşverene ait malzeme veya tedariki kasıtlı olarak boşa harcadım.					
2. Çalıştığım yerin ne kadar kötü olduğunu iş dışındaki insanlarla paylaştım.					
3. İş kasıtlı olarak yanlış yaptım.					
4. İşe izinsiz geç geldim.					
5. Hasta olmadığım halde hasta olduğumu söyledim ve işe gitmeyip evde vakit geçirdim.					
6. Bir araç gerece veya mala kasıtlı olarak zarar verdim.					
7. Çalışma yerimi kasıtlı olarak kirlettim.					
8. İşverene ait bir şeyi çaldım.					
9. İşyerinde zarar verici veya zararlı bir söylenti başlattım veya devam ettirdim.					
10. Müşteriye/ bir alıcıya karşı kötü veya kaba davrandım.					
11. İşlerin derhal yapılması gereken bir durumda kasıtlı olarak yavaş çalıştım.					
12. İzin verileden daha uzun molalar kullandım.					
13. Talimatları kasıtlı olarak uygulamadım./yapmadım.					
14. İşimi, müsaade edilenden daha erken bıraktım.					
15. Birisine iş performansı hakkında hakaret ettim.					
16. Birisinin özel hayatını eğlence konusu yaptım.					
17. İşyeri alet veya tedarikini izinsiz eve götürdüm.					
18. Çalıştığımdan daha fazla saat için ödenek istedim.					
19. İşverenden izinsiz para aldım.					
20. İşyerinde birisini yoksaydım/görmezden geldim.					
21. İşyerinde yaptığım bir hatadan dolayı başkasını suçladım.					
22. İşyerinde birisi ile tartışma başlattım.					
23. İşyerinde birisine ait bir şeyi çaldım.					
24. İşyerinde birisine sözlü tacizde bulundum.					
25. İşyerinden birisine müstehcen bir hareket (parmak hareketi) yaptım.					
26. İşyerinde birisini şiddet uygulamakla tehdit ettim.					
27. İşyerinde birisine fiziksel olmayan tehditte bulundum.					
28. İşyerinden birisine kötü hissetmesi için ağza alınmaz şeyler söyledim.					
29. İşyerinde, birisinin kötü görünmesi için bir şey yaptım.					
30. İşyerinden birisini utandırmak için kötü bir şaka yaptım.					
31. Birisinin, işyerindeki özel mail veya eşyasına izinsiz baktım.					
32. İşyerinde birisine vurdum veya ittim.					
33. İşyerinde birisi ile alay ittim veya hor gördüm.					

KURUM İZİN YAZISI



Sayı : İK/13
Konu: Tez Çalışması hk.

18.01.2016

Sayın Sevim GÜLLÜ

“Örgüt Sağlığının çalışma Yaşam Kalitesi ile Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Üzerine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü:Spor İşletmeleri Örneği” başlıklı doktora teziniz için kurumumuz tarafından gerekli müsaade ve desteğin verileceğini ve anket çalışmasını yapabileceğinizi bildiririz.

İSTANBUL SPOR ETKİNLİKLERİ
VE İŞLETMECİLİĞİ TİC. A.Ş.
Kaleboyu Cad.No: 111 Fatih / İSTANBUL
Marmara Kurumlar D. No: 093 9440
Mersis No: 0481003944000014

İstanbul Spor Etkinlikleri ve İşletmeciliği Tic. A.Ş.

Kaleboyu Cad. No: 111 Fatih / İstanbul -Tet: 0212 453 30 00-Faks: 0212 621 38 48
www.spor.istanbul - info@spor.istanbul - İTİ Sicil No: 258286 - Mersis No: 0481003944000014



İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ

ETİK KURUL KARARI



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu
Başkanlığı



Sayı :35980450-663.05-
 Konu :Sevim GÜLLÜ

Sayın Sevim GÜLLÜ

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2017/40 dosya numaralı "Örgüt Sağlığının Çalışma Yaşam Kalitesi İle Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Üzerine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: Spor İşletmeleri Örneği" başlıklı çalışma Kurulumuzun 06.04.2017 tarih 02 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinizi rica ederim.

e-İmzalı
 Prof. Dr. N. Tolga SARUÇ
 Başkan

EK :
 1-Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Doğrulamak için:<http://194.27.128.66/envision.Sorgula/belgedogrulama.aspx?V=BECNNZN81>

Ayrıntılı bilgi için irtibat : Süleyman ARIK Dahili : 10689

İstanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü
 34452 Beyazıt/Fatih-İstanbul
 Tel : 0212 440 20 89 Fax : 0212 440 20 88
 e-posta : sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr Elektronik Ağ : www.istanbul.edu.tr



T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI



İlgili makama,

İÜ Spor Bilimleri Fakültesi Spor Yöneticiliği Bölümü Spor Yönetim Bilimleri Anabilim Dalından Arş. Gör. Sevim GÜLLÜ "Örgüt Sağlığının Çalışma Yaşam Kalitesi İle Üretkenlik Karşılı İş Davranışları Üzerine Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracı Rolü: Spor İşletmeleri Örneği" konu başlıklı çalışması ile 28.03.2017 tarih, 2017/40 sayılı yazıyla İÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'na başvurmuştur. 06.04.2017 tarihinde gerçekleştirilen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

Unvanı / Adı / Soyadı	Kurumu	Araştırma ile ilişki	Karar	İmza
Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ (Başkan)	İktisat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Eray YURTSEVEN (Başkan Yardımcısı)	Sağlık Bilimleri Enstitüsü	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Yrd. Doç. Dr. Selçuk Bora ÇAVUŞOĞLU (Başkan Yardımcısı)	Spor Bilimleri Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Yrd. Doç. Dr. Çiğdem Börke TUNALI (Başkan Yardımcısı)	İktisat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Recep ALPYAĞIL	İlahiyat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input checked="" type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Melek Nihal ESİN	Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Yasemin İŞIKTAÇ	Hukuk Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Ceyhan KANDEMİR	İletişim Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İktisat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input checked="" type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Seyhan NİŞEL	İşletme Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input checked="" type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR	Edebiyat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input checked="" type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Prof. Dr. Selim YAZICI	Siyasal Bilgiler Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input checked="" type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hanife Özlem SERTEL BERK	Edebiyat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Ayşe Esra İŞMEN GAZIOĞLU	Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT	Ulaştırma ve Lojistik Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Hüseyin Kurtuluş ÖZCAN	Mühendislik Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> Onay <input type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Doç. Dr. Haluk ZÜLFİKAR	İktisat Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input checked="" type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	
Yrd. Doç. Dr. Funda BÜYÜKYILMAZ	Florence Nightingale Hemşirelik Fakültesi	E <input type="checkbox"/> H <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Onay <input checked="" type="checkbox"/> Katılmadı <input type="checkbox"/> Ret <input type="checkbox"/> M.Katılmadı	

İNTİHAL RAPORU SONUÇ SAYFASI

LİDER ÜYE ETKİLEŞİMİNİN ÇALIŞMA YAŞAM KALİTESİ İLE ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARI ÜZERİNE ETKİSİNDE ÖRGÜT SAĞLIĞININ ARACILIK ROLÜ SPOR İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ

ORIJINALLIK RAPORU

%3	%2	%2	%1
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	digitalcommons.unl.edu İnternet Kaynağı	%1
2	YILMAZA, Arif and TANRIVERDİB, Haluk. "Aşçıların Örgütsel Destek Algısının İş Performansı Üzerine Etkisinde İş Ortamı Niteliğinin Aracılık Rolü (The Mediating Role of Work Environment Quality in the Effect", Gazi Üniversitesi, Turizm Fakültesi, 2017. Yayın	<%1
3	openaccess.dogus.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
4	DOĞAN, Selen and KILIÇ, Selçuk. "Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi", Hacettepe Üniversitesi, 2014. Yayın	<%1

dhgm.meb.gov.tr